



Socialstyrelsen

Implementeringsguide til metoden KRAP

Kognitiv, Ressourcefokuseret
og Anerkendende Pædagogik til
voksne med udviklingshæmning
på botilbud

Viden til gavn

Publikationen er udgivet af:

Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Telefon: 72 42 37 00
E-mail: info@socialstyrelsen.dk
www.socialstyrelsen.dk

Udgivet maj 2018

Layout: 4PLUS4

Download eller se publikationen på www.socialstyrelsen.dk.
Der kan frit citeres fra publikationen med angivelse af kilde.

Trykt udgave: ISBN 978-87-93676-22-0
Elektronisk udgave: ISBN 978-87-93676-21-3

Indhold

1	Introduktion	5
	Læsevejledning.....	7
2	Hvem skal læse implementeringsguiden?	8
3	Faser i implementeringen	10
4	Opstart.....	13
	Forståelse af en ny måde at tænke på	13
	Udfør parathedsvurdering	15
	Klargør roller og ansvar	17
5	Klargøring.....	22
	Ledelse af en forandring	22
	Kommunikation om metoden KRAP til voksne med udviklingshæmning i botilbud.....	27
	Efteruddannelse i metoden.....	29
6	Afprøvning og fuld implementering.....	32
	Kvalitetsudvikling og opfølgning på arbejdet med metoden	32
7	Parathedsvurdering	38
10	Huskelister – samlet	41
	Huskelister til opstartsfasen	41
	Huskelister til klargøringsfasen	42
	Huskelister til afprøvning og fuld implementering.....	43



1 Introduktion

Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik (KRAP) er en socialpædagogisk tilgang, der kan bruges af fagpersoner i det pædagogiske arbejde med at bibringe mennesker større personlige og sociale kompetencer. KRAP hviler på et bredt metodisk og teoretisk fundament og er udviklet af PsykologCentret på baggrund af mange års erfaringer med, hvad der virker i praksis.

KRAP kombinerer et menneskesyn med en række konkrete redskaber, som understøtter den pædagogiske praksis. I arbejdet med KRAP er der fokus på borgerens ressourcer med udgangspunkt i, at borgeren kan udvikle sig og udnytte sine kompetencer.

KRAP er et menneskesyn, en tænkning og en værktøjskasse, som retter sig mod alle målgrupper inden for det sociale, det psykiatriske og det læringsmæssige felt. Metodebeskrivelsen, som denne implementeringsguide er en del af, er dog alene målrettet fagpersoner, der arbejder med *voksne med udviklingshæmning på længerevarende botilbud*.

Metodebeskrivelsen er udviklet som led i satspuljeprojektet *Indsatser målrettet voksne med udviklingshæmning på længerevarende botilbud og lignende boformer* (2014–18). Den er udarbejdet i et samarbejde mellem PsykologCentret, Rambøll Management Consulting og Socialstyrelsen og tager afsæt i eksisterende udgivelser om KRAP, herunder:

- » Metner & Storgård: KRAP – Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik (2008)
- » Metner et al: KRAP Fortællinger fra praksis (2011)
- » Metner & Bilgrav: KRAP metoder og redskaber (2013).

En ekspertgruppe har desuden bidraget til udarbejdelsen af metodebeskrivelsen med henblik på at målrette den til målgruppen. Derudover er metodebeskrivelsen afprøvet på botilbud for voksne med udviklingshæmning og er justeret på baggrund af erfaringerne herfra.

Når der i metodebeskrivelsen refereres til "metoden KRAP", er der tale om resultatet af ovenstående arbejde med metodebeskrivelsen af KRAP *måltrettet voksne med udviklingshæmning på længerevarende botilbud*. Udover at tilpasse metodebeskrivelsen af KRAP til denne målgruppe er der også foretaget andre formidlingsmæssige tilpasninger. Metodebeskrivelsen præsenterer eksempelvis det pædagogiske arbejde i trin for at tydeliggøre forskellige processer i det pædagogiske arbejde, selvom processerne i praksis vil gribe ind i hinanden.

Metodebeskrivelsen præsenterer den praktiske tilrettelæggelse af et KRAP-forløb ud fra Søjlemodellen, som er en pædagogisk procesmodel. Det er samtidig en forudsætning for arbejdet med metoden KRAP, at man har tilegnet sig menneskesynet og de pædagogiske overvejelser bag KRAP for at få succes med og forståelse for arbejdet med KRAP. For at arbejde med metodebeskrivelsen er det derfor nødvendigt at gennemføre uddannelsen i KRAP, som giver ledere og medarbejdere på botilbud de grundlæggende kompetencer og tænkning til at arbejde med KRAP.

Indeværende materiale er en *Implementeringsguide til metoden KRAP*. Boksen nedenfor viser de øvrige materialer om KRAP.



Om metoden KRAP er målrettet ledere og medarbejdere og giver et overblik over, hvad der er helt centralt i arbejdet med den nødvendige kvalitet, når metoden KRAP bliver anvendt i det pædagogiske arbejde med voksne med udviklingshæmning i botilbud.

Manual til metoden KRAP er en handlingsanvisende manual, der giver både ledere og medarbejdere viden om fremgangsmåder, søjler, trin og redskaber til arbejdet med KRAP.

Publikationerne kan findes på Socialstyrelsens hjemmeside:

www.socialstyrelsen.dk/udgivelser/manual-til-metoden-krap/view

www.socialstyrelsen.dk/udgivelser/om-metoden-krap/view

www.socialstyrelsen.dk/udgivelser/implementeringsguide-til-metoden-krap/view

Der findes derudover også en evaluering af metoden KRAP til voksne med udviklingshæmning på længerevarende botilbud. Evalueringen er udarbejdet af Rambøll Management Consulting og kan findes på Socialstyrelsens hjemmeside: www.socialstyrelsen.dk/udgivelser/krap-til-voksne-med-udviklingshaemning-pa-laengerevarende-botilbud-evalueringssrapport/view

Læsevejledning

Baggrunden for denne guide er, at implementeringsforskningen viser, at resultaterne af at arbejde med en ny metode ikke kommer af sig selv.

For mange botilbud vil implementeringen af KRAP ikke nødvendigvis betyde en stor og gennemgribende ændring, fordi mange af principperne i tilgangen er velkendte. Men at implementere og forankre systematikken i metoden KRAP som en daglig del af den pædagogiske praksis og tilgang til borgerne kræver ledelsesmæssig bevågenhed, et ønske om faglig udvikling og en dedikeret indsats blandt alle ledere og medarbejdere på botilbuddene. For at lette implementering er der i implementeringsguiden samlet en række centrale erfaringer og gode råd, som ledere og nøglemedarbejdere kan lade sig inspirere af i implementeringen af metoden KRAP.

Implementeringsguiden er baseret på viden fra implementeringsforskningen og foreløbige erfaringer med at implementere metoden på botilbud til voksne med udviklingshæmning.

Guiden indeholder følgende kapitler:

- » **Hvem skal læse implementeringsguiden?** En beskrivelse af, hvem der kan have gavn af implementeringsguiden, hvordan den er sammensat, samt hvordan den kan bruges aktivt til at styrke implementeringen af KRAP på botilbuddet.
- » **Faser i implementeringen** giver et overblik over særlige fokusområder i implementeringen, herunder konkrete redskaber og huskelister, der kan understøtte implementeringen af metoden i faserne opstart, klargøring og afprøvning og fuld implementering.

2 Hvem skal læse implementeringsguiden?

Implementeringsguiden er særligt målrettet ledere på botilbud for voksne med udviklingshæmning, styregruppen for implementeringen samt implementeringsteams – dvs. de medarbejdere, som er udpeget til at spille en central rolle, for at metoden bliver implementeret og udbredt på botilbuddet. Det kan dog også være relevant for andre at læse og lade sig inspirere af guiden. Andre medarbejdere og ledere (fx fagchefen for kommunens område for voksne og handicap) kan bruge guiden til at få et overblik over de væsentligste forudsætninger for en god implementering.

Mange af de ledere, implementeringsguiden er målrettet, har lang ledelsesmæssig erfaring og har sandsynligvis været igennem mange implementeringsprocesser. Det kan dog stadig være en god ide, at ledere orienterer sig i implementeringsguiden, både inden implementeringen af metoden KRAP påbegyndes, men også undervejs i implementeringen. Implementeringsguiden kan således fungere som et opslagsværk, som ledere og evt. implementeringsteams med nøglemedarbejdere løbende kan slå op i, når de står midt i implementeringen.

Guiden er struktureret efter fokusområder, som er væsentlige at være opmærksomme på – både som leder, implementeringsteam og som medarbejder i implementeringsprocessen.

- » **Forberedelse og planlægning** af den faglige udviklings- og læringsproces, fx via udarbejdelse af planer med aktiviteter, roller og ansvar.
- » **Vurdering af botilbuddets forandringsparathed**, hvor botilbuddet blandt andet gøres klart til at implementere metoden og dokumentere deres praksis.
- » Centrale overvejelser om **arbejdsgange og organisering** i botilbuddet, som ledelsen og medarbejderne bør forholde sig til i forbindelse med implementeringen af metoden.
- » Involvering og fastlæggelse af **roller og ansvar** i botilbuddet, som led i implementeringen, både fra start og undervejs i implementeringen.
- » Nedsættelse af et **implementeringsteam** bestående af ledelse og udvalgte nøglemedarbejdere, som har det overordnede ansvar for implementeringen.
- » Overvejelser om, hvem ledelsen skal huske at **kommunikere til om metoden** – og hvad dette består i – således at alle er forberedte på og kan støtte op om anvendelsen af metoden i det daglige pædagogiske arbejde.
- » Gennemførelse af **efteruddannelse**, således at alle, der skal anvende metoden, har fået en god indføring i metoden samt metodens redskaber og bagvedliggende principper.
- » Udarbejdelse af en **implementeringsplan**, så der er klarhed over implementeringsforløbet samt de aktiviteter og processer, der knytter sig til forløbet.
- » **Løbende dokumentation og udveksling af erfaringer, opfølgning, refleksion og kvalitetsudvikling** af metoden KRAP til voksne med udviklingshæmning i botilbud og den pædagogiske praksis i botilbuddet.
- » **Håndtering af de udfordringer**, som medarbejdere og ledere kan møde undervejs i forløbet med at indføre og implementere metoden og forandre eksisterende praksis.

3 Faser i implementeringen

Det er ikke metoden KRAP til voksne med udviklingshæmning i botilbud, der alene skaber positive effekter for borgerne. De positive effekter er afhængige af en effektiv implementering, hvor metoden bliver anvendt systematisk – det vil sige efter principper og kerneelementer, der er fastlagt på forhånd – og med rette omfang, loyalitet og kvalitet.

Det kræver samtidig, at der er rammer på botilbuddet, der understøtter implementeringen, herunder ledelsesforhold, organisatoriske rammer, kompetencer og parathed til forandring.

Samlet set sker en succesfuld implementering af metoden KRAP ved, at der er et løbende fokus på, at metoden bliver en integreret del af ledelsens og medarbejdernes arbejde på botilbuddet samt forankrer sig som et menneskesyn og et systematisk udgangspunkt for den pædagogiske praksis.

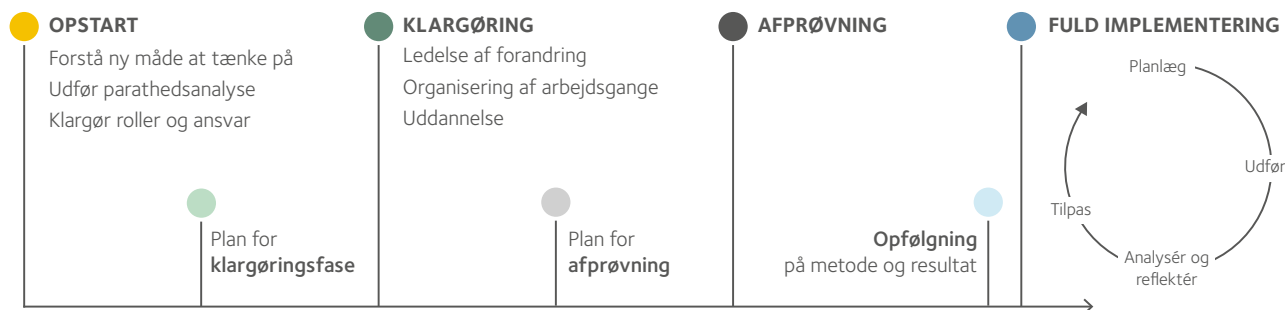
Implementeringsforskningen tager ofte udgangspunkt i fire implementeringsfaser:

- » Opstart
- » Klargøring
- » Afprøvning
- » Fuld implementering.

Hver af de fire faser har forskellige implementeringsdrivkræfter, som ledelsen på botilbuddet kan drage fordel af, samt implementeringsbarrierer, der bør imødegås undervejs i implementeringen.

Samlet er de fire faser samt håndtering af drivkræfter og barrierer vigtige for en effektiv og succesfuld implementering af metoden. Denne forståelse af implementering er skitseret i figuren nedenfor.

Figur 1 Fra opstart til fuld implementering



Figuren viser, at der som opstart på implementeringen af metoden KRAP bør skabes en forståelse af, at der kommer noget nyt ind i botilbuddet, som vil kræve nye måder at tænke på. Samtidig kan man med fordel gennemføre en parathedsanalyse af botilbuddets forandringsparathed såvel som en klargøring af motivation, roller og ansvar blandt alle involverede i arbejdet med metoden. Klargøring, afprøvning og den fulde implementering af metoden kræver ledelse af forandring, løbende organisering af rammer og arbejdsgange i implementeringen og efteruddannelse samt opfølgning på arbejdet med metoden og løbende kvalitetsudvikling. Endelig viser figuren, at faserne bør understøttes af solide, operationelle og anvendelige implementeringsplaner.

De enkelte punkter i figuren og tænkningen bag er udfoldet i kommende afsnit.



4 Opstart

Forståelse af en ny måde at tænke på

Implementering af metoden KRAP vil typisk medføre en gennemgående ændring i botilbuddets måde at arbejde på. Når der ændres i vores måde at arbejde på, vil de fleste både have oplevelser, hvor de tænker: "Hvorfor har jeg ikke gjort det her noget før?" og andre oplever en større usikkerhed ved en ny metode og den forandring, den repræsenterer.

Derfor må man som leder aktivt understøtte motivationen blandt medarbejderne til at arbejde med afsæt i det menneskesyn, som ligger til grund for KRAP. Dette indebærer, at alle medarbejdere på botilbuddet inviteres til at anvende systematikken og redskaberne i metoden og tilpasse sin indsats til borgeren, så den er i overensstemmelse med de grundlæggende kerneelementer og principper i metoden. Det betyder dog ikke, at man som leder og medarbejder skal aflære sig det, man tidligere har haft succes med i arbejdet med borgerne. Eksisterende faglige tilgange og systematikker kan sagtens spille godt sammen med metoden og være gode at fortsætte med.

Måske arbejder botilbuddet også allerede mere eller mindre bevidst med nogle af kerneelementerne og redskaberne i metoden, hvorfor ændringen i den pædagogiske praksis måske ikke vil opleves så stor. Generelt set vil der være forskel på, hvordan forskellige botilbud oplever transformationen, herunder også hvilke udfordringer man støder på undervejs.

Fokus på afdækning, analyse og forståelse af den enkelte borgers ressourcer og ønsker

Et af grundsynene i metoden KRAP er, at alle borgere har ressourcer, og alle gør deres bedste ud fra deres vilkår og kontekst. At arbejde med metoden betyder derfor blandt andet, at man altid tager udgangspunkt i den enkelte borger og så vidt muligt lader hende eller ham spille hovedrollen i egen udvikling. Borgerens situation, ressourcer, ønsker og drømme må forstås, anerkendes og valideres, før en ændring kan iværksættes.

Som leder og medarbejder kan man have en tendens til at blive problemknuser eller brandslukker og hele tiden have ændring af problemadfærd i fokus. Men i stedet for at starte med ændringen, bør man med udgangspunkt i metoden først forstå borgerens situation, tanker, begrænsninger og muligheder. En grundig afklaring og registrering af borgerens ressourcer og udfordringer kan sætte ledere og medarbejdere i stand til at se borgerens adfærd og tanker fra en ny vinkel, som skaber større forståelse for borgeren samt dennes egentlige behov og udviklingsmuligheder. Dette kan gøre det muligt at målrette relevante indsatser til borgeren mere præcist.

Mere tid til fordybelse og sparring

Et øget fokus på analyse og forståelse kræver tid til fordybelse, så en af de oplevede ændringer i måden at arbejde på er, at man med metoden KRAP tvinges til at stoppe op og tænke over egne (for)forståelser og indsatser. Derfor er der behov for, at ledere og nøglemedarbejdere i botilbud gør sig overvejelser om og finder løsninger på, hvordan implementeringen af metoden kan lade sig gøre i det daglige, herunder sikrer de fornødne ressourcer til netop dette arbejde. Der skal være rum til fordybelse, fordi det understøtter implementeringen af metoden KRAP. Metodens analytiske tilgang er ikke kun borgerrettet, men den involverer også refleksion over egen praksis som leder og medarbejder og relationen til den enkelte borger. Derfor er det vigtigt, at medarbejdere får rum til at opbygge en kultur for at opsøge faglig sparring og råd hos ledelse og kolleger.

Fokus på mål og delmål

Tydelige, realistiske og borgerdrevne mål og delmål er en helt central del af metoden KRAP. Ved at arbejde med mål udviklet i samarbejde med borgeren – og typisk på baggrund af bestilling fra myndighed – konkretiseres borgerens drømme og ønsker. Ved at nedbryde mål i delmål tydeliggøres vejen til målet. Ved at udvikle 'snublemål' og følge borgerens udvikling øges muligheden for, at borgeren selv bliver bevidst om de helt små fremskridt og derigennem får en oplevelse af succes, som er essentiel for at holde motivationen for udvikling og forandring oppe.

Nye praksisformer – og måder at tænke på

Overgangen til arbejdet med KRAP vil altså helt naturligt medføre en række rent praktiske ændringer i måden at arbejde på. Den største ændring ligger dog i måden at tænke på. Som "udfører" af metoden er det nødvendigt, at ledere og medarbejdere hele tiden forholder sig nysgerrigt til sig selv, kolleger, borgerne på botilbuddet og omgivelserne. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at det tager tid at ændre den måde, hvorpå man som leder og medarbejder tænker. Det er derfor nødvendigt at være tålmodig og vedholdende i arbejdet med metoden.



I starten var det svært det der med at have en borger uden sprog, i forhold til ikke at kunne snakke om tingene. Men selvom borgeren ikke har sprog, er jeg imponeret over, hvor langt man kan nå. Det havde jeg ikke regnet med til at starte med.

– Medarbejder på botilbud
Kilde: Rambølls evaluering

Udfør parathedsvurdering

Ledelsen på botilbuddet kan med fordel udføre en vurdering af botilbuddets forandringsparathed, inden implementeringen af metoden påbegyndes. Dette eventuelt i samarbejde med medarbejderne på bostedet som første led i at fremme en kulturændring. Det kan dreje sig om parathed i forhold til den forandring, der indtræffer som en del af arbejdet med KRAP som ny metode, samt om parathed i forhold til en forandring, hvor dokumentation, resultater og viden vil spille en større rolle for den pædagogiske praksis på botilbuddet.

Analysen af botilbuddets parathed kan inddrages i ledelsens beslutninger om den praktiske tilrettelæggelse af implementeringen, da den giver viden om svagheder, styrker, muligheder og trusler forbundet med implementeringen i botilbuddet. Denne viden kan aktivt inddrages både i klargøringsfasen såvel som i den efterfølgende fulde implementering af metoden.

Parathedsvurderingen kan gennemføres ved hjælp af forskellige redskaber (se boksen nedenfor). Samlet kan parathedsvurderingen give ledelsen og medarbejderne i botilbuddet et billede af:

- » Tro på og følelser knyttet til den forestående implementering af metoden
- » Motivationen for forandring og arbejdet med metoden
- » Om det er den rette timing for implementeringen
- » Forståelse af behovet for og indholdet af forandringen og metoden.

Parathedsvurderingen er således med til at identificere og belyse de strategiske samt praktiske muligheder og udfordringer, botilbuddet står over for i forhold til implementering af en ny metode.

Boksen nedenfor indeholder spørgsmål, som ledelsen kan bruge til at vurdere botilbuddets parathed til at implementere metoden KRAP og arbejdet med de ændringer i praksis, som det vil medføre. På **side 38** findes en skabelon, som kan anvendes til parathedsvurderingen.

Vurdering af botilbuddets parathed til implementering af KRAP

Som led i parathedsvurderingen kan der tages udgangspunkt i et redskab med nedenstående spørgsmål. Samlet giver spørgsmålene et billede af botilbuddets parathed til at implementere og arbejde med metoden KRAP og de ændringer i praksis, som den medfører:

- » I hvilken grad vurderes medarbejderne på botilbuddet at være parat til at engagere sig i at implementere KRAP?
- » I hvilken grad vurderes lederne på botilbuddet at være parat til at engagere sig i at implementere KRAP?
- » I hvilken grad oplever medarbejdere og ledere på botilbuddet, at de organisatoriske rammer på botilbuddet støtter op om arbejdet med KRAP?
- » I hvilken grad finder medarbejdere og ledere sig sikre på, at de kan opretholde fremdrift i implementeringen af KRAP?
- » I hvilken grad finder medarbejdere og ledere sig sikre på, at de kan håndtere de udfordringer, som måske opstår ved implementeringen af KRAP?
- » I hvilken grad har botilbuddet de ressourcer, der skal til for at implementere KRAP?
- » I hvilken grad er der klarhed blandt medarbejdere og ledere om, hvad der er deres opgave hver især i forbindelse med implementeringen af KRAP?

Med udgangspunkt i spørgsmålene ovenfor vil parathedsvurderingen give ledelsen – og medarbejderne – et fælles udgangspunkt for at udvikle en passende strategi og implementeringsplan for de praksisændringer, der skal gennemføres i en succesfuld omstilling til arbejdet med KRAP i botilbuddet.

Det er således vigtigt, at ledelsen går systematisk og stringent til værks for at få afdækket paratheden på botilbuddet, da dette er det første vigtige skridt i planlægningen af og udgangspunktet for en effektiv implementering.



Huskeliste til parathedsvurdering

- » Er der inden implementeringen udført en parathedsvurdering?
- » Er det besluttet, hvem der i botilbuddet har ansvaret for, at viden fra parathedsvurderingen omsættes i den fremadrettede plan for implementeringen?
- » Har ledere og medarbejdere i botilbuddet drøftet, hvilke strategiske og praktiske muligheder samt udfordringer parathedsvurderingen peger på?
- » Er der med udgangspunkt i parathedsvurderingen udviklet brugbare strategier for implementeringen af metoden KRAP og de pædagogiske praksisændringer?
- » Er der på botilbuddet udpeget ansvarlige for opfølgningen på de initiativer, parathedsvurderingen har givet anledning til at igangsætte?

Klargør roller og ansvar

En succesfuld implementering kræver klarhed over, hvilke roller ledelse, implementeringsteam, medarbejdere, frivillige, vikarer og eventuelt udpegede ressourcepersoner eller forandringsagenter har i implementeringen, herunder hvilket ansvar der følger med hver af disse roller.

Det vil ofte være en fordel at invitere udvalgte nøglepersoner, fx medarbejdere, som har interesse for metoden eller udviser en høj grad af parathed i forhold til forandringen, til at være forandringsagenter, og at disse medarbejdere kan indgå i et "implementeringsteam", der kan deltage i og understøtte implementeringsarbejdet. Ledelsen på botilbuddet kan i samarbejde med de centrale medarbejdere i implementeringsteamet udvikle en oversigt over, hvem der gør hvad, hvornår og med hvilket formål.

Det kan variere fra botilbud til botilbud, hvordan en sådan oversigt ser ud. På næste side er skitseret et eksempel på en oversigt.

Tabel 1 Rolle- og ansvarsfordeling

ROLLE	ANSVAR OG OPGAVE
Leder af botilbuddet	» Udarbejde en implementeringsplan og følge op på mål og resultater » Gå forrest som rollemodel ift. at tænke 'KRAPsk' » Give medarbejderne tid til at arbejde med metoderne og få tænkningen ind under huden » Sikre opbakning til de medarbejdere, der i praksis arbejder med metoden, ved efteruddannelse, tid og ressourcer til at arbejde med søjlemodellen og redskaber i metoden » Arbejde med at skabe ejerskab og motivation hos medarbejderne gennem anerkendelse, løbende inddragelse og drøftelser » Opsamling på dokumentationen på borgerniveau samt sikre muligheder for videndeling om det borgerrettede arbejde med metoden, eksempelvis via faste og tilbagevendende refleksionsmøder.
Medarbejdere på botilbuddet	» Få et grundigt kendskab til metoden i implementeringen via efteruddannelse, metodebeskrivelsen og løbende sparring med ledelse og kolleger » Opstille mål og lave løbende opfølgning i samarbejde med borgeren og eventuelt pårørende » Dokumentere borgerens løbende progression og udvikling på længere sigt » Sikre sammenhæng til målene i bestilling fra myndighed og borgerens §141-handleplan via løbende samarbejde og dialog med myndighedsområdet.
Metodetovholdere/ forandringsagenter/ implementeringsteam	» Bistå ledelsen i planlægning og gennemførelse af aktiviteter og implementeringsplan » Grundigt kendskab til metoden på et niveau, som gør det muligt at "undervise" kolleger i metoden » Sparringspartner, som kolleger kan søge viden og råd hos – eksempelvis via rolle som "metodetovholdere", der sikrer systematisk anvendelse af metoden » Medvirkende til at "drive" implementeringen i form af at motivere kolleger, dele "de gode historier", drøfte udfordringer mv.
Myndighed	» Gennemfører udredning og udarbejder bestilling med indsatsmål, som er udgangspunktet for arbejdet med metoden KRAP til voksne med udviklingshæmning i botilbud » Indgår i løbende dialog med botilbuddet om indsatsmål, delmål og opfølgning på indsats.
Borgere	» Introduceres til metoden og medvirker i hele arbejdet med metoden – borgeren er hovedpersonen for arbejdet.
Vikarer	» Introduceres til metoden og indføres i metodens menneskesyn og systematik via sparring med kolleger på botilbuddet.
Pårørende	» Introduceres til metoden, og hvad det kommer til at betyde for botilbuddet samt borgerne på botilbuddet.

Den øverste ledelse har naturligvis det overordnede ledelses- og procesmæssige ansvar for implementeringen af metoden på botilbuddet. Afhængigt af botilbuddets organisering kan den øverste ledelse være tilknyttet på forskellig vis. Uanset, hvilken leder der er tale om, indebærer ansvaret blandt andet, at der lokalt afsættes tid og ressourcer til implementeringen, herunder at relevante medarbejdere kan deltage i efteruddannelsesforløb i metoden KRAP, samt at der planlægges løbende møder, hvor erfaringer kan deles og drøftes. Det er også vigtigt, at ledelsen har sat sig ind i det faglige grundlag, så de kan understøtte medarbejderne.

Samtidig er det altafgørende, at der er ledelsesopbakning til de organisatoriske og faglige forandringer, som følger i kølvandet på implementeringen af metoden.

Med opbakning fra ledelsen er det medarbejdernes opgave at implementere metoden i deres daglige arbejde. Det er vigtigt, at medarbejderne modtager efteruddannelse, før implementeringen påbegyndes, så de er rustet til at anvende metoden korrekt. Det er i den forbindelse også vigtigt, at medarbejderne selv sørger for at prioritere indlæringen af metoden og de nye redskaber i deres daglige arbejde. Samtidig skal medarbejderne være indstillet på at dele ud af egne erfaringer med brug af metoden. Det er derfor centralt, at det løbende kommunikeres klart og tydeligt, hvad der forventes af medarbejderne, såvel som hvad medarbejderne kan forvente af ledelsen i implementeringsarbejdet. Det må forventes, at det i implementeringsfasen vil tage ekstra tid at lære at bruge metoden i praksis, og det er ledelsens ansvar at sikre rammerne for dette.

Det kan i den første fase af implementeringen være en god ide at udpege konkrete medarbejdere som *metodetovholdere*, der kan fungere som forandringsagenter for implementeringen af metoden. Disse kan eksempelvis være særligt motiverede medarbejdere, som er fagligt dygtige og velrespekterede blandt de øvrige medarbejdere på botilbuddet. Forandringsagenterne skal naturligvis selv anvende metoden – og have tid til at få en tilstrækkelig og dybdegående erfaring med KRAP, så de kan støtte øvrige medarbejdere på botilbuddet i brug af metoden.

Undervejs i implementeringen vil medarbejdere og ledere få nye erfaringer. Det kan betyde, at nye roller i implementeringen bliver relevante, og at ansvar og opgaver forskyder sig. Ledelsen og medarbejderne på botilbuddet må derfor være opmærksomme på løbende at "opdatere" oversigten, der viser, hvem der har hvilke roller og ansvar, så det fortsat er tydeligt for alle, der arbejder med forandringen.



Huskeliste til klargøring af roller og ansvar

- » Er der udarbejdet en systematisk oversigt over rolle- og ansvarsfordelingen på botilbuddet i forbindelse med implementeringen af metoden KRAP?
- » Er det besluttet, hvem der har hvilke roller, og er det gjort klart, hvilket ansvar der følger med disse roller?
- » Føler I jer sikre på, at det er tydeligt for alle på botilbuddet, hvilken rolle og ansvar han eller hun har i implementeringen af metoden KRAP og den organisatoriske forandring?
- » Bliver ledelsens forventninger til medarbejderne kommunikeret klart, og er det tydeligt for medarbejderne, hvad de kan forvente af ledelsen i forbindelse med implementeringsarbejdet?
- » Har I været opmærksomme på at sikre, at også vikarer, deltidspersonale og pårørende er bevidste om arbejdet med KRAP, herunder hvad det betyder for arbejdsgangene på botilbuddet og indsatsen over for borgerne?
- » Har I været opmærksomme på løbende at "opdatere" rolle- og ansvarsfordelingen, i takt med at nye roller er blevet relevante, og ansvar og opgaver har forskudt sig mellem relevante roller?



5 Klargøring

Ledelse af en forandring

En vellykket implementering tager sit udgangspunkt i ledelsesmæssig opbakning og engagement. Det betyder, at ledelsen går foran – især når der er modgang og udfordringer.

Ledelsen er ansvarlig for, at de overordnede forhold og rammerne for implementeringen er fastsat, så medarbejderne sikres de rette vilkår i arbejdet med den praksisnære implementering af metoden. Som leder har man også ansvar for at udarbejde en implementeringsplan, der viser, hvornår de forskellige aktiviteter finder sted, med hvilket formål, samt hvad de forventelige resultater er (se afsnit om implementeringsplanen).

Gå forrest som leder og sæt retning!

For at KRAP som metode forankres i organisationen, og implementeringen ikke kun bæres af enkeltpersoner, må ledelsen gå forrest og prioritere implementeringen. Kerneelementerne i KRAP skal gennemsyre organisationen og blive en del af organisationskulturen. Det er derfor vigtigt at holde fast i visionen – også når den første "forelskelse" stopper.

Det kan være en stor udfordring at skabe en kulturændring, men skal det lykkes, er ledelsen en central forandringsagent. Ledelsen må derfor gå forrest og sætte retning for det pædagogiske arbejde ved at være nysgerrig på KRAP og anvende metoden KRAP i det daglige arbejde.

KRAP er som metode universel og kan bruges i enhver social relation. Hav derfor KRAP for øje i dine kollegiale relationer, så tankegangen bliver den dominerende og internaliseres i såvel ledere som medarbejdere.

Det kan være små ting, der gør den store forskel. Som leder kan du eksempelvis udfylde din egen ressourceblomst og hænge den på væggen i personalerummet (se evt. Manual til metoden KRAP) og selv tage efteruddannelse i KRAP.

Hvis forandringen skal indtræde, er det afgørende, at ledelsen har fokus på, at både ledelse og medarbejdere på alle niveauer i botilbuddet får et fælles billede af visionen og målene med at arbejde med metoden KRAP. Både ledelse og medarbejdere skal kunne se værdien af at implementere en ny metode og kunne identificere sig med visionen bag KRAP. Som oftest vil der i en medarbejdergruppe både være medarbejdere, som er forventningsfulde, og medarbejdere, der er skeptiske, når en ny metode skal tillæres, og nye praksisser skal justeres eller ændres helt. Medarbejderne vil sandsynligvis opleve arbejdet med metoden KRAP som både nyt og spændende men også som udfordrende og til tider besværligt.



Vi har fået den tid, vi skulle bruge. Der er blevet nævnt KRAP hele tiden. Vi er blevet spurgt. Ledelsen har virkelig gerne villet KRAP og det er smittet af på os.

– Medarbejder på botilbud
Kilde: Rambølls evaluering



Håndtering af modstand i medarbejdergruppen

Implementeringsprocesser møder som regel modstand, uanset hvor gode intentionerne og forbedelserne er. Der er en lang række potentielle barrierer for implementering og en typisk reaktion er, at man foretrækker at gøre, som man plejer. Modstand blandt enkelte eller flere medarbejdere kan handle om mangel på medejerskab, frygt for tab af kontrol, usikkerhed på ny rolle, gamle vaner, mangel på motivation, kompetencer eller læringskultur.

Ledelsen har derfor en central rolle i at inddrage medarbejderne, både i opstarten og løbende, så der skabes en fælles forståelse for, hvorfor KRAP skal implementeres, hvordan det skal ske, og hvad den forventede værdi er for borgerne såvel som medarbejdergruppen. Fokuser på de positive forventninger og gode historier i implementeringsprocessen.

Implementering af nye metoder tager ofte tid og kræver både til- og aflæring af metoder. Det er derfor væsentligt løbende at have fokus på at sikre ejerskab og motivation hos medarbejderne i det konkrete arbejde med den nye metode. Ledelse og medarbejdere kan have forskellige perspektiver på, hvad der er relevant i implementeringsarbejdet, ligesom det vil være forskelligt, hvad der motiverer forskellige medarbejdere.

Det, at implementeringen kan tage tid, betyder også, at det er givtigt at stoppe op nogle gange i implementeringsforløbet og se på de foreløbige resultater, drøfte udfordringer og fortælle "de gode historier".



Huskeliste til ledelse af en forandring

- » Udvises der ledelsesmæssig opbakning, og etableres de rette rammer og forhold for de medarbejdere, der i praksis skal arbejde med metoden?
- » Er der udarbejdet en implementeringsplan, der viser aktiviteter, mål og forventede resultater?
- » Oplever ledelsen og medarbejderne at have fælles mål og visioner for implementeringen af den nye metode?
- » Arbejdes der løbende med at sikre ejerskab til metoden og motivation i det konkrete arbejde med metoden?
- » Anerkendes skepsis og usikkerhed i implementeringsarbejdet? Og fokuseres der samtidig på forventninger og "de gode historier"?
- » Laves der nedslag i implementeringen, hvor ledelsen sammen med medarbejderne stopper op og ser på foreløbige resultater samt det videre forløb?

En samlet plan for implementeringen

For at skabe det nødvendige overblik over de aktiviteter, der skal gennemføres i forbindelse med implementeringen af metoden KRAP til voksne med udviklingshæmning i botilbud, bør der udarbejdes en implementeringsplan. Det er ledelsen på botilbuddet, der har ansvaret for at udarbejde implementeringsplanen. Det er dog en fordel, at implementeringsplanen bliver udarbejdet med inddragelse af et implementeringsteam eller centrale medarbejdere på botilbuddet, som har part i implementeringen (eksempelvis metodedovholdere som nævnt ovenfor).

Implementeringsplanen præciserer alle de implementeringsaktiviteter, som knytter sig til forskellige temaer inden for implementering, og som er væsentlige løbende at følge op på og drøfte:

Ledelse

Hvilke aktiviteter i implementeringen involverer ledelsen? Fx ledergruppemøder, orientering fra medarbejdere til ledelsen, beslutninger fra ledelsen m.v.?

Kommunikation

Hvilke kommunikationsaktiviteter er der? Fx nyhedsbreve, formidling af metoden til medarbejderne m.v.?

Inddragelse

Hvilke aktiviteter inddrager medarbejderne? Fx læringsmøder, personalemøder, efteruddannelsesdage, informationsmøder m.v.?

Arbejdsproces og kultur

Hvilke aktiviteter omhandler arbejdsprocesser og kulturen på botilbuddet? Eksempelvis fælles temadag om metoden, medarbejdernes forskellige tilgange til og rammer for arbejdet med borgere med udviklingshæmning m.v.?

Organisering, roller og ansvar

Hvilke aktiviteter omhandler organiseringen af arbejdet samt fordeling af roller og ansvar? Eksempelvis samarbejdet mellem myndighedsområdet og botilbuddet, ressourcepersoner eller forandringsagenter m.v.?

Efteruddannelse og træning

Hvilke uddannelses- og træningsaktiviteter er der? Eksempelvis efteruddannelse i metoden, supervision, sparring og læring i praksis m.v.?

Opfølgning og dokumentation

Hvornår og hvordan følges der op på implementeringen og resultaterne? Eksempelvis personalemøder, indtastning af data i forhold til progression, præsentation af ny viden og resultater på ledergruppemøder m.v.?

Evaluering og tilpasning

Hvornår og hvordan bliver der evalueret og justeret på praksis og metodens resultater? Eksempelvis personalemøder, ledermøder, fælles møder, analyse af data m.v.?

Se **side 39** for et eksempel på en skabelon til udarbejdelse af en implementeringsplan, som kan tages i brug på botilbuddet.

Det er en klar fordel, at implementeringsplanen drøftes i den samlede ledergruppe på botilbuddet, herunder den øverste ledelse og afdelingsledelsen, så opbakningen til denne sikres. Der kan også nedsættes en styregruppe eller implementeringsteam bestående af ledelse og udvalgte nøglemedarbejdere, som har særligt ansvar for implementeringsplanen. Samtidig er det væsentligt, at indsatsområder, aktiviteter og milepæle klart kommunikeres til medarbejderne på botilbuddet.



Huskeliste til udarbejdelse af implementeringsplan

- » Er der udpeget en ansvarlig for styringen af implementeringen?
- » Er der udarbejdet en plan for implementeringen med angivelse af aktiviteter, tidspunkter, deltagere og ansvarlige?
- » Er der truffet beslutninger vedrørende igangsættelsestidspunktet for implementeringsplanen og de enkelte aktiviteter i planen, herunder deadlines og milepæle?

Organisering og arbejdsgange

En succesfuld implementering af metoden KRAP påvirker og påvirkes af interne arbejdsgange og den interne organisering. Det giver anledning til en række spørgsmål, som ledelsen med fordel kan tage stilling til, inden implementeringen sættes i gang.

- » Hvornår er det mest hensigtsmæssigt at indføre KRAP i forhold til eksisterende arbejdsgange og eventuelt øvrige igangværende projekter eller initiativer?
- » I hvilket omfang understøtter de eksisterende arbejdsgange og organiseringen i botilbuddet brug af KRAP, og er der behov for justeringer i arbejdsgange og organisering?
- » Hvordan inddrages KRAP og metodens redskaber i forhold til samarbejdet mellem medarbejdere samt mellem ledelse og medarbejdere i botilbuddet?
- » Hvilken sammenhæng ønskes mellem viden, ledelsesinformation og udvikling?
- » Hvad er en realistisk tidsplan for implementeringen, og hvordan kan en sådan se ud? (se skabelon til implementeringsplan på **side 39**).

Spørgsmålene ovenfor kan eksempelvis bruges til at vurdere, om implementeringen giver anledning til ændringer i den eksisterende organisering af samarbejdet med myndigheden eller den måde, man på botilbuddet gør brug af løbende indsamlet information om borgernes og organisationens udvikling.

Dialog med myndighedsområdet og sammenhæng til bestilling og handleplan

Det er vigtigt, at der i arbejdet med KRAP er dialog med myndighedssagsbehandleren. Dette skal sikre sammenhæng mellem de temaer, der er i fokus i borgerens funktionsvurdering, som ofte er udarbejdet på baggrund af voksenudredningsmetoden (VUM), bestillingen med indsatsmål og borgerens §141-handleplan samt de mål og delmål, der er opstillet i arbejdet med metoden KRAP.

Det forudsætter, at der etableres et godt samarbejde og hensigtsmæssige arbejdsgange mellem myndighed og botilbuddet i arbejdet med KRAP – og i et eventuelt samspil mellem VUM og KRAP. For at høste det fulde udbytte af KRAP er det vigtigt at sikre information og forventningsafstemning, særligt vedrørende bestillingen fra myndighedens sagsbehandler og de indsatsmål, der indgår i bestillingen – samt de konkrete mål for borgeren, der formuleres og operationaliseres på botilbuddet.

Ledelse og styringsinformation

Implementeringen af metoden KRAP skaber et grundlag for at tilvejebringe nye typer af ledelsesinformation, blandt andet information om borgernes udvikling og om organisatoriske resultater. Organisatoriske resultater gælder eksempelvis udvikling af en anerkendende og ressourcefokuseret kultur, som styrker dialogen og samarbejdet mellem leder og medarbejder og medarbejdere imellem. Det gælder også udviklingen af organisering og pædagogik, hvor der arbejdes metodisk og systematisk med borgernes udvikling og med udviklingen af den pædagogiske praksis. For at sikre det bedst mulige grundlag for ledelse og styring af implementeringen af metoden kan det være en fordel at drøfte, hvilke typer af ledelsesinformation og rapporter ledelsen ønsker udarbejdet. Derudover kan det være en god idé, at ledelsen overvejer, hvordan information og viden om arbejdet med metoden KRAP kan anvendes til at justere og planlægge det fremadrettede arbejde med metoden og den øvrige pædagogiske praksis. Samtidig skaber metoden et godt grundlag for, at den enkelte medarbejder kan få overblik over egne resultater i arbejdet med metoden, og det bør overvejes, hvordan dette kan få betydning for den løbende erfaringsudveksling og kvalitetsudvikling (se afsnit 3).

Kommunikation om metoden KRAP til voksne med udviklingshæmning i botilbud

I al implementering er kommunikation en væsentlig brik for at af- og tillære nye metoder, og for at forandringen når ud i alle led i organisationen. Samtidig skal kommunikationen øge forståelse for metoden og konsekvenserne heraf for alle involverede parter.

Det er vigtigt, at ledelsen under inddragelse af medarbejdere på botilbuddene drøfter følgende i relation til kommunikationen om metoden KRAP til voksne med udviklingshæmning i botilbud:

- » Hvilke personer skal der kommunikeres til?
- » Hvad skal der kommunikeres?
- » Hvordan og hvornår skal der kommunikeres?

Tabellen nedenfor peger på en række *hvem*-, *hvad*-, *hvornår*- og *hvordan*-spørgsmål, som kan guide især ledelsen, men også medarbejdere på botilbuddene, i deres kommunikation om metoden og den nye pædagogiske praksis på botilbuddet.

Tabel 2 Kommunikation – Hvem, hvad, hvornår og hvordan?

HOVEDSPØRGSMÅL IFT. KOMMUNIKATION	HVEM, HVAD, HVORNÅR OG HVORDAN?
<i>Hvilke personer skal der kommunikeres til?</i>	» Ledelse? » Medarbejdere? » Borgere? » Pårørende? » Myndighedssagsbehandlere? » Frivillige og vikarer på botilbuddet? » Borgernes beskæftigelsestilbud?
<i>Om hvad skal der kommunikeres?</i>	» Overordnet om KRAP og menneskesynet bag? » Metodens forventede betydning for borgere, medarbejdere, ledelse samt botilbuddet som helhed? » Metodens betydning for den daglige praksis og i arbejdet med borgerne? » Metodens mål for borgerne? » Metodens mål for botilbuddet som organisation?
<i>Hvornår og hvordan skal det ske?</i>	» Personalemøder? » Informationsmøder? » I det løbende samarbejde med samarbejdspartnere, pårørende, frivillige og vikarer? » Nyhedsbreve?

Implementeringen af metoden KRAP vil i mange tilfælde være forbundet med implementeringen af en ny pædagogisk praksis – naturligvis alt afhængigt af de erfaringer, botilbuddet måske allerede har med KRAP. Derfor er det helt naturligt, at kommunikationen om KRAP som minimum vedrører baggrunden for ledelsens ønske om at arbejde med metoden, metodens baggrund og værdimæssige udspring samt metodens betydning for det daglige arbejde på botilbuddet. Det kan også være en god ide, at de ansvarlige for kommunikationen deler egne erfaringer i arbejdet med metoden eller inddrager ledere og medarbejdere fra andre botilbud, der har erfaringer i arbejdet med metoden. På den måde kan de positive vinkler på KRAP blive en del af ”den gode historie” i kommunikationen.

Kommunikationen tilpasses de forskellige parter forudsætninger, muligheder og roller i botilbuddet. Der kan eksempelvis være forskel på, hvad der er relevant at informere samarbejdspartnere om, også afhængigt af, om de er direkte involveret i arbejdet med borgeren, fx myndighedssagsbehandleren, eller kun indirekte berøres af implementeringen af den nye metode.

Se **side 39** for en skabelon til udarbejdelse af en kommunikationsstrategi.

Et godt tip i implementeringen er også, at det som en del af kommunikationen er hensigtsmæssigt fra begyndelsen at afklare, hvilke kanaler der skal understøtte kommunikationen, og på hvilken måde informationerne skal formidles og udbredes internt i botilbuddet, i kommunen og blandt forskellige samarbejdspartnere.



Huskeliste til kommunikation om metoden

- » Er der lagt en plan for kommunikationen om metoden?
- » Er der en plan for, hvem der skal informeres om metoden, og hvordan budskaber i kommunikationen målrettes forskellige ledere, medarbejdere, myndighedens sagsbehandlere og øvrige samarbejdspartnere?
- » Hvad, hvornår og hvordan skal der kommunikeres om metoden?

Efteruddannelse i metoden

Efteruddannelse i metoden KRAP, systematikkerne og anvendelsen af redskaberne er afgørende i en effektiv implementering og den "korrekte" brug af metoden KRAP til voksne med udviklingshæmning.

Metoden kræver, at der afsættes tid og ressourcer. Dels til selve efteruddannelsesforløbet, dels til at øve sig i at anvende metoden og redskaberne og løbende følge op på anvendelsen heraf.

Før efteruddannelsesforløbet er det vigtigt at arbejde med faktorer, der har betydning for deltagernes forberedelse, motivation og personlige målsætninger, herunder:

- » At ledere og medarbejdere ser nytten af det, de lærer, og at det kan bruges i praksis
- » At ledere og medarbejdere har en selvstændig og gerne ambitiøs målsætning i forhold til deres læring
- » At ledere og medarbejdere kan se progression i deres egen læring.

Efter efteruddannelsesforløbet er det afgørende, at arbejdet i botilbuddet tilrettelægges, så ledere og medarbejdere opfordres til at bruge de delelementer af metoden KRAP, de indtil videre har lært, da det understøtter overførsel af relevant viden (også kaldet transfer). Man kan for det første øge muligheden for transfer gennem støtte, opmuntring og belønning fra den nærmeste leder, når medarbejderne anvender metoden KRAP. For det andet kan muligheden for transfer øges ved, at ledere og medarbejdere mellem uddannelsesaktiviteter gør brug af læringsmakkere eller diskuterer uddannelsesaktiviteterne og det, de har lært, på personale- eller teammøder i botilbuddet. På den måde får ledere og medarbejdere mulighed for at reflektere, træne og sparre om metoden KRAP med ligesindede og derigennem gøre overgangen til egen praksis nemmere.

Derudover har selve efteruddannelsen naturligvis betydning for læringsudbyttet. Her er det væsentligt, at KRAP trænes på egne praksissituationer, således at ledere og medarbejdere kan se og opleve, at KRAP kan berige deres egen konkrete praksis.

Læring i praksis

Det handler om at indføre en ny pædagogisk praksis i botilbuddet. Derfor vil der også være behov for, at ledelse og medarbejdere løbende reflekterer over egen brug af metoden KRAP og derigennem lærer af egen praksis.

Denne løbende evaluering kan eksempelvis foregå ved hjælp af Procesmodellen, som er udviklet som ramme for løbende refleksion over egne erfaringer fra arbejdet med metoden. Procesmodellen illustreres nedenfor.

Figur 2 Procesmodel til understøttelse af læring i praksis



Erfaringer fra implementeringen af nye metoder på sociale tilbud viser, at læring af egne erfaringer eksempelvis kan understøttes af sparringsmøder og teammøder, hvor ledelse og medarbejdere drøfter borgerforløb (jf. afsnittet nedenfor). Det giver et unikt rum for refleksion over egen og andres praksis i arbejdet med metoden KRAP, dens kerneelementer og redskaber, ligesom det giver konkret træning i anvendelse af den systematik, der ligger i metoden – og de til- og fravalg, der gøres undervejs i arbejdet med borgerne og metoden. Det kan således være en god ide at gennemføre lokale læringsaktiviteter, der er praksisnære og understøtter refleksioner over egen praksis, borgerforløbene og arbejdet med metoden og redskaber. I arbejdet med procesmodellen kan redskabet nedenfor understøtte læring og udvikling.



Huskeliste til efteruddannelse i metoden KRAP

- » Er metoden KRAP og KRAP-redskaberne gjort til faste elementer på teammøder?
- » Drøftes konkrete borgerforløb for at sikre lokal forankring og ensartet anvendelse?
- » Bruges efteruddannelsesforløbet og følges sessionerne?
- » Følges der op på uddannelsesforløb for at forankre viden i praksis?
- » Er det muligt for medarbejderne at hjælpe hinanden med den praktiske implementering af metoden og redskaberne?

6 Afprøvning og fuld implementering

Kvalitetsudvikling og opfølgning på arbejdet med metoden

Erfaringer viser, at der med en ny metode ofte følger begejstring, nysgerrighed og gåpåmod, men også modgang, udfordringer og frustrationer. Derfor er det vigtigt, at der i implementeringen er mulighed for, at både ledelse og medarbejdere kan italesætte og drøfte både det sure og det søde. I den forbindelse kan der også tages udgangspunkt i procesmodellen.

Ved at udveksle erfaringer kan ledelse og medarbejdere sætte fokus på succeserne i hverdagen og sammen finde løsninger på individuelle og fælles udfordringer. Implementeringen af en ny metode kræver, at man tør sætte sin egen faglighed i spil og se på tingene på en ny måde, hvilket kan være svært. Derfor er det vigtigt at sparre med kolleger. Alle ledere og medarbejdere har hver deres styrker og svagheder, så det kan være gavnligt at bruge kolleger til at styrke svaghederne. Det vil i sidste ende styrke implementeringen og allervigtigst den pædagogiske indsats og borgernes trivsel.

Videndeling og kvalitetsudvikling sker dog ikke af sig selv. Det stiller krav til både ledelse og medarbejdere. Ledelsen må prioritere og skabe det nødvendige rum på botilbuddet til systematisk refleksion og læring, og medarbejderne skal turde blotte egne usikkerheder og byde ind med erfaringer og forslag til løsninger på nye problemer og udfordringer.



Skab rum til videndeling!

For at undgå, at medarbejdere føler sig alene i arbejdet med den nye metode, må ledelsen give medarbejderne mulighed for at sparre og dele viden. Det kan være med til at give medarbejderne den ekstra faglige indsigt og motivation, som er nødvendig for en succesfuld implementeringsproces.

Det er derfor vigtigt, at ledelsen prioriterer videndeling og skaber det nødvendige rum ved fx at:

- » Reservere tid til videndeling på personale- og teammøder
- » Opfordre medarbejdere til også i det daglige arbejde at forholde sig åbne, at stille hinanden spørgsmål og at dele erfaringer
- » Selv at opsøge dialoger med medarbejderne i det daglige om udfordringer og succeser.

Der findes ikke én formel på, hvilke rutiner og arbejdsgange der skal etableres for at understøtte anvendelse af viden til systematisk refleksion og læring. Men det er vigtigt, at denne bringes i spil hyppigt, og at der samtidig er tid til at komme i dybden med de fælles refleksioner. Det kan eksempelvis være på hyppige korte sparringsmøder med en fast dagsorden samt på kvartalsvis eller halvårslige refleksionsdage, seminarer eller workshops. Samtidig er det vigtigt, at der på botilbuddet etableres rutiner, hvor ledelsen kontinuert understøtter medarbejderne i arbejdet med metoden og den løbende udvikling af den pædagogiske praksis.

Korte sparringsmøder

Det er en god ide at etablere rammer, der muliggør 1-2 timers sparrings- eller temamøder, hvor metoden drøftes, fx med udgangspunkt i konkrete borgerforløb. På disse møder kan medarbejdere, og eventuelt ledelsen, diskutere og reflektere over deres anvendelse af metoden på baggrund af helt konkrete erfaringer. Der vil ofte være behov for, at der forud for hvert sparringsmøde aftales, hvilke medarbejdere der skal præsentere erfaringer fra et borgerforløb på mødet. Det er vigtigt, at drøftelsen af borgerforløb sker med anerkendelse og respekt for medarbejdernes erfaringer. Ofte vil det være passende med to til tre eksempler på borgerforløb, fx borgerforløb der kan understøtte refleksioner over de forskellige søjler og redskaber i metoden. I boksen på næste side ses en række refleksionsspørgsmål, der kan danne udgangspunkt for sparringsmøder om arbejdet med metoden og borgere med udviklingshæmning.

Refleksionsdage med fokus på resultater for borgerne

Det er en stor men fagligt givende proces at arbejde struktureret med lærings- og refleksionsmøder, hvor arbejdet med metoden og metodens resultater drøftes. Derfor kan der med fordel afsættes god tid de første gange, et sådant møde afholdes. På den måde kan alle de emner, lederen og medarbejderne ønsker at diskutere og drøfte, komme på dagsordenen. Det kan fx være relevant at afsætte en hel arbejdsdag eller et halvdagsarrangement.

Som ramme for de faglige refleksionsdage kan en mødeguide (se boksen nedenfor) anvendes, som kan inspirere ledere og medarbejdere til, hvordan de helt konkret kan tilrettelægge og afholde faglige refleksionsdage, som har til formål at uddrage læring og faglig udvikling på baggrund af indsamlet dokumentation og viden. Da de faglige drøftelser tager udgangspunkt i de resultater, som botilbuddet har dokumenteret, er det vigtigt, at botilbuddet har en god afrapportering af progressions- og resultatdata for arbejdet med metoden. På den måde sikres et godt grundlag for de faglige drøftelser på dagen.

Samtidig kan det være en god ide at udpege en mødeleder, hvis rolle er at facilitere en proces via refleksionsspørgsmål, som kan bruges til at sætte gang i og understøtte de faglige drøftelser og refleksioner i forhold til udvalgte temaer på dage.

”

Det kan godt være svært at implementere KRAP i personalegruppen. Vi har husmøderne, men så er det ligesom det. Vi går ikke ned i husene og siger: 'Nu skal vi sgu have indført noget KRAP'. Og det, synes jeg, er lidt ærgerligt. Men jeg kan godt blive bange for, at man kommer til at virke som den, der gerne vil rette på sine kolleger, og det er jo ikke det, det handler om. Det er jo, fordi man skal blive bedre til at anerkende vores borgere.

- Medarbejder på botilbud

Kilde: Rambølls evaluering



Mødeguide til refleksionsdage

Som ledere og medarbejdere kan I strukturere et lærings- og refleksionsmøde efter tre faser:

1. Refleksion over resultater
2. Refleksion over dokumentationspraksis
3. Opsamling og beslutninger.

Det kan være en mødeleder, der er ansvarlig for at facilitere mødet og eventuelt med udgangspunkt i nedenstående temaer og spørgsmål:

Refleksion over resultater:

- » Er der overensstemmelse mellem jeres reelle målgruppe og den målgruppe, som KRAP er rettet mod?
- » Har I opnået de forventede resultater – eller er der resultater, som er særligt gode eller mindre gode?
- » Har I i indsatsen gennemført de aktiviteter, som I gerne ville?
- » Hvad kendetegner de virkningsfulde forløb? – Hvor, hvornår og hvordan virker jeres indsats særligt godt?
- » Hvor, hvornår og hvordan virker jeres indsats ikke som tilsigtet?
- » Er der aktiviteter, som ikke er formuleret som en del af indsatsen i indsatsbeskrivelsen, men som er væsentlige for opnåelsen af gode resultater?
- » Lever I op til jeres egne målsætninger om at understøtte borgeren i at indfri de opstillede mål? (Gør I det så godt, som I har sat jer for?).
- » Refleksion over dokumentationsproces:
- » Hvordan fungerer det praktiske arbejde med at indsamle den planlagte dokumentation?
- » Sikrer den nuværende indsamlingspraksis god og retvisende dokumentation?
- » Hvordan fungerer den nuværende måde at bruge dokumentationen på i den direkte dialog med borgere og/eller pårørende?
- » Hvordan fungerer den nuværende måde at bruge dokumentationen på i den direkte dialog med myndighed?
- » Hvordan hjælper dokumentationen jer til at blive skarpere på, om indsatsen virker?
- » Er der behov for, at I styrker jeres dokumentation, og i givet fald hvordan?

Opsamling og beslutninger:

- » Giver refleksionen over de opnåede resultater anledning til at ændre de indsatser, I igangsætter for borgerne, og i givet fald til hvad?
- » Giver refleksionen over den nuværende dokumentationspraksis anledning til at ændre i den måde, I indsamler og bruger viden på?

På baggrund af drøftelserne træffer ledelsen og evt. implementeringsteam beslutning om, hvilke opfølgende aktiviteter der ønskes igangsat. Herefter fastsætter ledelsen, hvem der har ansvaret for dette.

Støtte og vejledning

Det er vigtigt, at nærmeste leder på botilbuddet støtter medarbejdernes faglige læringsproces. I arbejdet med den ledelsesmæssige støtte og vejledning til medarbejdernes løbende kvalitetsudvikling og opfølgning på arbejdet med metoden KRAP kan ledelsen på botilbuddet lade sig inspirere af nedenstående spørgsmål.



Huskeliste til opfølgning på arbejdet med metoden KRAP og kvalitetsudvikling

- » Er det besluttet, hvem der er ansvarlig for den løbende erfaringsudveksling og kvalitetsudvikling, herunder at etablere rammer og organisere aktiviteter, der understøtter dette m.v.?
- » Er det afklaret, hvordan der i botilbuddet følges op på ledelsens og medarbejdernes erfaringer og udfordringer i arbejdet med metoden KRAP?
- » Er der gjort overvejelser om, hvordan der konkret gennemføres kvalitetsudvikling af anvendelsen af metoden KRAP og den pædagogiske praksis på baggrund af viden om resultater?

Fastholdelse af arbejdet med metoden

Som leder kan det være vanskeligt at vurdere, hvorvidt botilbuddet har implementeret metoden som tilsigtet, og om botilbuddet løbende arbejder tilstrækkeligt 'KRAPsk' med udgangspunkt i metodens systematikker, søjler, kerneelementer og redskaber.

Nedenfor listes nogle af de ting, man som leder kan kigge efter i vurderingen af, hvor godt man arbejder med at implementere KRAP og fastholde fokus på implementeringen over tid.



Tips til 'KRAP-tjek'!

- » Er der på ledelsesplan indgået aftaler om samarbejde mellem myndighed og botilbud i forhold til at sikre sammenhæng mellem bestilling fra myndighed, borgernes § 141-handleplaner og arbejdet med metoden KRAP?
- » Er bestillingen fra myndighed oversat til 'KRAP-sprog'?
- » Er alle borgernes og disses pårørende oplyst om arbejdet med KRAP og betydningen heraf?
- » Er redskaberne i metoden let tilgængelige for alle, der skal bruge dem? Og anvendes de obligatoriske redskaber; kognitiv sagsformulering, måltrappen og ressourceblomsten i arbejdet med alle borgerne?
- » Er metoden KRAP på dagsordenen på personalemøder? Både som punkt og i tale?
- » Er metoden KRAP en del af virksomhedsplanen?
- » Indgår metoden KRAP som et tema i forbindelse med MUS-samtaler?
- » Er introduktion til metoden KRAP en naturlig del af introduktionen for nyansatte?

7 Parathedsvurdering

Skabelon til vurdering af botilbuddets parathed til implementering af metoden KRAP

SPØRGSMÅL	VURDERING
I hvilken grad er medarbejdere på botilbuddet engageret i at implementere metoden KRAP?	
I hvilken grad oplever medarbejdere og ledere på botilbuddet, at de organisatoriske rammer på botilbuddet støtter op om arbejdet med metoden KRAP?	
I hvilken grad føler medarbejdere og ledere sig sikre på, at de kan håndtere de udfordringer, som måske opstår ved implementeringen af metoden KRAP?	
I hvilken grad er der klarhed blandt medarbejdere og ledere om, hvad der er deres opgave hver især i forbindelse med implementeringen af metoden KRAP?	
I hvilken grad er lederne på botilbuddet engageret i at implementere metoden KRAP?	
I hvilken grad føler medarbejdere og ledere sig sikre på, at de kan opretholde fremdrift i implementeringen af metoden KRAP?	
I hvilken grad har botilbuddet de ressourcer, der skal til for at implementere metoden KRAP?	

Note: Spørgsmålene vurderes på en skala fra 1-3, hvor 1 svarer til 'Lav grad' og værdien 3 svarer til 'Høj grad'. Spørgsmål, som tildeles en værdi under 3, indikerer en implementeringsbarriere og giver anledning til dialog mellem ledere og medarbejdere samt løbende opfølgning.

Skabelon til udarbejdelse af implementeringsplan

Tidsplan	Indsatsområde	Aktiviteter	Milepæle	Ansvarlig	Anslået tidsforbrug	Forventet resultat	Status	Evaluering af resultat

Skabelon til udarbejdelse af kommunikationsstrategi

Tidsplan	Målgruppe for kommunikation	Budskab	Medie	Ansvarlige	Forventet resultat	Status	Evaluering af resultat



10 Huskelister – samlet

HUSKELISTER TIL OPSTARTSFASEN

Huskeliste til parathedsvurdering

- » Er der inden implementeringen udført en parathedsvurdering?
- » Er det besluttet, hvem i botilbuddet der har ansvaret for, at viden fra parathedsvurderingen omsættes i den fremadrettede plan for implementeringen?
- » Har ledere og medarbejdere i botilbuddet drøftet, hvilke strategiske og praktiske muligheder og udfordringer parathedsvurderingen peger på?
- » Er der med udgangspunkt i parathedsvurderingen udviklet brugbare strategier for implementeringen af metoden KRAP og de pædagogiske praksisændringer?
- » Er der udpeget ansvarlige på botilbuddet for opfølgningen på de initiativer, parathedsvurderingen har givet anledning til at igangsætte?

Huskeliste til klargøring af roller og ansvar

- » Er der udarbejdet en systematisk oversigt over rolle- og ansvarsfordelingen på botilbuddet i forbindelse med implementeringen af metoden KRAP?
- » Er det udpeget, hvem der har hvilke roller, og er det gjort klart, hvilket ansvar der følger med disse roller?
- » Føler I jer sikre på, at det er tydeligt for alle på botilbuddet, hvilken rolle og ansvar han eller hun har i implementeringen af metoden KRAP og den organisatoriske forandring?
- » Bliver ledelsens forventninger til medarbejderne kommunikeret klart, og er det tydeligt for medarbejderne, hvad de kan forvente af ledelsen i forbindelse med implementeringsarbejdet?
- » Har I været opmærksomme på at sikre, at også vikarer, deltidspersonale og pårørende er bevidste om arbejdet med metoden KRAP, herunder hvad det betyder for arbejdsgangene på botilbuddet og indsatsen over for borgerne?
- » Har I været opmærksomme på løbende at "opdatere" rolle- og ansvarsfordelingen, i takt med at nye roller er blevet relevante, og ansvar samt opgaver har forskudt sig mellem relevante roller?

HUSKELISTER TIL KLARGØRINGSFASEN

Huskeliste til ledelse af en forandring

- » Udvises der ledelsesmæssig opbakning, og etableres de rette rammer og forhold for de medarbejdere, der i praksis skal arbejde med metoden?
- » Er der udarbejdet en implementeringsplan, der viser aktiviteter, mål og forventede resultater?
- » Er det sikret, at ledelsen og medarbejderne oplever at have fælles mål og visioner for implementeringen af den nye metode?
- » Arbejdes der med løbende at sikre ejerskab til metoden og motivation i det konkrete arbejde med metoden?
- » Anerkendes skepsis og usikkerhed i implementeringsarbejdet? Og fokuseres der samtidig på forventninger og "de gode historier"?
- » Laves der nedslag i implementeringen, hvor ledelsen sammen med medarbejderne stopper op og ser på foreløbige resultater og det videre forløb?

Huskeliste til udarbejdelse af implementeringsplan

- » Er der udpeget en ansvarlig for styringen af implementeringen?
- » Er der udarbejdet en plan for implementeringen med angivelse af aktiviteter, tidspunkter, deltagere og ansvarlige?
- » Er der truffet beslutninger vedrørende igangsættelsestidspunktet for implementeringsplanen og de enkelte aktiviteter i planen, herunder deadlines og milepæle?

Huskeliste til kommunikation om metoden

- » Er der lagt en plan for kommunikationen om metoden?
- » Er der en plan for, hvem der skal informeres om metoden, og hvordan budskaber i kommunikationen målrettes forskellige ledere, medarbejdere, myndighedens sagsbehandlere og øvrige samarbejdspartnere?
- » Hvad, hvornår og hvordan skal der kommunikeres om metoden?

Huskeliste til efteruddannelse i metoden KRAP

- » Er metoden KRAP og KRAP-redskaberne gjort til faste elementer på teammøder?
- » Drøftes konkrete borgerforløb for at sikre lokal forankring og ensartet anvendelse?
- » Bruges efteruddannelsesforløbet og følges sessionerne?
- » Følges der op på uddannelsesforløb for at forankre viden i praksis?
- » Er det muligt for medarbejderne at hjælpe hinanden med den praktiske implementering af metoden og redskaberne?

HUSKELISTER TIL AFPRØVNING OG FULD IMPLEMENTERING

Huskeliste til opfølgning på arbejdet med metoden KRAP og kvalitetsudvikling

- » Er det besluttet, hvem der er ansvarlig for den løbende erfaringsudveksling og kvalitetsudvikling, herunder i forhold til at etablere rammer, organisere aktiviteter, der understøtter dette m.v.?
- » Er det afklaret, hvordan der i botilbuddet følges op på ledelsens og medarbejdernes erfaringer og udfordringer i arbejdet med metoden KRAP?
- » Er der gjort overvejelser om, hvordan der konkret gennemføres kvalitetsudvikling af anvendelsen af metoden KRAP og den pædagogiske praksis på baggrund af viden om resultater?



Socialstyrelsen

Socialstyrelsen
Edisonsvej 1
5000 Odense C
Tlf.: 72 42 37 00

www.socialstyrelsen.dk

Maj 2018

