

Høgskolen i Ålesund Rapport 2013/01

Dialogkafè og refleksjonsgrupper som et virkemiddel i kontinuerlig forbedringsarbeid i hjemmetjenestene

Rigmor Einang Alnes
Sølvi Røsvik Vågen
May Helen Midtbust
Brit Steines Krøvel

Avdeling for Helsefag



Ålesund 2013
ISSN: 1502-7643

Serie: Rapport, Høgskolen i Ålesund
Copyright: Høgskolen i Ålesund/Rigmor Einang Alnes
ISSN: 1502-7643
ISBN: 978-82-92186-42-8



Et samarbeidsprosjekt mellom

Utviklingscenter for hjemmetjenester, Ålesund kommune
Ålesund kommune
Senter for Omsorgsforskning
Høgskolen i Ålesund

Rapporten er vurdert av Hildfrid Brattås, Senterfor Omsorgsforskning Midt-Norge



Forord

Utviklingssenter for hjemmetjenester og sykehjem ble etablert i fylkene som en videreføring av systematisk utvikling av sykehjemssektorene som startet gjennom etablering av undervisningssykehjem på 90-tallet (Kirkevold, 2008). I 2009 fikk en av hjemmetjenestedistriktene i Ålesund kommune rollen som utviklingssenter.

Etter den tid har utviklingssenteret i større grad fått som sitt mandat å være en pådriver for utvikling i hele kommunen og i tillegg i samarbeid med Utviklingssenteret i Kristiansund være sentral i spredningsarbeid av utviklingsarbeid i hele fylket. Hjemmetjenestedistriktet som ble utpekt til å være utviklingssenter ble derfor mindre sentral i dette arbeidet enn først antatt.

Videre har det også skjedd en omorganisering i Ålesund kommune som har ført til at virksomheten som i utgangspunktet var knyttet til utviklingssenteret har fått en annen organisering.

På tross av at disse forholdene har endret seg inneholder erfaringene gjennom dialogkafeer og refleksjonsgrupper likevel verdifulle kunnskaper om muligheter og utfordringer ved å bruke disse verktøyene for å utvikle en organisasjon der læring er sentralt.

Vi takker alle som har bidratt med intervju og på denne måten gitt verdifull informasjon om erfaringer knyttet til denne type prosjekt.

Ålesund april 2013

Rigmor Einang Alnes

Sølvi Røsvik Vågen

May Helen Midtbust

Brit Steines Krøvel

Innhold

1	Innledning og bakgrunn.....
1.1	Mål for prosjektet.....
1.2	Kjennetegn ved virksomheten.....
2	Metode.....
2.1	Gjennomføring/intervensjon.....
2.2	Utvalg knyttet til evaluering av prosjektet.....
2.3	Datainnsamling
2.4	Analyse av data.....
3	Etiske hensyn.....
4	Resultat
4.1	Behov for møteplasser for samtale og refleksjon.....
4.2	Et nødvendig "lufferom" i en hektisk hverdag
4.3	Læring gjennom åpenhet og erfaringsutveksling.....
4.4	Uklarhet om innhold og hensikt med refleksjonsgrupper.....
4.5	Utfordringer knyttet til rammer og samarbeid mellom
4.6	Resultat fra evaluering av dialogkafeene.....
5	Drøfting
5.1	Erfaring med refleksjonsgrupper.....
5.2	Betydning for læring.....
5.3	Forutsetninger for at refleksjonsgrupper kan fungere.....
5.4	Begrensninger i prosjektet.....
6	Konklusjon.....
7	Betydning for praksis.....
	Referanser.....

1 Innledning og bakgrunn

Utviklingscenter for hjemmetjenester og sykehjem ble etablert i fylkene som en videreføring av systematisk utvikling av sykehjemssektorene som startet gjennom etablering av undervisningssykehjem på 90-tallet (Kirkevold, 2008). Denne etableringen skulle bidra til å heve det faglige nivået på tjenesten, og være en pådriver for kunnskap og kvalitet i tjenestene gjennom bl.a. å legge til rette for utviklingsprosjekter, kompetanseutvikling for personalet og forskningsaktivitet i omsorgstjenesten. I tillegg forventes det at etableringen bidrar til gode og tilgjengelige praksisstudieplasser for studenter og elever (Helsedirektoratet, 2010).

En av virksomhetene i Ålesund kommune fikk i 2009 tildelt rollen som utviklingscenter i hjemmetjenester. På bakgrunn av dette hadde de et mål om å legge til rette for gode læringsarenaer for ansatte gjennom å stimulere til faglig vekst og utvikling. Å bli en ”lærende organisasjon” (Senge, 1999) var slik et uttrykt ønske. *”En lærende organisation er en organisation der en har gjort det til sit væsentligste kulturtræk at lære af erfaring”* (Hauen et al., 1995) s. 39. Deltakende og reflekterende åpenhet er også et kjennetrek ved en slik organisasjon (Senge, 1999), noe som også ville tjene elever og studenter som deltakere av denne virksomheten.

En utfordring i etablering av et slikt center kan være å skape en felles forventning i organisasjonen om hva som skulle kjennetegne ”centeret” og hvordan en kunne gi innhold til overordnede begreper som ”Lærende organisasjon”, ”kunnskapsbasert praksis” og et ”kontinuerlig forbedringsarbeid”. I en systematisk litteraturoversikt om endringer i sykehjem som resultat av undervisning og trening finner en at undervisning i seg selv ikke er nok for å skape varig endring, men at læringen må forstås inn i et mer relasjonsorientert perspektiv der behovene for alle involverte blir forsøkt tatt hensyn til (Nolan et al., 2008). Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten viser til Demings sirkel for forbedringsarbeid der trinnene forberede, planlegge, utføre, kontrollere og følge opp inngår (Bakke et al. 2013). Det fremgår også at forbedring er et kompleks arbeid som involverer hele organisasjonene i kontinuerlige prosesser.

Kreativ dialog blir framhevet som en viktig faktor for å utvikle organisasjoners evne til å ta til seg ny kunnskap (Aase and Wiig, 2005), og for å fremme endring er det nødvendig å skape deltakelse og eierskap til produktet (Stensaker et al., 2008). Verktøy som fremmer en slik

dialog kan være dialogkafé og refleksjonsgrupper. Dialogkafé er en enkel metode for å bringe mennesker sammen om viktige spørsmål, og er basert på en forutsetning om at mennesker har evne til å arbeide sammen uansett hvem de er (Brown and Isaacs, 2005). Den stimulerer til samtaler og refleksjon om felles problemstilling eller tema. Kafé begrepet er valgt for å legge vekt på samtalens uformelle stil og fravær av prestasjon – for i størst mulig grad å skape likeverdig deltakelse mellom medlemmene som inngår i gruppen.

Å etablere refleksjonsgrupper kan være et redskap for å få fram personalets erfaringer, gjøre ”taus kunnskap” (Schön, 1987) tydelig og å skape bevissthet om behov for endring (Gjerberg and Amble, 2009) og slik være en arena for lærende praksisfelleskap (Kunnskapssenteret, 2010). Gruppene kan stimulere til erfaringsutveksling omkring vesentlige spørsmål fra deltakernes hverdagspraksis, få tydelig fram hvilke utfordringer enheten står overfor og hvilke endringer de ønsker å arbeide seg fram til gjennom bl.a. valg av kvalitetsindikatorer, og slik sikre kontinuerlig forbedring av tjenestene (Helsedirektoratet, 2005). Skal denne type intervensjon ha effekt er det svært viktig at det er en nær sammenheng mellom daglig drift og at det blir skapt en tjenlig infrastruktur som fremmer endringsprosesser (Bratsberg and Haugdahl, 2010). Nær kontakt mellom ledelse og ledere av refleksjonsgruppene er derfor nødvendig.

1.1 Mål for prosjektet

Hensikten med prosjektet var å få kunnskap om personalets og ledernes erfaringer med dialogkafeer og refleksjonsgrupper som redskap og ledd i kontinuerlig forbedringsarbeid i hjemmetjenesten.

1.2 Kjennetegn ved virksomheten

Virksomheten som ble valgt ut som utviklingscenter bestod av tre forskjellige enheter, hjemmetjenester (med to underavdelinger og skal gi tjenester til ca.230 personer), bolig for utviklingshemmede (4 beboere) og et bokollektiv med fire forskjellige enheter for ulike brukergrupper (64 beboere). Enheten hadde 60 stillingshjemler som fordelte seg på 90 personer, ca. 30 prosent av disse hadde høgskoleutdanning, ca. 60 prosent hadde fagskoleutdanning og ca.10 prosent var uten formell kompetanse. Lederne ved virksomheten erfarte at det var ulike kulturer på enhetene og var usikre på i hvor stor grad virksomheten stod fram som en tydelig og samlende enhet. De mente det var viktig å få etablert en ”vifølelse” i en oppstartingsfase for at alle kunne bli ”medeiere” av ideen og virkeliggjøringen av ”Utviklingscenteret”. De samme lederne hadde også sørget for midler for etablering av

refleksjonsgrupper som de mente kunne bidra til erfaringsutveksling, økt faglig kvalitet med økt fokus på brukernes behov og sikkerhet.

2 Metode

2.1 Gjennomføring/intervensjon

Dialogkafeer

Alle som arbeidet i pleie- og omsorg i virksomheten var invitert til å delta på dialogkafe (ca 90 personer). Til stede 20 – 36 personer på hver samling.

Tema for dialogkafeene var:

- Erfaringslæring
- Visjon for virksomheten
- Bruerkunnskap
- Kvalitetsforskrifter
- Fag- og forskningskunnskap

Før hver ny dialogkafé fikk alle medarbeiderne utlevert evalueringer fra forrige dialogkafé og invitasjon til den nye samlingen.

Refleksjonsgrupper:

Refleksjonsgruppene ble organisert innenfor den enkelte enhet. Det ble etablert to grupper. En gruppe for boenhet og bokollektiv, og en gruppe for hjemmetjenestene. Refleksjonsgruppene ble ledet av to sykepleiere ansatt i virksomheten som igjen fikk tilbud om veiledning fra høgskolelektorer fra Høgskolen i Ålesund.

Til stede i refleksjonsgruppene var 5 – 7 pleiere (sykepleiere, hjelpepleiere, omsorgsarbeidere, helsefagarbeidere og assistenter) Gruppen ble satt sammen av de som var på jobb den dagen gruppen ble avholdt. Hvem som deltok ble bestemt av leder, men medarbeiderne kunne melde sin interesse eller be seg fritatt.

Innholdet i refleksjonsgruppen varierte ut fra gruppens sammensetning og behov, samtidig som den bygde på den forståelse for refleksjon og kunnskapsbasert praksis som var kommet fram gjennom dialogkafeene.

I første samling ble det skrevet en kontrakt for gruppen der forventninger ble klargjort. Denne kontrakten ble lagt fram for nye gruppedeltakere på de neste samlingene til alle var kjent med hensikten og forventningene til refleksjonsgruppene.

Det ble vurdert om sakene som ble diskutert skulle forbli innad i gruppen eller formidles videre. Det ble skrevet en logg (referat) fra hver refleksjonsgruppe om saker som burde løftes videre i organisasjonen.

2.2 Utvalg knyttet til evaluering av prosjektet

Til sammen 8 personer deltok i fokusgruppeintervju (3 + 5). Av disse var 3 sykepleiere, 4 hjelpepleiere/omsorgsarbeider og 1 assistent. De hadde en arbeidserfaring på mellom 1 – 25 år og en alder på mellom 30 – 60 år. 8 personer deltok i individuelle intervju. Av disse var 5 sykepleiere 3 hjelpepleiere/omsorgsarbeider. 2 av deltagerne var ledere i virksomheten og 1 var leder for en refleksjonsgruppe. Det var kun kvinner i utvalget.

Personer som deltok på dialogkafeen fylte til sammen ut 129 evalueringsskjema.

2.3 Datainnsamling

Det ble utarbeidet en intervjuguide for fokusgruppeintervjuene med hovedtema relasjoner, læring og konflikt /uenighet, inspirert av Plsek og Garrett (2005) sitt arbeid om kartlegging av kulturelle mønstre som ledd i kontinuerlig forbedringsarbeid. Intervjuene ble gjennomført i et egna rom i enheten, høst 2010 og 2011. En av medforfatterne var moderator og førsteforfatter var co-moderator. Intervjuene varte ca. 1 time.

Det ble utarbeidet to ulike intervjuguider for individuelle intervju av ledere og medarbeidere. Hovedtemaene i begge var hva som fungerer godt på arbeidsplassen, hva er lærings- og utviklingsbehovet og hvordan refleksjonsgruppene har bidratt i læringen. Intervjuene ble gjennomført i enheten av en av medforfatterne og varte fra 30 til 60 minutter.

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert.

For å evaluere dialogkafeene ble det delt ut et åpent spørreskjema umiddelbart etter hver samling med tre ufullstendige setninger: Dialogkafeen fungerte godt fordi... Dialogkafeen fungerte ikke godt fordi... Dialogkafeen kan forbedres gjennom... Det var også et avkryssningsspørsmål om de hadde oppfattet dialogkafeen som lite nyttig, nyttig eller svært nyttig.

2.4 Analyse av data

Data er bearbeidet gjennom en tematisk innholdsanalyse (Graneheim and Lundman, 2004).

Hvert intervju ble lest gjennom i sin helhet av alle deltakerne i forskningsgruppen for å få sammenhengende forståelse av teksten. Deretter kom forskningsgruppen sammen. De ble enige om følgende sentrale spørsmål som analysen skulle rette seg inn imot:

- hva som kjennetegnet deltakernes erfaringer med refleksjonsgrupper,

- forutsetninger og rammer

- betydning for læring

Analysen av intervjuene ble supplert med funn fra evalueringen av dialogkafeen

3 Etiske hensyn

Undersøkelsen ble meldt til NSD og ble godkjent 10.10.2011. Deltakerne fikk skriftlig informasjon om undersøkelsen, og at de på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg.

4 Resultat

I resultatdelen har vi lagt vekt på å få fram erfaringene med refleksjonsgruppene og hvilken nytte informantene mente at disse kunne ha. Deretter beskriver vi resultatet om dialogkafeer.

4.1 Behov for møteplasser for samtale og refleksjon

Muligheten til å få komme med egne ideer, og få sette tema på dagsorden når de deltok på refleksjonsgrupper ble beskrevet som positivt og nyttig på flere måter.

”... det er jo mye lettere når du sitter rundt et bord alle sammen og prater, enn at du skal gå alene og tenke at jeg skulle gjort slik og slik og så blir det bare med tanken og ikke noe handling. ”

Tema som ble diskutert og reflektert over var bl.a. ulike rutiner i avdelingen, problemstillinger knyttet til pårørende, informasjonsskriv, taushetsplikt, aktiviteter for pasientene, trivsel for pasienter og personalet, kommunikasjon og ernæring. Dette viser en stor spredning i hva som var tema. Det å få mulighet til å diskutere et tema i gruppene kan se ut til å fremme bevissthet om saken og ulike handlingsalternativ.

En måte å videreføre aktuelle temaer fra refleksjonsgruppene var at det ble skrevet referat fra disse.. Dette ble påpekt som viktig nettopp for at lederne skulle få kjennskap til hva personalet var opptatt av. *”Bra å reflektere over ting som ikke funker og, sånn at det blir satt på dagsorden”.*

Lederne fikk kopi av referatet. Dette syntes personalgruppen var bra så lenge det ikke ble beskrevet hvem som sa hva, men bare et kort referat om innholdet av diskusjonene og overskrifter på tema som ble tatt opp. Lederne syntes også dette var positivt fordi det kunne gi dem en bedre innsikt i hva personalgruppen var opptatt av.

Lederne mente at saker som kom fram gjennom referatene fra refleksjonsgruppene ble fulgt opp, mens de fra personalgruppen mente sakene bare i liten grad ble fulgt opp.

4.2 Et nødvendig ”lufterom” i en hektisk hverdag

Generelt ble refleksjonsgruppene beskrevet som et positivt tiltak for de ansatte både i hjemmetjenesten og i bokollektivet. Flere av deltakerne i de individuelle intervjuene beskrev refleksjonsgruppene som et ”lufterom” eller ”fristed” der kollegaer på tvers av avdelinger kunne møtes og ta opp ulike tema som engasjerte dem i sin yrkespraksis. Bare det å få sette seg ned og få komme ”ut med ting” og ”lette på trykket”, ble beskrevet som godt i en hektisk hverdag. De sa at det ikke har blitt satt av tid til dette før, og det var positivt at det var så

uformelt for da blir folk så ”lette i praten”, og andre sa at de ikke ble så redd for å ta opp ting. At dette var et positivt tiltak ble også støttet i fokusgruppeintervjuene der dette sitatet er hentet fra:

”Vært en tendens til at det blir ei stor boble med ting vi går og holder på... plutselig så sprekker den, og da blir det ille:...sånn har vi hatt det før, men det har vi nå fått på en skikkelig måte med refleksjonsgruppen”

Deltakerne sa også at dette var noe de så fram til, noe de ble glad av, og bruker begrep som kjekt, nyttig og positivt. En av dem uttrykker dette slik:

”Jeg liker i alle fall å bli dratt inn i ”dette rommet” (refleksjonsgruppene). For vi har ikke hatt slike fora før, og hverdagen er hektisk og du setter aldri av tid til slikt på en måte, så det er bra at vi har begynt med det nå.”

Flere uttrykte at det å møtes på denne måten hadde stor betydning for dem som kollegium. De opplevde det positivt å få kjennskap til hva andre i andre avdelinger og andre yrkesgrupper arbeidet med og var opptatt av. Slik kunne de også bli bedre kjent med hverandres kompetanse og få bedre forståelse for hverandre.

”så har vi funnet ut at vi må gi hverandre litt mer rom, vi er slitne kanskje, litt hårsåre, og så var det ikke slik det var ment”.

De mente at refleksjonsgruppene ga dem mulighet til å rydde opp i uklarheter mellom kolleger, og at de slik kunne bruke refleksjonsgruppa som en redskap til i større grad å kunne skape et bedre arbeidsfellesskap. Noen var også opptatt av at dette ga dem større grad av trygghet på sin yrkesutøvelse da det å utveksle erfaringer også gjennom feedback kan gi større tillit til egne vurderinger.

4.3 Læring gjennom åpenhet og erfaringsutveksling

På direkte spørsmål om hva de har lært er svaret at det ikke er så mye eller ikke noe konkret, men i den videre samtalen kommer det fram flere områder som viser endring og læring i kollegiet. En av deltagerne sa at hun lærte noe om hva andre tenker og slik fikk hun mer kunnskap om og forståelse for kolleger. De mener at det er nyttig å dele erfaringer, og at ulike yrkesgrupper snakker sammen. De forteller for eksempel at de har fått kunnskap om hva en bestemt etterutdanning har gitt av kompetanse som de kan nyttiggjøre seg av, og hvem som har kompetanse på ulike felt som for eksempel å være ”ryggansvarlig” eller hvem som var ”dyktige på sår”.

”Vi har fått vite at det var ei oppe på huset som var veldig flink på sår. Så da har det vært veldig greit å ta kontakt med henne for å få forslag på ei god sårprosedyre.”

Noen sier at det de har lært er at det ” det går an å sitte og diskutere å komme frem til løsninger”, og at de fikk en del ideer om hvordan ulike arbeidsoppgaver kan gjøres. De sier at de i kollegiet har trodd at de var uenig, og så viste det seg at de var enige når de fikk snakket

sammen om saken. Noen mener at refleksjonsgruppene har lært dem å si hva de selv mener. Andre er opptatt av at refleksjonen er med på å fremme tankeprosesser som kan ha betydning.

”Det gjør nok noe med deg selv, at du må tenke og gå litt mer inn i deg selv. Både på det etiske, holdningene dine, så det er egentlig positivt.”

Noen uttrykte at de ikke var redd for å si hva de mener. Samtidig var det en felles oppfatning av at en må ha arbeidet der en stund før en kunne stå fram med egen meninger og ideer. Både ledere og medarbeidere trakk fram at det kunne være en utfordring at det også fantes medarbeidere som var lite endringsvillige.

Lederne nevnte spesielt at de opplevde dialogkafeen som en arena der mange kom til orde.

Noen medarbeidere trakk fram at dialogkafèene ga en opplevelse av samhold.

Når temaene i intervjuene dreide seg om temaet læring kommer det fram at deltakerne, spesielt i fokusgruppene, er opptatt av kurs og hospitering. Flere sier at de har erfart at det etter oppstarten av prosjektet med undervisningshjemmetjenesten har blitt satset på å gi videreutdanning, og at det har vært gjennomført en del kurs.

De vil gjerne ha mer av det de ”brenner for”, og ønsket i større grad å bli spurt om hva som var aktuelle tema for eventuelle dialogkafeer, internundervisning og lignende. Der kurs og etterutdanning var satt i et visst system i avdelingen var dette sett på som positivt. De hadde mulighet til å melde fra om de ønsket å satse på et bestemt område som sår, diabetes eller ernæring. Det at det ikke fantes et system for opplæring på enkelte avdelinger ble sett på som uheldig. Videre uttrykte flere at å ha studenter i avdelingen er positivt og utviklende for arbeidsplassen. Studentene bidrar med oppdatert kunnskap, og stiller spørsmål slik at de ansatte må tenke over egen praksis.

4.4 Uklarhet om innhold og hensikt med refleksjonsgruppen

Det kom også fram usikkerhet om hva som egentlig var refleksjon, og hvordan dette skulle praktiseres. Noen mente at det var viktig å ta opp det som lå friskt i minnet. De var fornøyd med at tema for refleksjonen ble valgt der og da. Det å starte på en refleksjon satte tanker i gang som også fremmet nye saker som burde snakkes om og på den måten sa de at refleksjonsgruppene ofte førte til ytterligere refleksjon.

Andre stilte spørsmål om fokuset på frustrasjoner og det de var misfornøyd med fikk for stor plass. Et eksempel på dette var frustrasjoner knyttet til rapportsystemet som fikk stor oppmerksomhet. Hvis frustrasjoner dreide seg om enkeltpersoner ble dette tatt avstand fra, og

tydeliggjort for gruppa at dette ikke var stedet for denne type diskusjoner. Noen mente at refleksjonen heller i større grad burde ta utgangspunkt i etiske problemstillinger ut fra et brukerfokus, et case, eller en refleksjon over en handling der du kunne tenke tilbake på det du hadde gjort, hva som var bra og hva som kunne bli bedre. Noen mente at det foregår mer refleksjon i avdelingen enn hva det gjorde i gruppene, og at gruppene kanskje heller burde hete ”ide-gruppe”.

”Det er jo på en måte mest problem som blir tatt opp, tror jeg. Jeg vet ikke om det er det som skal bli tatt opp heller jeg.”

Ut fra dette kan det se ut til at det var noe usikkerhet forbundet med hva som egentlig foregikk i gruppen og hva den ”skulle være”. En av lederne kommenterer også usikkerhet i forhold til hva som var forventet av henne i forhold til å pålegge personalet å møte opp på refleksjonsgruppene.

4.5 utfordringer knyttet til rammer og samarbeid mellom ledelse og medarbeidere

Deltakerne i intervjuene var opptatt av at refleksjon var noe de må ha avsatt tid til. Tanken på alle oppgavene de ikke rakk før de møttes tok oppmerksomheten fra refleksjonen.

”.. at du kan få lov å ha tankene dine der (i refleksjonsgruppa) og slippe å kanskje sitte med vakttelefonen. Du vet der sitter folk som du kanskje skulle vært og varmet middag til og som har blitt forskjøvet fordi det ikke har vært bedre planlagt.”
”og så hadde du dårlig samvittighet for du hadde sprunget gjennom hjemmene til brukerne for å rekke det, og så ble du sittende der å tenke på neste runde”

Dette fører til at de ikke klarer å slappe av når de er til stede i gruppa. Videre forteller de at de ble bedt om å gå enten de ville det eller ikke og at det ikke ble tatt fra dem arbeidsoppgaver den dagen de skulle på refleksjonsgruppe eller dialogkafe, da ble det ikke så lystbetont; ”det ble et ork.”

De som ble intervjuet er videre i tvil om referatene hadde noen verdi med tanke på endringer. De kan ikke se at det som ble tatt opp av forbedringsmuligheter i referatene ble tatt noe særlig tak i. Lederne på sin side mente de tok tak i forslagene som kom fram gjennom referatene. Personalet fremhever viktigheten av å bli inkludert og hørt i saker som gjelder endringer og forbedringer i virksomheten.

4.6 Resultat fra evaluering av dialogkafeene

Avkrysningen om opplevelsen av nytten av dialogkafeene kommer fram i tabellen under.

Dette viser at et stort flertall opplever samlingene som nyttige.

Dialogkafé nr.	Lite nyttig	Nyttig	Svært nyttig	Antall svart	Til stede	Tema
1	0	17	6	23	31	Erfaringskunnskap
2	0	18	10	28	37	visjon
3	2	18	5	25	33	Brukerkunnskap
4	2	13	2	17	22	Kvalitet og visjon
5	1	16	4	21	22	Fag- og forskningskunnskap
6	0	11	4	15	15	Oppsummering, kvalitet og visjon
Totalt	5	93	31	129	160	

Totalt har det vært et frammøte på 160 personer i løpet av 6 dialogkafeer. Flere av de samme deltakerne har vært til stede flere ganger, så dette er ikke et tall på antall personer frammøtt men, oppsummert frammøte.

Som svar på de åpne spørsmålene kom det fram at personalet opplevde at dialogkafeene fungerte godt fordi de fikk ny kunnskap. Flere forteller at dette var lærerikt og utviklende. I flere av kommentarene på flere ulike dialogkafeer går det igjen at de synes det er givende å diskutere med hverandre, sitte i gruppe og bli kjent med hverandre på tvers av faste arbeidsgrupper. Dette gir samhold sier de, og de forteller også at de tema som blir tatt opp er det de er opptatt med i hverdagen.

Kommentarene på hva som kan forbedres er at de får enda bedre tid til å snakke sammen, og at gruppene er små nok til at alle kan komme til orde. Det er også en del kommentarer på praktiske forhold som når på dagen gruppen skal være, at oppmøtet burde ha vært bedre og en undring om oppmøtet burde ha vært obligatorisk. Noen mener at de allerede har kunnskap om det som ble tatt opp, og andre sier at det som kom fram var kanskje mer rettet mot sykepleiere enn hjelpepleiere.

En leder uttrykte at personalet kom fram med mer synspunkter og innspill på dialogkafeene enn de vanligvis gjorde på for eksempel personalmøter.

Fokusgruppeintervjuene og de individuelle intervjuene ble foretatt med ca. 4 – 6 mnd etter dialogkafeene. Tendensen i intervjuene er at flere opplevde at dialogkafeene hadde begrenset verdi. De husket lite av hva som ble tatt opp, og mente det ble mye selvfølgeligheter. Sett i forhold til refleksjonsgruppene ble dialogkafen sett på som mindre nyttige.

5 Drøfting

I evalueringen av prosjektet har en lagt mest vekt på personalets erfaringer med refleksjonsgrupper. I den videre drøftingen vil refleksjonsgrupper som virkemiddel i

kontinuerlig forbedringsarbeid derfor ha mest fokus, men innledningsvis vil vi også trekke fram noen betraktninger knyttet til personalets erfaring med dialogkafeer og hvorvidt de også kan være et virkemiddel.

Dialogkafeene ble gjennomført fordi personalet skulle bli bedre kjent med hverandre på tvers av arbeidsgrupper og få erfaring med diskusjon og refleksjon i grupper i forhold til aktuelle tema. De umiddelbare evalueringene gjennom spørreskjema var overveiende positive, mens intervjuene av medarbeiderne bar dialogkafeene preg av å være mindre nyttig enn refleksjonsgruppene.

Denne noe motstridene evaluering kan grunne i at medarbeiderne ikke hadde en tydelig forståelse i forskjellen på hva en ønsket å oppnå med disse ulike verktøyene. Dialogkafé kan trolig ha en funksjon i oppstart og igangsetting av endringsprosesser, ved at mange kan bli informert og involvert i de samme tema og aktuelle problemstillinger. En forutsetning for endring er nettopp at deltakerne har en felles forståelse av her og nå situasjonen, behovet for endring og hva en vil oppnå (Kotter 2002), og i følge Bakke (2013) at ”forbedringsarbeidet er samstemt med og integrert i organisasjonens visjoner og mål” s. 32.

5.1 Erfaring med refleksjonsgrupper

Gjennom intervjuene kommer det fram at deltakernes erfaring med refleksjonsgruppene er positive og oppleves som betydningsfulle i deres arbeidspraksis. Det kan se ut til at de først og fremst oppleves å ha betydning, fordi personalet gjennom dette får en mulighet til å snakke sammen om det de er opptatt av i sitt arbeide. Refleksjonsgruppen gir dem en møteplass for å ta fram det de ellers ikke vil ha tid eller anledning til å dele med medarbeiderne. Amble og Gjerberg (2007) peker på at det finnes få arenaer for ro med rom for ettertanke i arbeidshverdagen for pleiere i helseinstitusjoner. Det å skape rom for refleksjon er svært vesentlig for at endring skal kunne skje (Schön 1987). I alt endringsarbeid er det en forutsetning at de som skal delta har en bevissthet om hva de ønsker endring på (Kotter 2002). Personalet erfarte at det var viktig at den enkelte kunne komme fram med nye ideer og slik oppleve at deres mening og tanke var av betydning for å kunne utvikle tjenesten. Utfordring i dette igjen blir fra ledelsens side å gripe tak i engasjementet for endring hos medarbeiderne og å kunne fortsette dialoger om enkeltsaker som f. eks. rapportsystem. Ut fra dette kan det se ut til at refleksjonsgruppene kunne fungere i forhold til det første trinn i modell for kvalitetsforbedring (Bakke et. al. 2013) der aktuelle forbedringsområder blir ”oppdaget” og at behovet for endring kommer fram. Det ser ut til at planlegging av tiltak for forbedret praksis i liten grad ble tydelig for dem.

Noen i personalgruppa er usikre på om det er ”refleksjon” som har foregått. Dette tyder på at de kom til gruppen med en forventning om noe annet enn det som møtte dem. I disse gruppene var hensikten at personalet skulle få anledning til å snakke om hvordan praksis burde være og hva som må gjøres for å komme dit. Fokus skulle være på faglig forbedringsarbeid. Det kan se ut til at noen av deltakerne i større grad forventet fokus på etisk refleksjon

Dette forteller at det er svært viktig at gruppa, gruppeleder og leder har en klar forståelse og klare forventninger til hva som faktisk skal foregå i disse gruppene. Her må vi stille spørsmål om informasjonsarbeidet om hensikt og organisering kunne ha blitt gjort på en bedre måte. Dette viser oss også at det tar tid å innarbeide ett konsept som var noe ukjent og kanskje litt på siden av det de fleste oppfattet som refleksjonsgruppe. Flere av personalet som deltok i gruppene hadde lite eller ingen erfaring med refleksjonsgrupper fra før, og viser at om en skal bruke refleksjonsgrupper som virkemiddel krever det at en også bruker tid på å reflektere over hva som er hensikten med gruppene og hvordan de skal og bør fungere i en avdeling.

5.2 Betydning for læring

I intervjuene kommer det fram at deltakerne er noe usikker på hva eller om de har lært noe. Når de får spørsmål om læring kan det se ut til at deres assosiasjoner i størst grad knyttes til kurs eller annen undervisning der de har lært en ny ferdighet som ny behandlingsmåte for sårstell, eller blitt inspirert av et tema. At refleksjoner også kan være læring er ikke respondentene så tydelig på, men i intervjuene kommer det fram at det har foregått en læring da de har fått mer kunnskap om hverandres tanker og ferdigheter. Gjennom dette ser de at de også kan benytte hverandres kunnskap på andre og nye måter, noe som i sin tur kan komme hele organisasjonen og pasientene til gode, da mer kunnskap kommer i spill på tvers av avdelinger.

Personalet erfarer at refleksjonsgruppene har gitt rom for en annen åpenhet dem imellom, og de får anledning til å tenke gjennom arbeidshverdagen i et fellesskap. Tidligere undersøkelser peker også på at refleksjonsrutiner kan hjelpe personalet til å snakke bedre sammen slik at det blir enklere å be om hjelp fra hverandre (Amble og Gjerberg 2009).

5.3 Forutsetninger for at refleksjonsgrupper kan fungere

Det kom også fram en del frustrasjoner knyttet til gjennomføring av refleksjonsgrupper og dialogkafe. Pleierne var opptatt av at dette burde planlegges bedre. Når de skulle delta i en gruppe eller skulle gå på en dialogkafe så måtte arbeidsoppgavene den dagen være tilpasset dette. Det å tenke på at brukerne fikk et dårlig tilbud denne dagen p.g.a. pleiernes deltakelse i gruppen eller på kafeen skapte et tydelig ubehag. At personalet blir bevisst på hva som er kvalitativ god omsorg, men samtidig ikke har forutsetning eller tid til å gjennomføre dette er noe som skaper stress og utmattelse hos personalet (Edberg 2008). Derfor er planlegging og avsatt tid en forutsetning for at et slikt tiltak på sikt kan skape en bedre kvalitet i tjenesten både for beboere og personalet.

I dette prosjektet har forskjellige personer møttes fra gang til gang i refleksjonsgruppene, da det har vært de som har vært på arbeid på samme tid som har møtt sammen til refleksjon. Informantene i dette prosjektet har ikke kommentert dette som et problem, snarere tvert om. Deltakerne hadde også forskjellige i fagbakgrunn, noe som heller ikke blir problematisert. Dersom en skal gjennomføre lignende refleksjonsgrupper der ønsket om endringer blir formidlet til ledelsen, er det også nødvendig med en tydelig tilbakemelding fra ledelsen om hvordan saken blir oppfattet eller forsøkt løst. Dette vil også innebære en ansvarliggjøring av personalet til å bidra i endringsprosesser, og en vilje til å sette seg inn i utfordringer forbundet med ønsket endring.

5.4 Begrensninger i prosjektet

En noe overraskende utfordring i dette prosjektet var å få frivillige informanter både blant ledere og medarbeidere til å delta i fokusgruppeintervju og i individuelle intervju. Vi erfarte at informasjonsbrev som var sendt ut til enheten ikke var distribuert til potensielle deltakere. I en del tilfeller ble det derfor svært kort avstand mellom informasjon og at de møtte til et intervju. Det kan være en fare for at de som møtte så seg nødt til å delta som en forpliktelse overfor ledelsen eller overfor oss, mer enn det var et eget ønske. Hva denne motstanden kom av har vi ikke informasjon om. Dette kan ha sammenheng med at enheten har fått for dårlig informasjon fra oss om prosjektet og at de i utgangspunktet ikke visste at det å stille på intervju var en del av avtalen i det å bli med på denne type prosjekt. Det kan også komme av at deres erfaring med prosjekt og informasjonsinnhenting er begrenset og at det er en naturlig usikkerhet forbundet med det som er ukjent som kom til syne her.

På bakgrunn av dette må vi også ta inn over oss at utvalget i dette prosjektet er begrenset og våre konklusjoner har på den måten også begrenset verdi utover å være en evalueringsrapport for dette prosjektet. Vi ser likevel sammenhenger og likheter med lignede studier og at utbytte av refleksjonsgrupper er sammenfallende med disse.

6 Konklusjon

Resultatene viser at de aller fleste i utvalget er positive til at det gjennomføres refleksjonsgrupper og møteplasser i form av dialog kafé. De mener at arbeidsplassen har nytte av dette i form av at frustrasjoner kan ryddes opp i, at kunnskaper og erfaringer deles og slik ”flyter” på tvers av avdelinger og mindre arbeidsteam. Forutsetningene må være at det etableres en felles forståelse for hensikt og form med gruppene, og at refleksjonsgrupper og evt. dialogkafeer som planlegges er en del av det daglige arbeidet ved virksomheten, der tid til dette arbeidet også må regnes inn.

7 Betydning for praksis

Hvis en skal starte opp med et forbedringsarbeid der dialogkafe og refleksjonsgrupper blir brukt som virkemiddel for endring, er det en forutsetning for arbeidet at det blir satt av ressurser. Ressurser i denne sammenheng handler om at det settes av tid til å delta, og at de som leder refleksjonsgruppene får utviklet sin kompetanse i å lede slike prosesser. Metodene en velger for å arbeide med kontinuerlig forbedringsarbeid må også være forankret i ledelsen på en slik måte at ledelsens involvering vises igjen i alle trinnene i kvalitetsmodellen (Bakke 2013). Det er av betydning at det over tid legges vekt på å utvikle en felles forståelse mellom leder, leder av gruppa og gruppedeltakerne om hva som skal være innhold og hensikt med gruppa, og at aktuelle forslag til endring som kommer fram gjennom refleksjon blir fulgt opp i dialogen mellom personalet og leder.

Kontinuerlig forbedringsarbeid er en ikke en tidsavgrenset prosess, men en holdning og arbeidsmåte i det daglige arbeidet.

Referanser

- AASE, K. & WIIG, S. 2005. Ein lærande organisasjon - kva må til? In: TILSYNSMELDING(ed.). Oslo: Sosial- og helsedirektoratet
- BAKKE, T., BRUDVIK, M., DE VIBE, M., KONSMO, T., NYEN, B., UDNESS, E. & VEGE, A. 2013. En beskrivelse av utvikling av modell for kvalitetsforbedring, oghvordan den kan brukes i praktisk forbedringsarbeid. *Notat fra Kunnsapssenteret*. Oslo: Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten
- BRATSBERG, G. H. & HAUGDAHL, H. S. 2010. Opplæring i kunnskapshåndtering - nytter det? *Sykepleien Forskning*, 3, 192-199.
- BROWN, J. & ISAACS, D. 2005. *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter* Berrett Koehler's Author Video.
- EDBERG, A. K., BIRD, M., RICHARDS, D. A., WOODS, R., KEELEY, P. & DAVIS-QUARRELL, V. 2008. Strain in nursing care of people with dementia: Nurses`experience in Australia, Sweden and Ubited Kingdom. *Aging & Mental Health*, 12, 236-243.
- GJERBERG, E. & AMBLE, N. 2009. Pleie- og omsorgssektoren som lærende organisasjon. *Sykepleien Forskning*, 1, 36 - 42.
- GRANEHEIM, U. & LUNDMAN, B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112.
- HAUEN, F. V., STRANDGAARD, V. & KASTBERG, B. 1995. *Den lærende organisation: om evnen til at skabe kollektiv forandring*, København, Industriens Forlag.
- HELSEDIREKTORATET 2005. .. og bedre skal det bli! - Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i Sosial- og helsetjenesten (2005-2015). *Veileder*. Oslo.
- HELSEDIREKTORATET 2010. Utvikling gjennom kunnskap Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester Overordnet strategi 2011-2015. Oslo: Helsedirektoratet.
- KIRKEVOLD, M. 2008. The Norwegian teaching home program: developing a model forsystematic practice development in the nursing home sector. *International Journal of Older People Nursing*, 3, 282-286.
- KOTTER, J.P. 2002. *The hart of change real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business School Press. Boston, Mass.
- KUNNSKAPSSENTERET 2010. Vurdering av elementer som kan inngå i et nasjonalt kvalitetssystem for primærhelsetjenesten. In: KUNNSKAPSSENTERET (ed.) *Rapport nr. 20*.
- NOLAN, M., DAVIES, S., BROWN, J., WILKINSON, A., WARNES, T., MCKEE, K., FLANNERY, J. & STASI, K. 2008. The role of education and training in achieving changes in care homes: a literature review. *Journal of Research in Nursing*, 13, 411-433.
- SCHÖN, D. A. 1987. *Educating the reflective practitioner*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SENGE, P. M. 1999. *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*, Oslo, Egmont Hjemmets bokforl.
- STENSAKER, I., FALKENBERG, J. & GRONHAUG, K. 2008. Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 162-185.
- PLESK, P., GARRETT, S. (2005) ORLANDO IHI forum 2005.Oversatt av Trulte Konsmo og Michael de Vibe, GRUKKilde:
http://www.ogbedreskaldetbli.no/237/Kartlegging_av_kulturelle_monstre_i_organisasjonen.pdf 09.04.2013