

Har vi fundet opskriften?

Ældreplejen som eksempel



Karina Nielsen
NFA



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER
FOR ARBEJDSMILJØ

Evaluering af træning

- Kirkpatrick's (1954) model for træningsevaluering
 - Niveau 1: Reaktion på træningskursus
 - Niveau 2: Viden opnået via træningskursus
 - Niveau 3: Ændringer i kursistens adfærd
 - Niveau 4: Effekt af adfærdsændringer
- Kritik: Omgivelsernes betydning

Niveau 1: Reaktion på træningskurset

- Kunne de lide kurset?
- Var det relevant for deres arbejde?
- Ingen garanti for omsætning til daglig praksis, men nødvendigt at se relevansen i det
- Metode:
 - Modulevaluering

Ledernes vurdering af kurset

		Modul 1	Modul 2	Modul 3	Modul 4	Modul 5
Har du fået noget ud af i dag?	I meget høj grad	27%	25%	50%	10%	40%
	I høj grad	73%	75%	50%	90%	50%
	I ringe grad					10%
	I meget ringe grad					
Kan du bruge det du har lært i dit daglige arbejde?	I meget høj grad	73%	75%	100%	70%	60%
	I høj grad					
	Til en vis grad	27%	25%	0%	30%	30%
	En smule					
	Overhovedet ikke					10%

Sagt ved den afsluttende evaluering på kurset

- ”De dage er noget af det mest udbytterige, jeg nogensinde har haft i kursussammenhæng.”
- ”Jeg har tænkt meget over, hvorfor dette kursus har været bedre end andre...for det har det været...jeg har ikke været mere motiveret end ellers...koblingen var god...og netværksgruppen mellem kursusmodulerne har været en kvalitet, og den røde tråd er blevet så stærk, at det er blevet naturligt at finde sammen.”

Niveau 2: Viden opnået via træningskurset

- Andre færdigheder, værdier og holdninger
- Metoder:
 - Kursistevaluering
 - Observationer på træningskurset

Resultaterne af kursistevalueringen

- Den gode leder:
 - Giver selvværd til medarbejderne
 - Støtter teamet i at løse egne problemer
 - Styrer medarbejderne gennem forandringsprocesser
- Team er karakteriseret ved:
 - Komplementære færdigheder
 - De ser sig selv som en fælles enhed
 - De planlægger og løser i fællesskab teamets opgave

Ledernes ændrede værdier (observationer og interview)

- Selvledelse/Transformationsledelse
 - At bruge en anerkendende tilgang
 - At stille de rigtige spørgsmål uden at give svar
 - At være mindre involveret i detaljer
 - Rollemodel
 - Positive forventninger
- Team organisering
 - Sikre en 'vi-følelse'
 - Hjælpe hinanden i teamet

Niveau 3: Ændringer i kursistens adfærd

- Har deltagerne formået at omsætte den viden til handling?
- Metoder:
 - Konkrete forandringer
 - Handlingsplaner
 - Interview med lederne selv
 - Interview med medarbejderne
 - Spørgeskema til medarbejderne

Ledernes ændringer i praksis (interview og observationer)

- Ét lederteam i stedet for to
- Møder i team om teamorganisering
- Uddelegering til team af
 - Planlægning af arbejdstid, afspadsering og ferie
 - Planlægning af det daglige arbejde
 - Selv være ansvarlig for kontakten

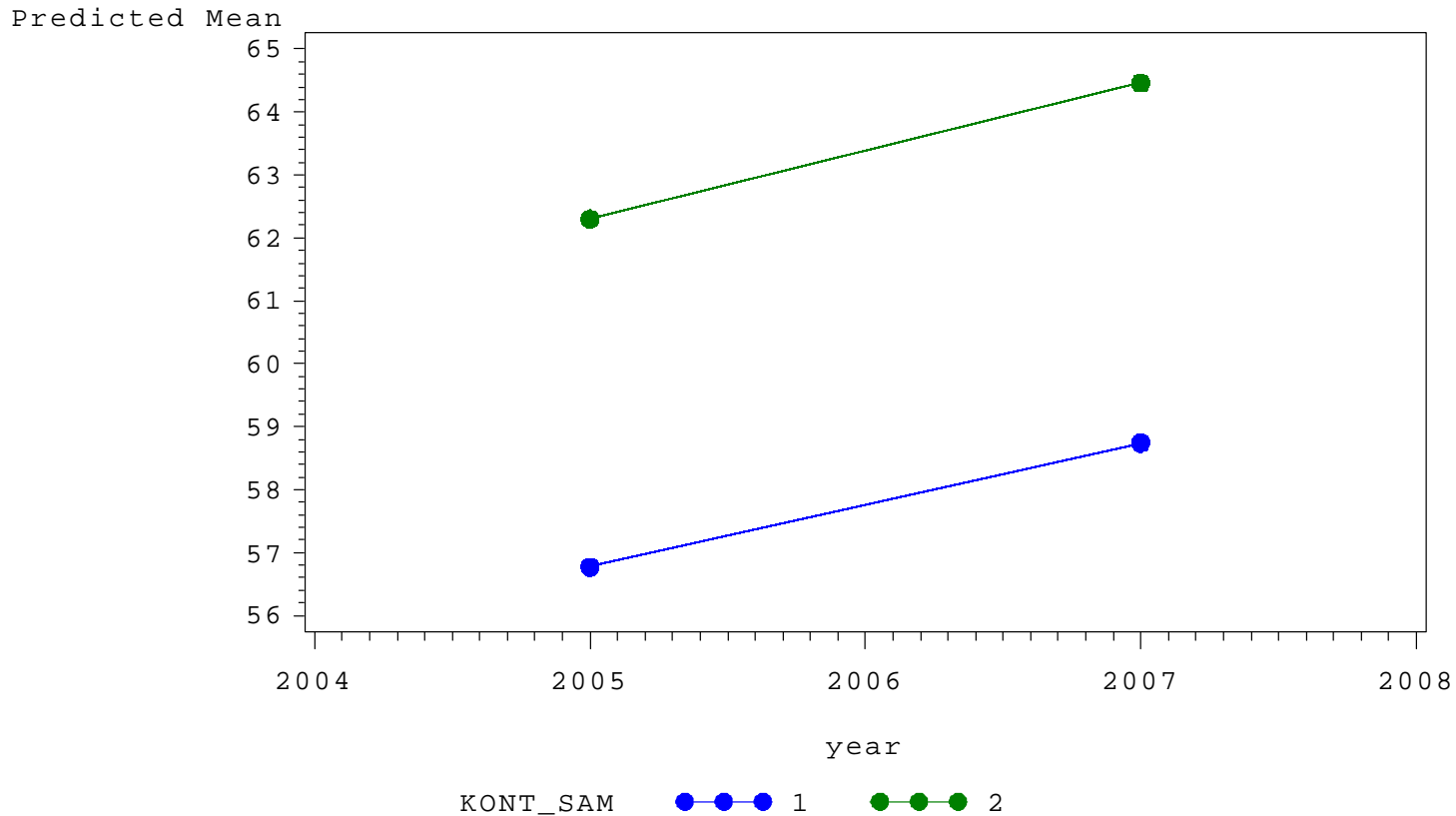
Ledernes handlingsplaner

- Kun én udviklede ikke handlingsplan
- Ingen handlingsplaner fokuserede på øget indbyrdes afhængighed (udpræget holdning at man allerede arbejdede i team)
- Tre fokuserede på øget autonomi
- Alle fokuserede på øget samarbejde – åbenhed, respekt, tillid og læring
- Tre handlingsplaner fokuserede på service og brugertilfredshed

Opgaver

- L: ”Der er i hvert fald nogle ting, jeg er blevet bevidst om – det er, at jeg aldrig nogensinde skal fedtes ind i så mange opgaver, fordi så er det ikke det job jeg skal have. Jeg vil have lov at være leder. Jeg vil have lov til at have de der ledelsesfunktioner. Jeg vil have lov til at arbejde med udvikling af gruppen.”

Transformationsledelse



Blå = Kontrol
Grøn = Intervention



Transformationsledelse: Rollemodel

- L: ”Som leder er man jo altid, som regel et skridt foran, både i forhold til det der skal ske, men man har måske også hørt det førend medarbejderne, altså så må man ikke bare blive det tog, der kører ude i tågen.”

Transformationsledelse: Idéfacilitator

- M: ”Hun kaster det ud til teamet at løse problemerne ’Hvad vil I gøre?’. Og har hun en løsning - eller ikke direkte en løsning, så feeder hun det back. Hun prøver virkelig at kaste det ud og så skal vi løse det. Hun giver feedback, de diskuterer det sammen på en måde, så det ikke er klart, om det er hende eller os, der har løst det’.”

Transformationsledelse: Sparringspartner

- L: ”De har selv været med til at lave visionen for 2006, og de har lavet nogle mål....Det er sådan noget vi tager op løbende, hvor langt er vi så nået? Og kan vi nu gøre det og kan vi gøre det. Det har noget med kvalitet og værdier at gøre... Vores fornemste opgave er jo at have borgertilfredshed...Og så selvfølgelig skal vi hele tiden være klar på, at vi har vores kommunale tilsyn...”

Transformationsledelse: Inspirator

- L: ”Vi har jo lavet nogle aftaler, eller nogle rammer, om hvor mange der skal være på arbejde og sådan noget. Så de er selv ansvarlige for at få det dækket. Men selvfølgelig er jeg på sidelinien, hvis de har brug for det.”

Transformationsledelse: Idéfacilitator

- L: ”Jeg arbejder meget med det at være coach...jeg går ind og stiller de der lidt undrende spørgsmål, som man kan ikke svare på. Hvis man ikke kan svare, så er det, fordi man ikke har reflekteret nok.”
- L: ”Jeg synes, det er meget regelstyret og jeg har forsøgt at bryde de regler ned. Det der med at sige, ’Det må vi ikke’. Så siger jeg, ’Hvorfor må I ikke det?’”

Niveau 4: Effekt af adfærdsændringer

- Sker der en overførsel af ændret adfærd og faktiske forandringer?
- Metoder.
 - Interview med medarbejderne
 - Interview med lederne
 - Spørgeskemaer

Indbyrdes afhængighed

- M:”Det, der er det gode ved det, det er at man altid kan spørge i teamet, hvis der er noget. Hvordan er det nu lige med fru Pedersen eller fru Hansen, hvordan gør man det. Man ved lidt lettere, hvem der lige nu har fru Pedersen eller fru Hansen end førhen hvor det sådan var....Man kan spørge om gode råd og man kan hjælpe hinanden ved vasketider eller toiletbesøg og sådan noget, hvis man lige har en plads i nærheden.”

Samarbejde i teamet

- M: ”Vi bruger hinanden, vi hjælper hinanden meget. Vi løser sammen problemerne, hvis vi har nogle problemer... Vi tager os mere af hinanden. Vi giver mere omsorg og roser hinanden.”
- M: ”Det gode er også med køresedlerne er der ingen, der kan gemme sig. Man kan se, hvem har noget tid... Nu skal man arbejde sammen og man skal hjælpe hinanden. Det er lettere nu, at man kan ringe efter hjælp direkte uden at skulle ringe ind.”

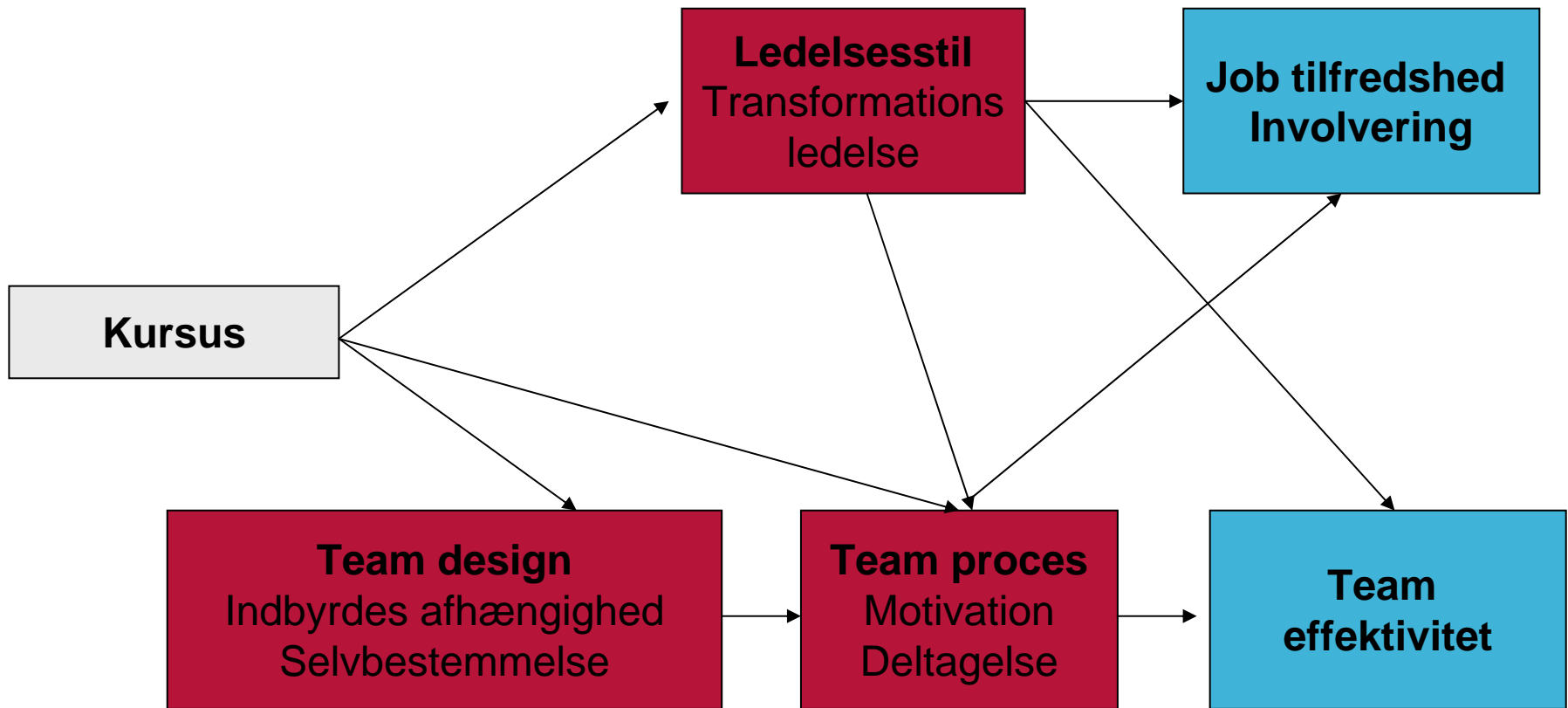
Autonomi

- L: ”Ja, men jeg syntes, de er gode til, at de tager ansvar, at de gør rigtig mange ting selv. Det syntes jeg, at de gør. Altså jeg kan da godt mærke, at som tiden den går og som de bliver mere og mere ... bedre og bedre til at bruge hinanden og sådan noget, så er jeg jo længere væk. Altså jeg bliver ikke sådan som i starten, jeg var her. Der var det jo, der var det jo 20 spørgsmål til professoren hver dag. Det er det ikke mere.”

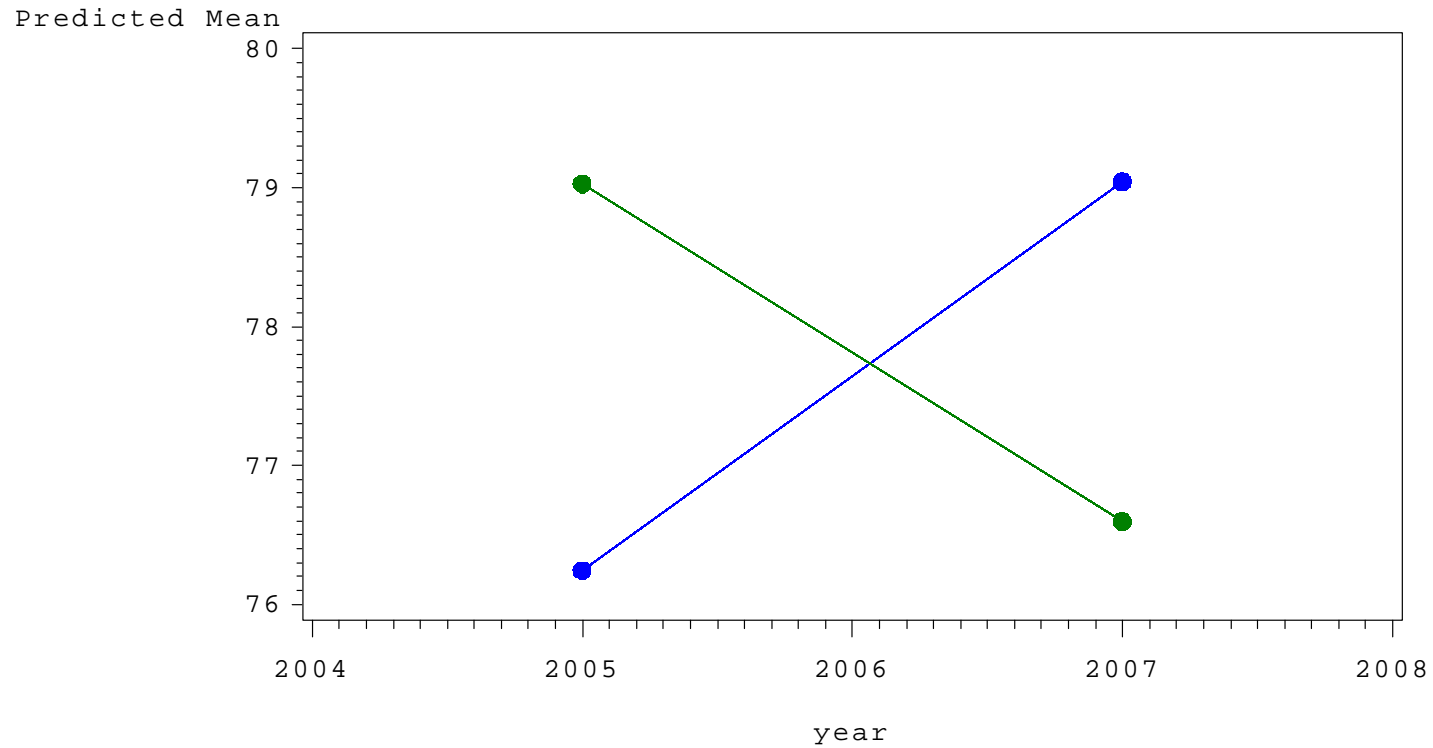
Medarbejdernes tro på sig selv

- L: ””Medarbejderne har ændret sig. De har fået mere selvværd ved at have fået lov til at vise alt det de kunne, det som har været undertrykt.”

Spørgeskemaundersøgelsen



Indbyrdes afhængighed



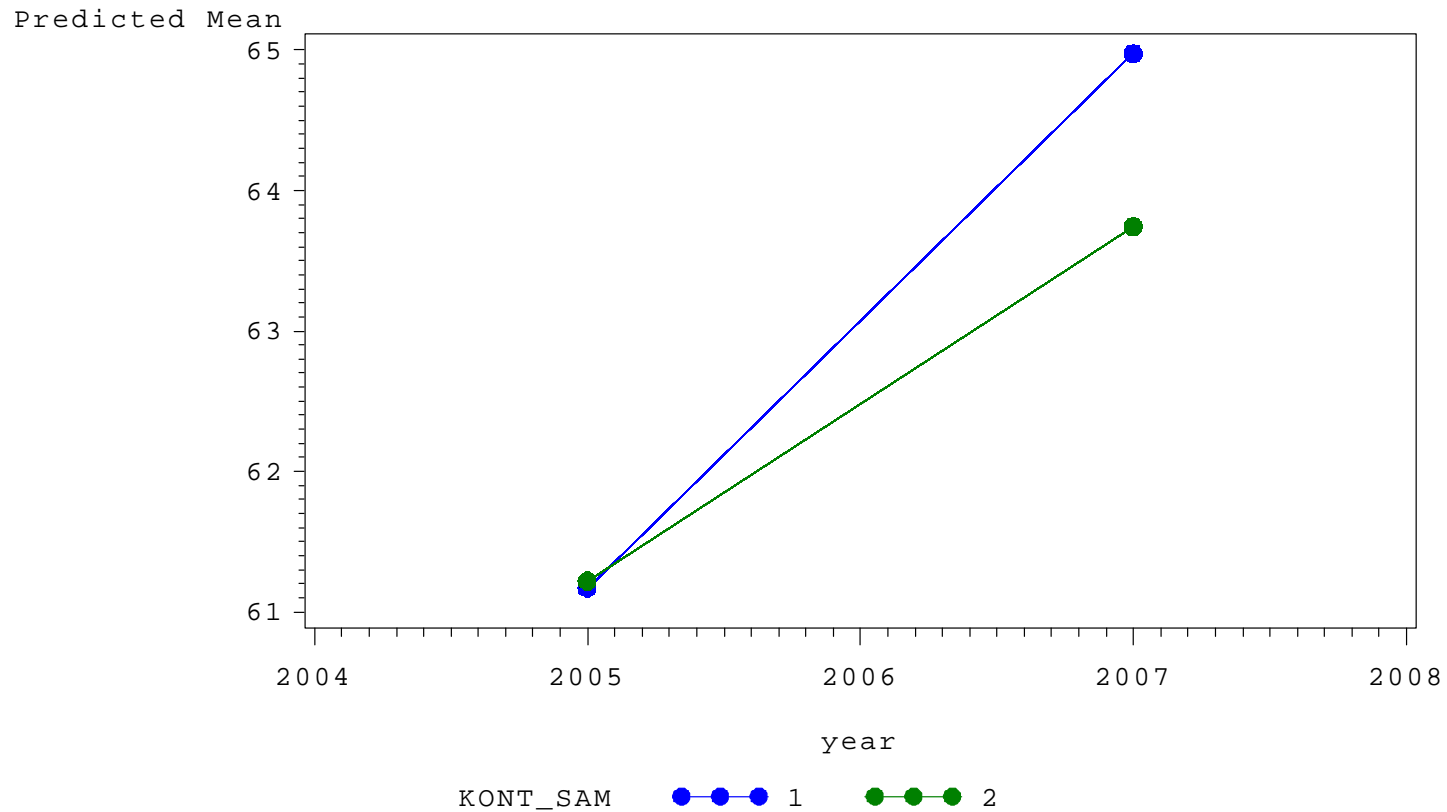
$p < .05$ Effekt .39

KONT_SAM ●●● 1 ●●● 2

Blå = Kontrol
Grøn = Intervention



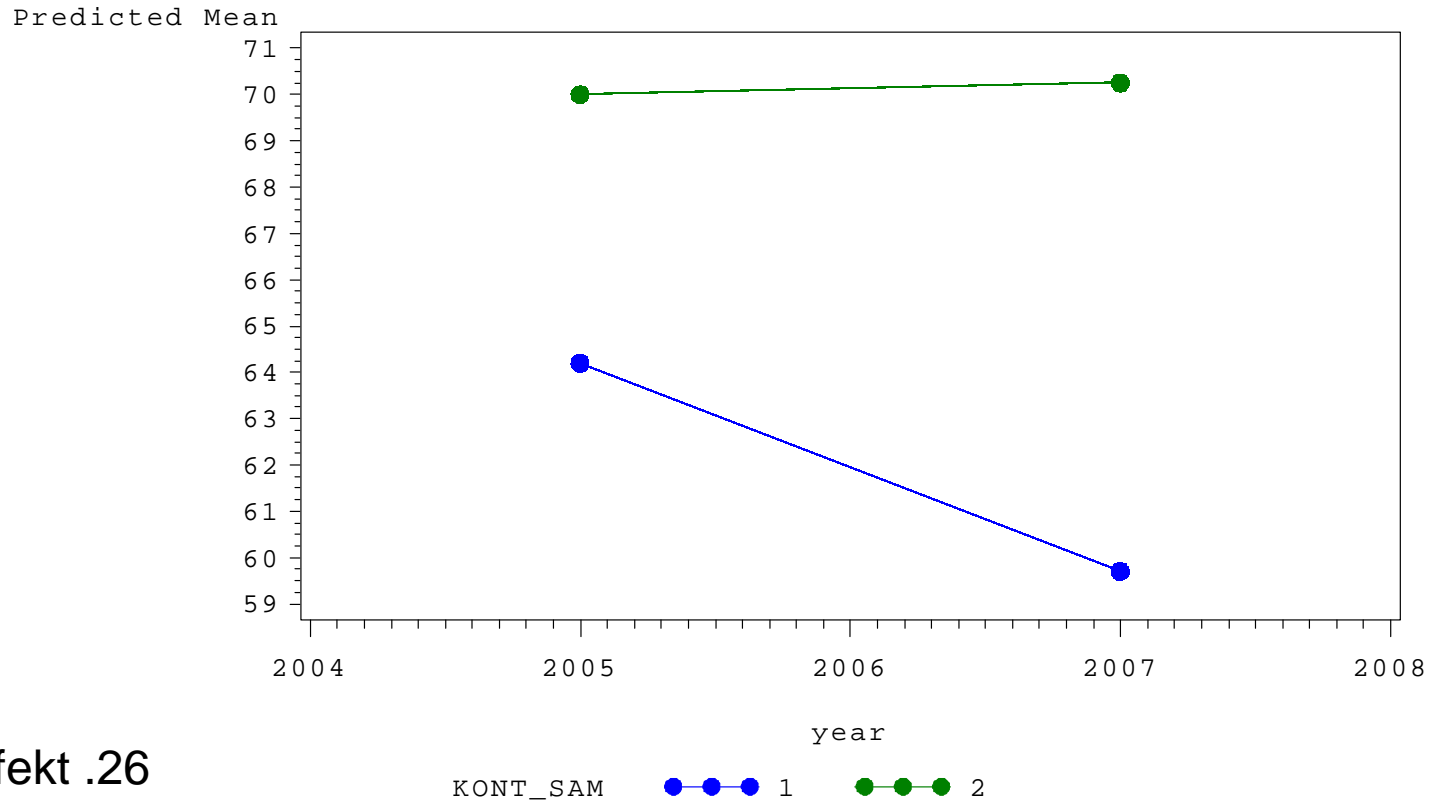
Selvbestemmelse



Blå = Kontrol
Grøn = Intervention



Motivation

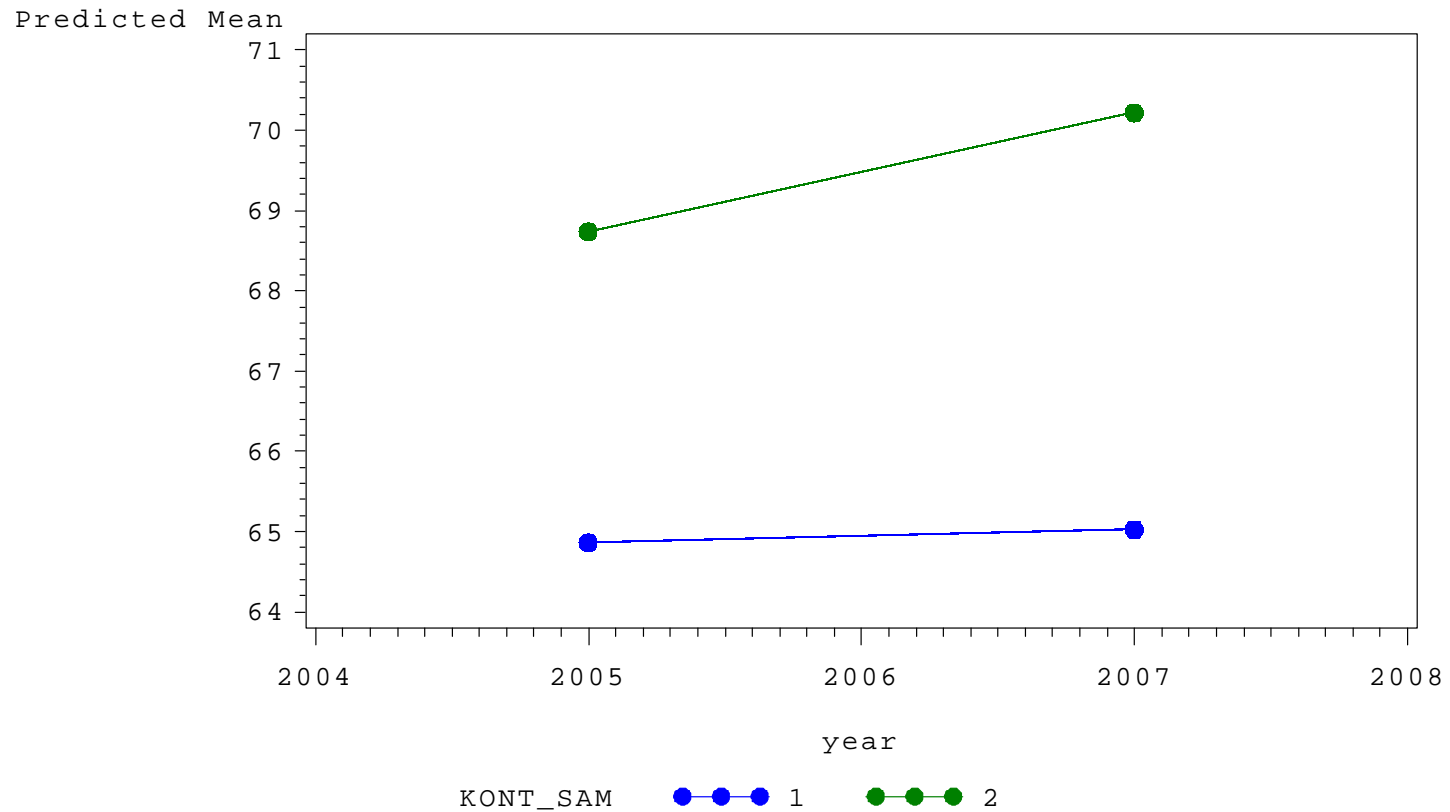


Effekt .26

Blå = Kontrol
Grøn = Intervention



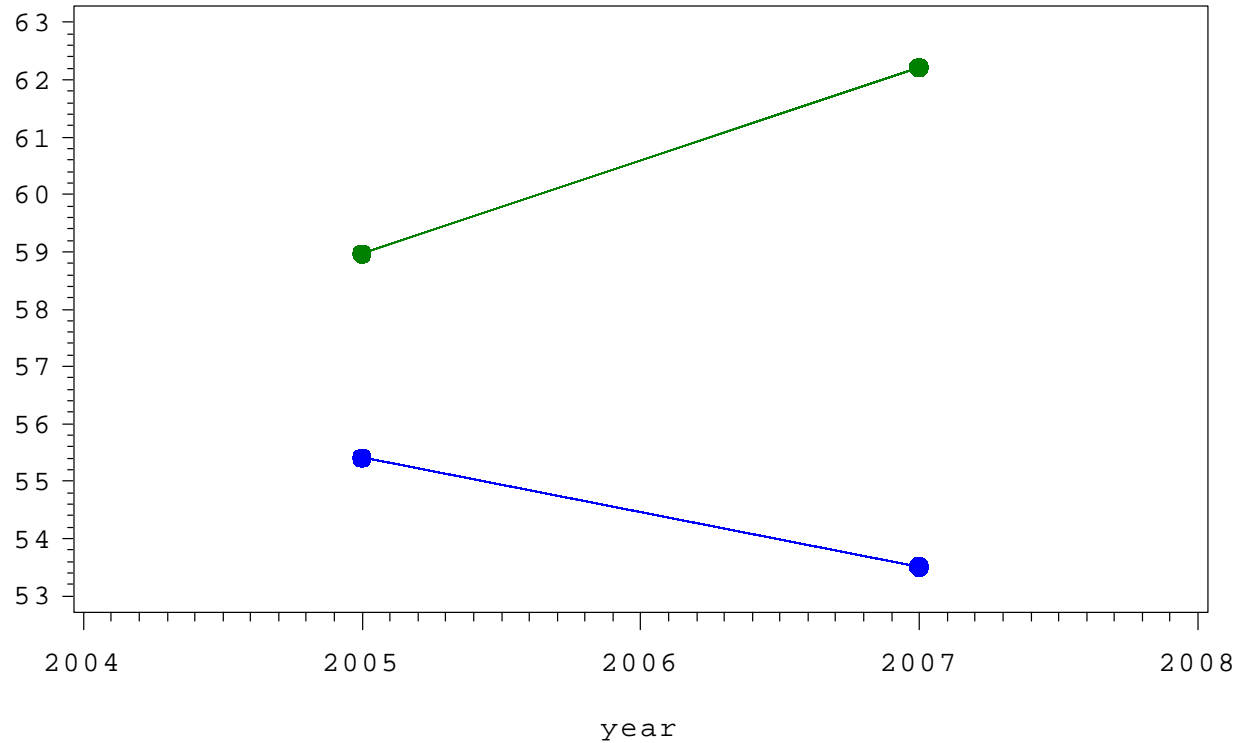
Deltagelse



Blå = Kontrol
Grøn = Intervention

Involvering

Predicted Mean



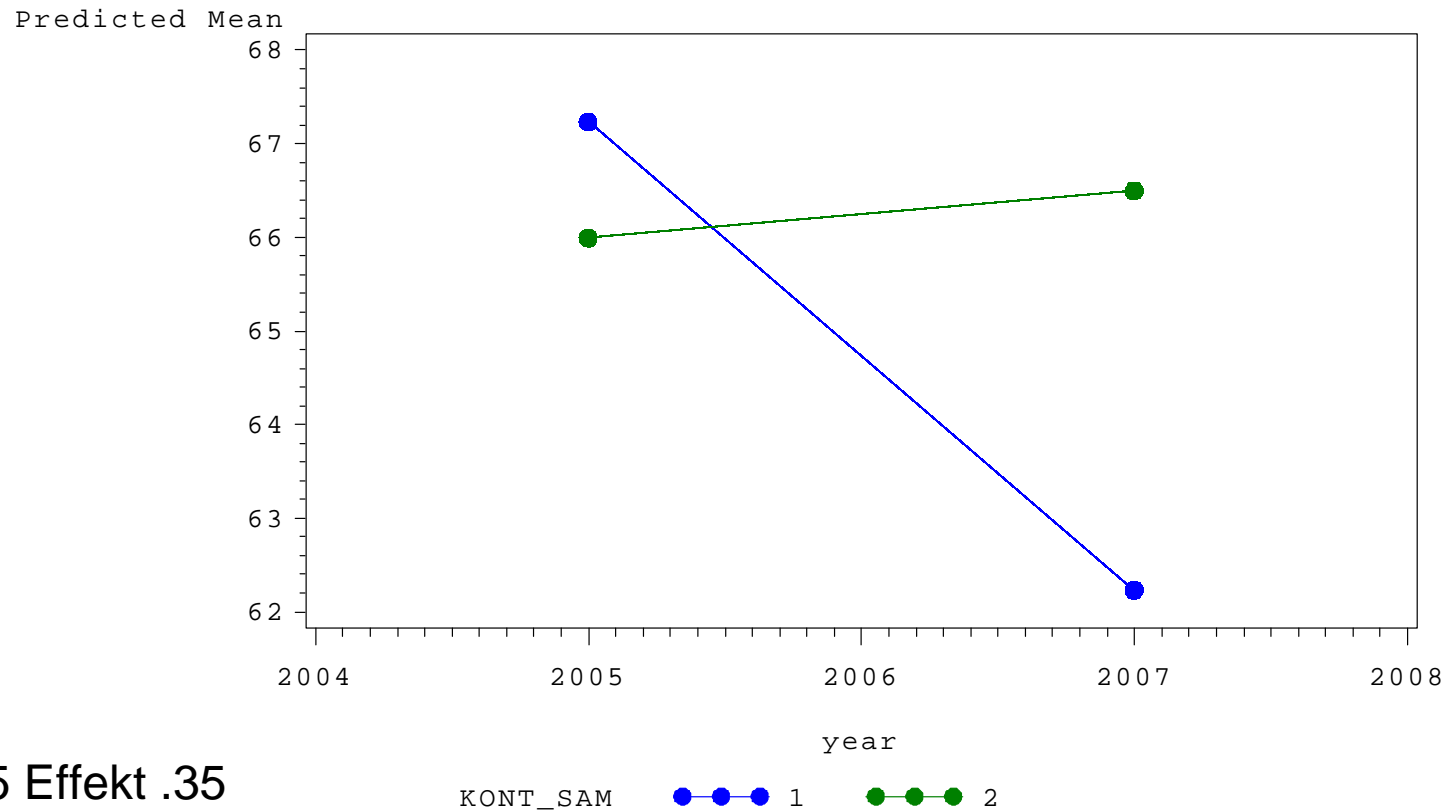
$p < .10$ Effekt .31

KONT_SAM ●●● 1 ●●● 2

Blå = Kontrol
Grøn = Intervention



Job tilfredshed

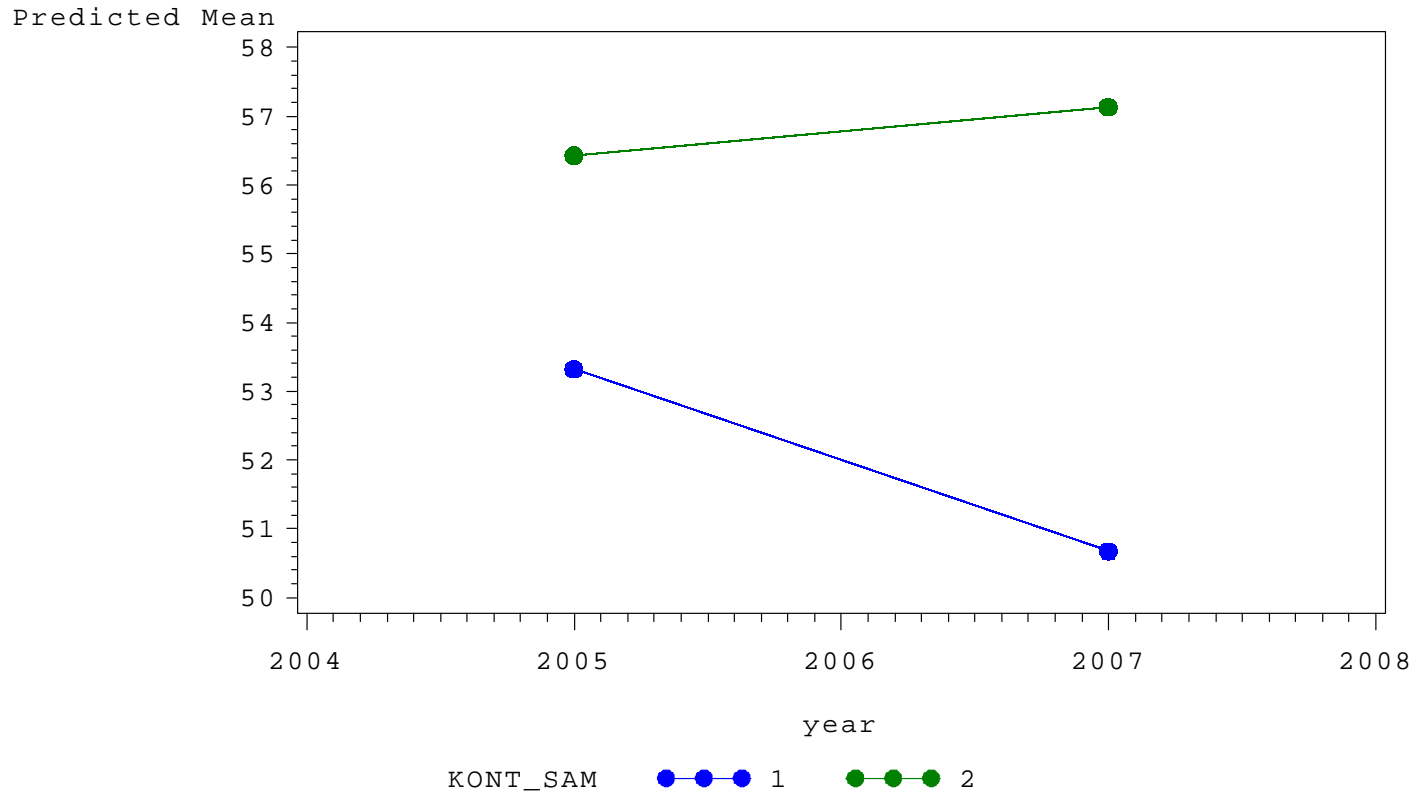


$p < .05$ Effekt .35

Blå = Kontrol
Grøn = Intervention



Team effektivitet



Blå = Kontrol
Grøn = Intervention

Omgivelsernes betydning

- Nedskæringer
- Sammenlægninger
 - Fra to til tre til to

Resultater fra interviewene

- L: ”Og der har vi jo..jeg snakkede med mit personale om det, og jeg kunne i hvert fald fornemme på dem, at de syntes det var rent til grin. Her gik vi og ventede på, hvem det nu var, der skulle fyres – eller i jobformidling og så havde de i hvert fald ikke lyst til at begynde at snakke om teams og vi skulle bruge vores tid på kursus og sådan noget...Og så blev vi enige om at vente til efter sommerferien, når vi havde fået det her afklaret. Og vi fik sat en dag..en dato hvor uddannelseskoordinatoren, at nu skulle vi...hende og mig....skulle ligesom have lavet en plan for, hvordan det skulle køre. Så kommer sparekataloget ud, hvor der var lagt op til at lokalcentret skulle skilles ad, og hvad det så lige for nogle team, jeg står med?”

Har vi fundet opskriften? Konklusion

- Niveau 1: Kurset blev vel modtaget
- Niveau 2: Nogle forandringer i viden og holdninger, men ikke entydigt
- Niveau 3: En del faktiske forandringer og ændret ledelsesstil, men kun målt ud fra interview – ikke ud fra spørgeskema – stor variation mellem ledere
- Niveau 4: Nogle forandringer, især i forhold til resultater
- Vigtigt at få et komplet billede af forandring

Tak for jeres opmærksomhed!

KMN@NRCWE.DK



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER
FOR ARBEJDSMILJØ

Litteratur fra projektet

Ann-Louise Holten og Karina Nielsen (2006). Ledelsesstil, psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel i ældreplejen. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Ann-Louise Holten, Karina Nielsen og Karl Bang Christensen (2008). Evaluering af forandringsprocesser og teamorganisering. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Karina Nielsen, Michael Martini Jørgensen, Michael Munch-Hansen (2008). Teamledelse med det rette twist – inspiration til at arbejde med team, teamledelse og forandringsprocesser. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Nielsen K., Randall R., Yarker., J, Brenner, S-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' working conditions and well-being. *Work & Stress*, 22, 1, 16-32.

Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S.-O., Randall, R & Borg, V. (in press) Leadership style, work characteristics and well-being. *Journal of Advanced Nursing*