

## Praksisbaseret viden i botilbud

DET LEDELSESMÆSSIGE FUNDAMENT FOR AT ARBEJDE MED VIDENSBASERET PRAKSIS I BOTILBUD

**Sådan styrker du en praksis der bygger på faglig viden i botilbuddet.**

**Hvad virker egentlig i praksis og hvordan? Det spørgsmål er du nødt til at kunne svare på som leder af et botilbud. Her peger jeg på 5 centrale områder, du skal have fokus på i arbejdet med at styrke den vidensbaserede praksis i dit botilbud.**

Denne artikel zoomer ind på fem områder, som er centrale for en botilbudsledelse at have fokus på, når I ønsker at arbejde med en vidensbaseret praksis i jeres botilbud. Artiklen er skrevet med afsæt i en personlig mangeårig praksisnær erfaring fra Socialtilsynet, samt det specialiserede socialområde generelt, særligt som medudvikler af KL's Faglige Kvalitetsoplysningsmodel (FKO) samt udvikling og implementering af resultatbaseret styring på botilbudsområdet i en række offentlige og private botilbud.

Inden jeg når til de fem fokusområder, **Ledelse, Strategi, Organisering, Kompetencer og Kultur**, vil jeg indlede med kort at skitsere hvorfor det er nødvendigt at have fokus på den vidensbaserede praksis. Eller som nogle også kalder det *resultatbaseret styring*.

Jeg er ikke fortaler for New Public Management som hård styringsdisciplin sådan som nogle forbinder "resultatbaseret styring" med. Dokumentation og styring skal give mening for alle, og tilrettelægges så det griber mindst muligt ind i en travl leders hverdag.

Imidlertid er det af hensyn til både et botilbuds faglighed og borgernes sikkerhed og udvikling vigtigt, at et botilbud ved, hvad der virker, og kan dokumentere det. På den måde, vil man som botilbud opleve, at man f.eks. står meget stærkt i sine drøftelser med visiterende kommuner om, hvorvidt kommunen får det, de betaler for, om det virker, om prisen er rigtig osv.

De botilbud, der arbejder struktureret med at opsamle viden om, hvad der virker, de kan også langt bedre dokumentere og argumentere for at en given indsats er nødvendig i forhold til den enkelte borgers mål og udvikling.

### Hvorfor denne fokus på vidensbaseret praksis i botilbud?

Det følger af Lov om Socialtilsyn, særligt Kvalitetsmodellen, at det er afgørende for kvaliteten i tilbuddet, at der er et klart formål med indsatsen, og at tilbuddets metode medvirker til at sikre borgernes trivsel og resulterer i den ønskede udvikling for borgerne. Det er derfor væsentligt, at tilbuddet kan redegøre for dets målsætning, målgruppe(r) og metoder.

Det betyder, at når I evaluerer og dokumenterer jeres indsats, så styrker I socialfagligheden i botilbuddet, fordi det giver mulighed for at I kan forholde jer kritisk til jeres egen praksis.

Det gøres ved løbende at stille spørgsmål som:

- "Hvilke behov har borgeren?"
- "Virker det, jeg gør, på den eller de måder, jeg forventer?"
- "Hvad kan jeg gøre for at gøre det endnu bedre?"

Evalueringen supplerer svarene med data, der kan understøtte din gode "mavefornemmelse", og derfor både kan og vil den praksisbaserede viden udfordre dig/jer på egen praksis.

### **Opsamling af tavs viden**

Evaluering er her en god måde at få sat ord på praksis, men også en måde at få viden om det, der virker godt, og det der virker mindre godt, så man gør mere af det, der virker.

Socialt arbejde er komplekst, og meget af det der gøres, bliver gjort uden at nogen ved hvorfor, og hvordan det virker. Oftest bliver det gjort på baggrund af mange års erfaringer, og fordi de fleste instinktivt ved, det virker. Det kaldes også for "tavs viden".

Resultatdokumentation handler altså i høj grad om at opfange den tavse viden.

### **Det optimale**

Når tilbuddet med afsæt i borgernes opstillede socialpædagogiske delmål, både kan dokumentere effekten af den leverede indsats, og kan dokumentere at de er på rette vej i forhold til at nå (eller ikke nå) den visiterende myndigheds opstillede **indsatsmål** (typisk i borgerens sociale handleplan), og dermed kan indgå i en fagligt dokumenteret og kvalificeret dialog med visiterende myndighed om ændringer eller justering i borgernes kommunale indsatsmål, når eller hvis tilbuddet enten har opnået et indsatsmål, og/eller der er behov for justering i indsatsmål, og evt. op eller nedjustering i indsats i kortere eller længere perioder.

Det praktiske arbejde med dokumentation og evaluering foregår typisk på to niveauer – *borgerniveau og tilbudsniveau*.

På **borgerniveau** skal det dokumenteres, hvilke aktiviteter der arbejdes med og hvilke resultater der opnås. Det kan gøres ved små daglige/ugentlige 'feedback loops' som også kan justere indsatsen løbende. Her bruger I altså dokumentationen af den enkelte borgers resultater til løbende og ofte at tilpasse indsatsen til netop denne borgers behov, baseret på jeres løbende faglige refleksioner.

På **tilbudsniveau** bruges data på tværs af målgruppen gennem større 'feedback loops'. I disse loops bruges data på aggregeret tilbuds niveau til at opnå læring og identificere nødvendige behov for mere grundlæggende ændringer i indsats, justeringer i faglige tilgange, og forbedringer af tilbuddets samlede indsats, fx til en bestemt målgruppe.

Hyppigheden i denne brug af data er mindre end i den løbende feedback. Ved at bruge dokumentationen på denne måde, kan I som botilbud skabe læring på tværs af tilbuddet og afdække, om der er behov for udvikling af jeres socialfaglige indsatser.

Etableringen af en god dokumentationspraksis er en udviklingsproces. Hver anvendelsesform giver nye muligheder for vigtig læring, og kvalitetsudvikling af jeres botilbud.

## **5 veje til at styrke den vidensbaserede praksis i jeres botilbud**

### **1. Ledelse**

Du skal som leder gå forrest og vise viljen og vejen i forhold til at anvende dokumentation og evaluering.

Det handler om at definere klare mål og en klar retning for arbejdet, og skabe engagement og motivation blandt medarbejderne for at arbejde på nye måder.

Det kan fx ske ved at være tydelig i kommunikationen om, hvorfor I skal arbejde databaseret, hvad dokumentationen skal bruges til, og hvad jeres ambitioner er for arbejdet med dokumentation og evaluering.

Det handler også om at inddrage medarbejderne i processen og sørge for de nødvendige ressourcer og organisatoriske rammer for at arbejde på denne måde.

### **2. Strategi**

Du skal have en strategi for, hvordan jeres borgerrettede indsatser og aktiviteter bidrager til, at I når jeres målsætninger. Ledelsen skal gå foran, og vise udpræget vilje til at ville det, og italesætte det som vigtigt for at sikre faglig kvalitetsudvikling.

Desuden skal du have en strategi og et klart sigte for jeres arbejde med dokumentation og evaluering. Det er centralt, at I som ledelse gør jer klart, hvad I vil opnå ved at arbejde på denne måde, og hvordan I vil gribe arbejdet an.

Tilsammen skaber de to typer strategiske overvejelser gennemsigthed i forhold til målet med arbejdet og sammenhæng mellem mål og metoder i jeres tilbud. Samtidig giver de jer et klart afsæt for at sikre systematik i jeres indsatser over for borgerne og i jeres arbejde med dokumentation og evaluering.

### **3. Organisering**

Opgaver, ansvar og roller bør være veldefinerede og velkendte blandt personalet, så alle ved, hvad der skal gøres, hvornår og af hvem, når I arbejder med dokumentation og evaluering.

Ligeledes skal du sikre, at botilbuddet har klare retningslinjer for registreringspraksis og for håndtering og anvendelse af data. Du skal sikre de organisatoriske og tidsmæssige rammer, der giver medarbejderne mulighed for at arbejde med læring og udvikling på baggrund af de indsamlede data. Desuden skal du sikre, at der er den nødvendige infrastruktur, og at alle har adgang til de nødvendige it-hjælpesystemer, der understøtter at de kan registrere, løbende følge op, rapportere og evaluere.

#### **4. Kompetencer**

Skal arbejdet med dokumentation og evaluering bære frugt, skal både ledelse og medarbejdere have de nødvendige kompetencer til at indsamle og anvende dokumentationen, herunder vide hvad og hvordan der skal dokumenteres i tilbuddets udviklingsplaner. Det er især relevant at alle medarbejdere kender tilbuddets it-system, samt hvor og hvordan ledelsen forventer dokumentationen skal udføres, herunder omfang og intensitet. Det er vigtigt, at ledelsen sikrer at det ikke kun er centrale medarbejdere som foretager dokumentationen. Alle skal kunne, ellers er det umuligt at have relevante faglige refleksioner sammen.

I har derfor brug for at opbygge erfaring med at indsamle og bruge relevant dokumentation og evaluering på alle niveauer i jeres tilbud. Samtidig er det vigtigt at fastholde og udvikle disse kompetencer via fx træning og faglig sparring med kollegaer. På samme måde bør I sikre, at nye medarbejdere enten har de nødvendige kompetencer eller hurtigt bliver lært op i at indsamle og anvende dokumentationen. Dokumentationen fungerer mest effektivt, når den indgår som en naturlig del af det socialpædagogiske arbejde, uden brug af unødigt tid.

#### **5. Kultur**

En vidensbaseret praksis forudsætter, at både ledere og medarbejdere er motiverede for, og har vilje til at arbejde med dokumentation og evaluering. Dette kræver en vedholdende ledelsesmæssig indsats og fokus på at fastholde og om muligt udvide motivationen i takt med at det bliver en fast praksis i hverdagen.

Du er derfor nødt til at opbygge en refleksions- og læringskultur, hvor I systematisk anvender dokumentation om borgere og indsatser, så I kan udvikle og forbedre jeres tilbud. Det kan I blandt andet gøre ved at:

- ✓ Reflektere og forholde jer kritisk til det I gør, og ved løbende at tage stilling til, om det er det rigtige, I gør.
- ✓ Eksperimentere med nye tanker og metoder
- ✓ Acceptere mindre gode resultater, når de bruges til forbedring af indsatsen
- ✓ Lære af egne erfaringer – gode såvel som mindre gode
- ✓ Lære af andres erfaringer og af god praksis andre steder
- ✓ Spredte viden hurtigt og effektivt i hele organisationen.

Altså en kultur med fokus på faglig udvikling og viden om, hvad der virker. En kultur, hvor det er tilladt at fejle, og medarbejderne bruger hinanden og hinandens faglige indsigter til at finde frem til de bedste løsninger for borgerne. Her er det helt centralt, at ledelsen har en ledelseskultur, hvor ledelsen understøtter de svære faglige snakke om "hvorfors min faglighed ikke lige virker her". For det er mennesker, vi har med at gøre, og det betyder, at én faglig tilgang måske virker på én borger, men ikke en anden. Det skal være helt legitimt at tale om, at vi både kan og skal gøre det forskelligt fra borger til borger, og der ikke nødvendigvis er en "facitliste" til hvordan opgaven skal løses.

Der skal derfor være en bredt forankret kultur i tilbuddet, hvor tillid til at alle gør det bedste de ved, og vigtigst af alt tør lade sig måle på deres faglighed. Dette kræver en høj professionel tilgang til det pædagogiske arbejde.

De fem områder er beskrevet mere uddybende i Socialstyrelsens håndbog om Resultatdokumentation og evaluering fra 2016, som forfatteren er medskribent på.

#### **Gode pointer i øvrigt baseret på en mangeårig praksiserfaring**

- ✓ Vigtigt at ledelsen går foran og viser, at de VIL det
- ✓ It-systemet skal understøtte resultatdokumentation
- ✓ Hold det på et så lavt kompleksitetsniveau som muligt
- ✓ Det helt centrale er, at I som tilbud kan dokumentere resultater med udgangspunkt i konkrete, klare mål for borgene **til løbende brug for egen læring og forbedring af indsatsen**
- ✓ Gør det derfor til en daglig rutine at reflektere over egen praksis og indsatser, og dokumentér I gør det, særligt når eller hvis I ændrer indsats eller praksis, samt justerer i mål
- ✓ Den skriftlige dokumentation skal gå på, hvilke indsatser der har virket i forhold til at nå målet (ikke en beskrivelse af hvordan borgeren har det)
- ✓ Medarbejderne bliver målt på deres faglighed
- ✓ Øget fokus på, hvordan du som leder italesætter fagligheden i forhold til den enkelte borger, så de faglige drøftelser bevæger sig væk fra "solstrålefortællingerne" i retning mod dokumenteret viden om, hvad der virker i forhold til botilbuddets enkelte borgere, og særligt viser hvad I som botilbud er rigtigt gode til.

#### VIL DU VIDE MERE

Resultatdokumentation og evaluering – Håndbog for sociale tilbud – Socialstyrelsen 2016.

<https://socialstyrelsen.dk/nyheder/2016/ny-handbog-i-resultatdokumentation-og-evaluering>

Eller kontakt Flemming Trap på mobil 2860 1296 eller e-mail [flemming@trap.consulting](mailto:flemming@trap.consulting)