

Organisasjonsutvikling som kulturarbeid

Fagutvikling kan være innføring av nye tiltak eller evaluering og justeringer av etablerte tiltak.

Fagutvikling kan også være innføring av nye metoder eller det kan være effektmåling av anvendte metoder for å kunne velge ut de beste

Fagutvikling kan også være innføring av nye teorier og forståelsesgrunnlag som bakteppe for den praktiske jobben som skal gjøres eller det kan være ytterligere fordypning i allerede etablerte teorier/forståelser.

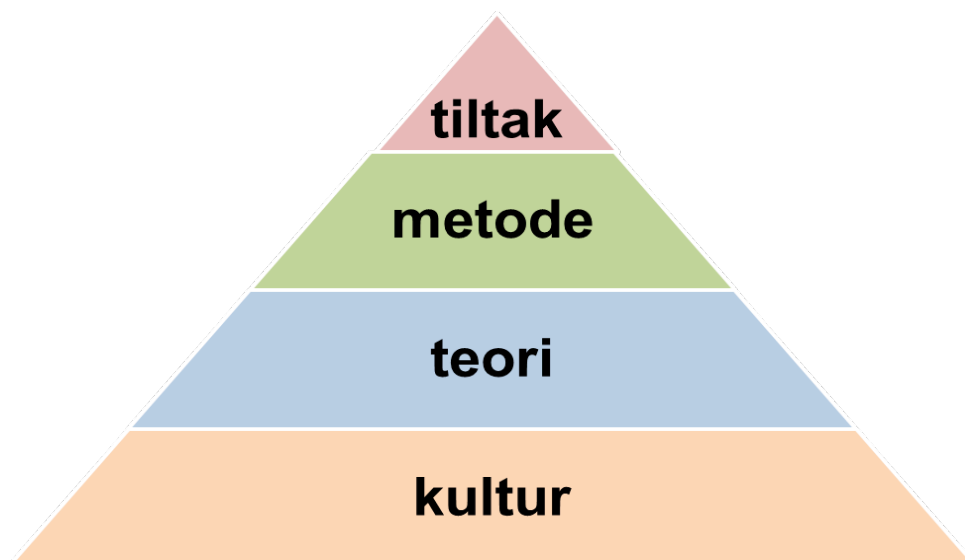
Anne Halvorsens forskning konkluderer med at den viktigste og mest effektive form for fagutvikling innenfor disipliner som barnevern er «de profesjonelles systematiske og vitenskapelige evaluering av egen praksis». En krevende, men god konklusjon.

Fordi den evner å binde sammen alle de overstående (ytre) innfallsvinklene med et (indre) fokus på eget verdigrunnlag (som menneskesyn og vitenskapssyn).

En annen måte å presentere dette på kan være å stille spørsmålet:

Hvorfor gjør vi det vi gjør på jobb?

Hva vi velger å gjøre på jobb kan deles inn i begrunnelser på ulike nivåer som kan illustreres i trekanten nedenfor.



Når vi er på toppen av trekanten (tiltak) vil vi kunne begrunne det vi velger å gjøre med at det er noe vi tror har god effekt, gjerne i hovedsak basert på tidligere erfaringer, eller interne formelle eller uformelle regler. Et eksempel her er når en ungdom blir sint kan vi velge å si at ungdommen skal telle inni seg og slappe av. Begrunnelsen for det vi sier kan være at det pleier å fungere, eller at det pleier vi å si i sånne situasjoner.

Beveger vi oss et trinn lenger ned i trekanten (metode) vil de valgene vi tar på jobb ha sin begrunnelse i at de er forenlige med en bestemt metode vi har lært (eller flere), som vi har tro på at er riktige og gode. Begrunnelsen for eksemplet over vil her være basert på f.eks. ART-metoden som inkluderer aggresjonsreducerende tiltak.

Neste trinn på stigen er teori og kunnskapsgrunnlag. Her er begrunnelsene bredere og mer basert på kunnskap og teori om hvordan mennesker fungerer og hvordan mennesker utvikler seg. Et eksempel her er sosial læringsteori som forklarer hvordan atferd i ulike situasjoner er lært gjennom å se på hvordan andre mennesker rundt oss oppfører seg. I eksemplet ovenfor vil begrunnelsen for å si det vi sier være relatert til at ungdommen trenger å lære nye ferdigheter for å håndtere sinnet sitt på en annen måte.

Nederste trinn i trekanten er kultur. Med kultur mener vi her alt det vi har med oss av forforståelse som preger våre tanker og vår væremåte. Vi har alle en et syn på hva barn er og hvordan barn bør behandles (barnesyn). Vi har en forståelse av hva vi tror er sant av kunnskap (vitenskapssyn). Vi har med noen verdier som vi synes mennesker bør leve etter, og vi har en tydelig gradering av verdier. Hvilke kulturfaktorer vi har med oss er det som i hovedsak bestemmer våre store valg i livet som karriere, partner, bosted, relasjoner, familie. Men det bestemmer også hvilke teorier og metoder og tiltak som vi synes virker fornuftige og riktige. Noen ganger får vi informasjon om teorier og metoder som vi ikke synes virker meningsfulle i det hele tatt, kanskje uten at vi helt vet hvorfor eller kan begrunne det med dokumentasjon/argumenter. Da handler det sannsynligvis om at de kolliderer med vårt kunnskapssyn og vårt barnesyn.

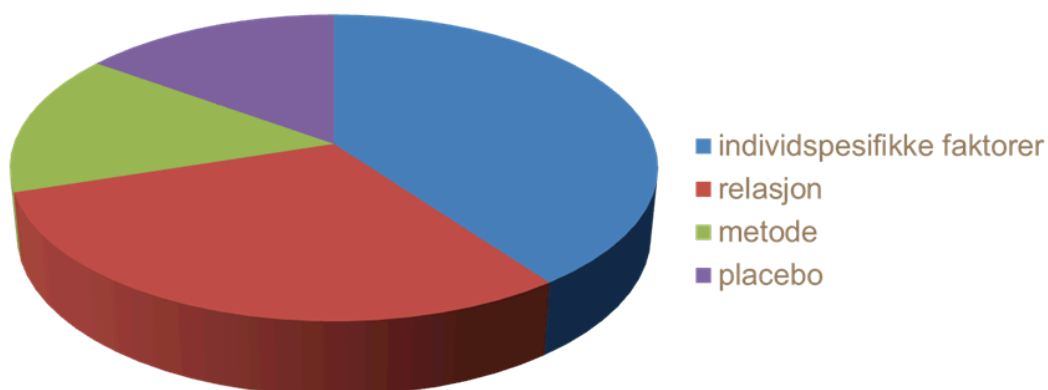
Det viktigste med denne beskrivelsen er at kulturen vi har med oss alltid vil ligge under og påvirke alle våre valg i de ovenfor liggende kategoriene. Det vil si at når noen vil få til endring, kan man i en periode få oss til å endre tiltak eller metode hvis vi blir kontrollert hele tiden. Vi kan til og med få ny teoretisk kunnskap som vi blir kontrollert på at vi kan gjengi. Men dersom vi ikke får til noen endring i kulturgrunnlaget vårt, altså våre verdier, vårt barnesyn og vårt kunnskapssyn, vil alle disse endringene bare være midlertidige dersom de kolliderer med underliggende kultur. Kulturgrunnlaget er det som forplikter oss på en måte å oppføre oss på og tenke på, og som driver oss fremover. Vi kan også si at det er her **viljen** vår kommer fra. Når vi kan handle i samsvar med vårt kulturgrunnlag blir vi ofte motivert og oppfatter jobben som meningsfull. Endringsprosesser må derfor først og fremst påvirke kulturgrunnlaget for å kunne ha effekt.

Hvorfor blir vi bedre hjelpere av å arbeide med kulturendring?

Når vi jobber med å ha omsorg for barn og unge kan vi kanskje si at vi er i forandringsbransjen. Vi ønsker at de vi har omsorg for skal bli bedre i stand til å ta vare på seg selv, at de skal få det bedre med seg selv, og at de generelt klarer å mestre livet sitt bedre med høyere grad av trivsel. Dette er målsetninger som ikke er ulike de målsetninger

man har for psykoterapi. I terapiforskning har man lenge forsket på hva er det som gjør at mennesker forandrer seg ved hjelp av andre (terapeuten eller hjelperen).

John Norcross, 2013, APA



Som vi ser i modellen ovenfor, er den aller største grunnen til at mennesker blir bedre knyttet til faktorer ved pasienten/ungdommen/barnet selv (blå). Det er faktorer som motivasjon for å bli bedre og innsats og fokus på å jobbe med problemene (det er for eksempel derfor mange pasienter opplever bedring i mens de står i kø for å få behandling).

Den nest største faktoren (rød) er relasjon til hjelperen. Det viser seg at mennesker blir bedre når de får et forhold til en person som gir dem forståelse og anerkjennelse, som igjen danner grunnlag for trygghet og tillit.

Placebo-effekt har vi jo hørt om, og det er en sentral del av det som skaper endring hos mennesker. Ikke nødvendigvis fordi vi **tror** den behandlingen vi mottar hjelper, men fordi vi retter fokuset vårt mot å se etter tegn på bedring fordi vi **vet** at vi **får** behandling.

Siste gruppe av faktorer som forklarer endring er metoden som brukes (grønn). Metoden forklarer faktisk ikke mer enn 15% av endringen hos mennesker, likevel er det oftest der vi har fokusere mest.

Når vi tar denne forskningen innover oss så betyr det at dersom pasienten/ungdommen/barnet selv ønsker å forandre seg, og hjelperen er i stand til å danne en god relasjon, så vil vi få gode resultater nesten uavhengig av hvilken metode vi velger. Terapiforskningen er jo klar; gode terapeuter lykkes uavhengig av hvilken metode de bruker. Relasjonen til hjelperen blir faktisk enda mer sentral enn den ser ut på kakediagrammet, fordi dersom man oppnår en god og trygg relasjon til hjelperen så vil den som mottar hjelp påvirkes til å ønske å endre seg i større grad, slik at individuelle faktorer som endringsmotivasjon øker.

Hva betyr dette for vårt fokus på kompetanseutvikling da? Hvordan kan vi dyktiggjøre oss på relasjonskompetanse? Å bygge gode relasjoner til dem vi skal hjelpe kan vanskelig manualiseres. Det handler om at vi hele tiden bruker oss selv som verktøy i jobben. Vi trenger å ha fokus på å formidle så mye trygghet og anerkjennelse og forståelse som mulig til våre mottakere, samtidig som vi er gode modeller for dem. Når vi ikke kan manualisere hvordan vi skal gjøre dette og hva vi skal si, trenger vi å sørge for at det blir en naturlig del av oss, dvs si at vi må jobbe med våre egne verdier, holdninger, vårt kunnskapssyn og barnesyn og vår tankegang. Vi trenger å øve på å utfordre oss selv til å evaluere hvordan vi påvirker mennesker rundt oss slik at vi kan være i en kontinuerlig forbedringsprosess. Kun ved å utfordre og forandre det som ligger dypest i oss, nemlig kulturen, kan vi lykkes med reell kvalitetsforbedring som kommer mottakerne til gode.

Organisasjonsanalyseverktøy

Her ligger ulike verktøy dere kan ta i bruk for å analysere egen kultur: modell for aktivitetsteoretisk analyse og modell for identifisering av «organisatoriske lærevansker». Disse gir hjelp til å beskrive hvordan deres lokale kultur er, samtidig som de peker på noen forbedringsområder.

Vekstanalyse-verktøyet som ligger her kan dere bruke til å prioritere hvilke områder dere vurderer som er viktigst å få forbedret, samtidig som dere kan prioritere hvilke tiltak dere regner med vil ha best effekt i forhold til de valgte forbedringsområdene.

Vidsynte erfaringer

Å dele erfaringer om hva vi har gjort, hvordan vi har gjort det, og hva vi har lykkes med, kan være med å gi inspirasjon og gode ideer til andre. Derfor har vi laget plass her til at avdelinger kan dele sine erfaringer med kulturbygging med andre.

Vidsynt-programmet → Om programmet

Vidsynt organisasjon er delt inn i tre moduler.

Første modul **lokal fagutvikling gjennom kulturbygging** blir en heldagssamling hvor vi tar opp tema som hvorfor vi skal fokusere på kulturbygging for å oppnå høyere kvalitet, og hvorfor hver enkelt medarbeiders bidrag er betydningsfullt.

Andre modul **prioritering av lokale utviklingsprosjekter** blir også en heldagssamling hvor vi gjennomgår resultatene av lokale analyser som er gjort av kulturen. Hele avdelingen er

sammen om å lage prioriteringer for hvilke utviklingsområder som er mest sentrale, og hvilke tiltak man regner med vil være mest effektive for å oppnå forbedring. Samlingen resulterer i en lokal utviklingsplan.

Tredje modul ***lærende organisasjon og systemtenkning*** består av to heldagssamlinger. Her knytter vi sammen teori om lærende organisasjoner og systemtenkning med øvelser og lokale erfaringer fra pågående utviklingsprosjekter.

Hver av modulene har beskrevet forarbeid som skal gjennomgås før samling og etterarbeid som skal gjennomføres etter samling.