



Kunnskapskommunen
HelseOmsorg Nord

Nettverk 

Prosjekter

Publiseringer

Om oss

Leve hele livet



Hva leter du etter?

Søk

«Hvordan få andre til å gjøre det vi vil?»

Endringspsykologi, endringsledelse, motstand og medvirkning

Teori og refleksjonsoppgaver

Kunnskapskommunen HelseOmsorg Nord

Trude Anita Hartviksen, ergoterapeut, PhD, forskningssjef
Forskning, utvikling og innovasjon, Helse og mestring, Vestvågøy kommune



Vestvågøy kommune
Stolt Lofoting



Utviklingscenter for
sykehjem og hjemmetjenester

NORDLAND



Offentlig sektor i endring

1.0: Lovgivende, byråkratisk
og regelstyrt

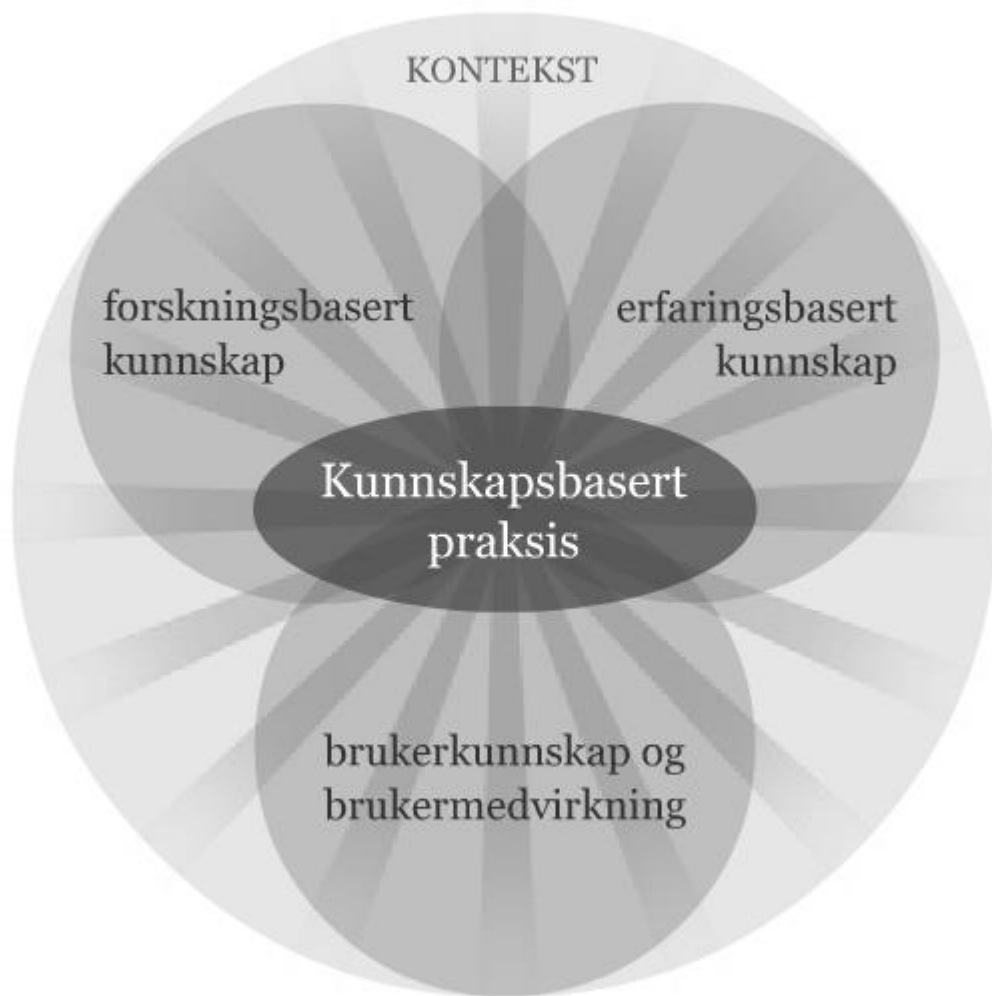
Klienter uten direkte
innflytelse på tjenestene

2.0: New Public Management
Kunder

3.0: Nettverk og partnerskap
Samskaping

Fra formynderskap til fellesskap





www.kunnskapsbasertpraksis.no



Vestvågøy kommune
Stolt Lofoting



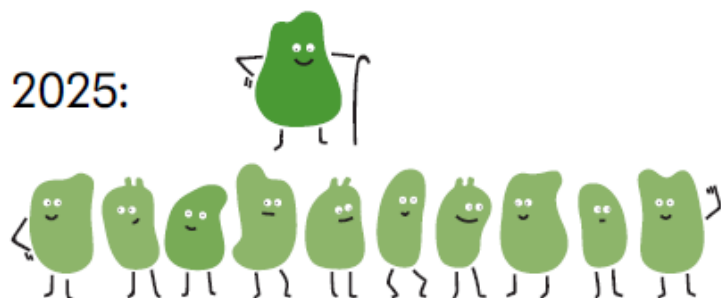
Utviklingssenter for
sykehjem og hjemmetjenester
NORDLAND

Refleksjonsoppgave

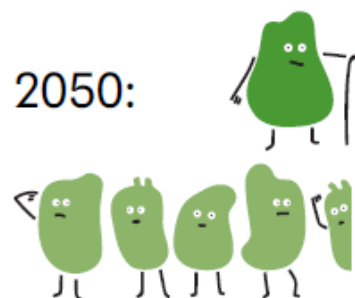
- Jobber vi kunnskapsbasert hos oss?
- Tar vi valgene i hverdagen basert på refleks eller refleksjon?



Fra en brennende plattform til en brennende ambisjon...



Yrkesaktiv alder (20–66 år): 6 483 personer
Eldre (80 år +): 645 personer
Personer i yrkesaktiv alder, per eldre: 10,1



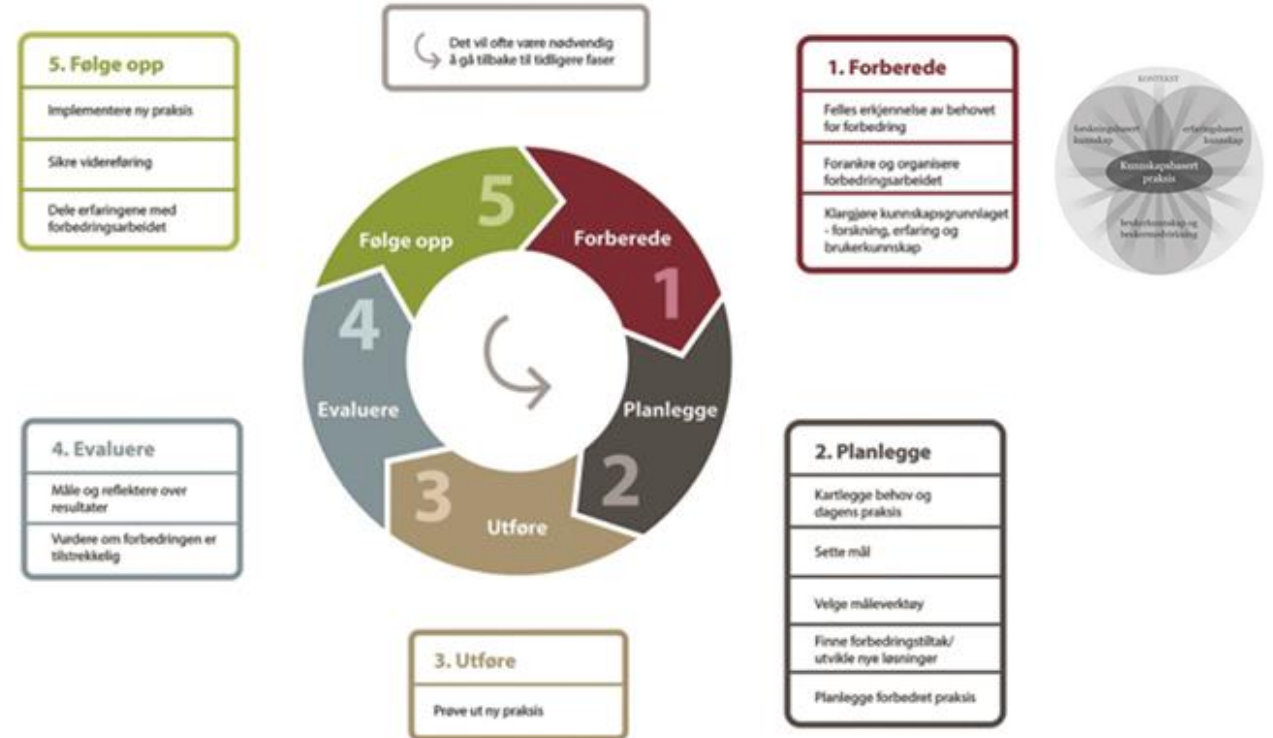
Yrkesaktiv alder (20–66 år): 6 103 personer
Eldre (80 år +): 1 367 personer
Personer i yrkesaktiv alder, per eldre: 4,5

- Brennende plattform: frykt og hastverk
- Brennende ambisjon: felles målsetning om tjenester av god kvalitet
- Behovet for radikal endring
- Hensikt: oppnå vedvarende forbedring



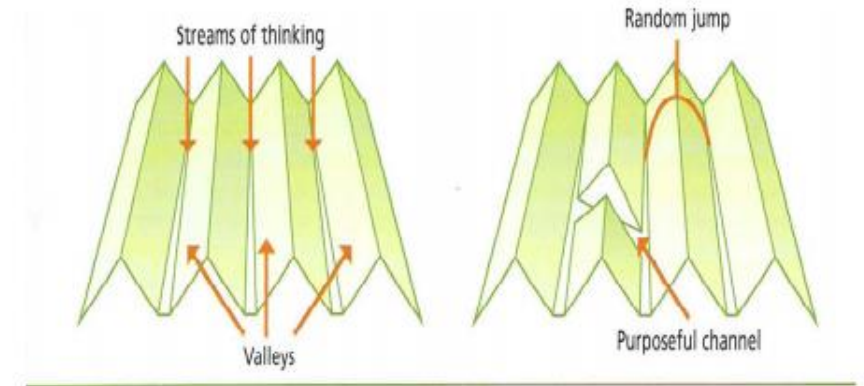
Endringsprosesser

- Forankring
- Samskaping
- Involvering og deltakelse
- Struktur og systematikk
- Prosessveiledning



Å tenke annerledes

- Tillit og respekt
- Makt, empowerment
- Klare roller
- Tydelige mål
- Forståelse av kunnskap og kompetanseutvikling
- Kreativitet
- Kontinuitet



Edward de Bono (2010)



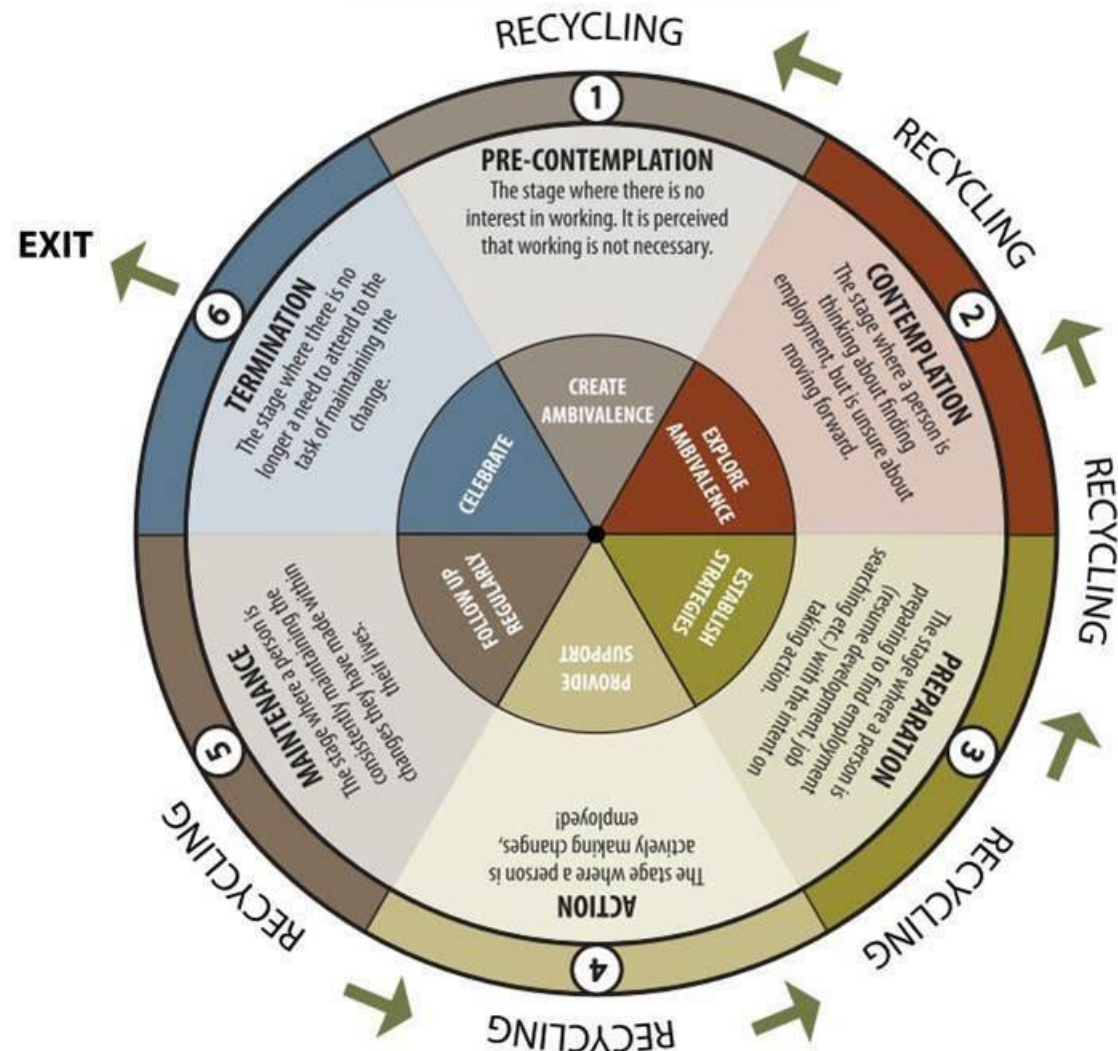
Vestvågøy kommune
Stolt Lofoting



Utviklingssenter for
sykehjem og hjemmetjenester

NORDLAND

THE STAGES OF CHANGE WHEEL



<https://www.lifehack.org/676832/stages-of-change-model>



Vestvågøy kommune
Stolt Lofoting



Utviklingssenter for
sykehjem og hjemmetjenester
NORDLAND

Endringsarbeid

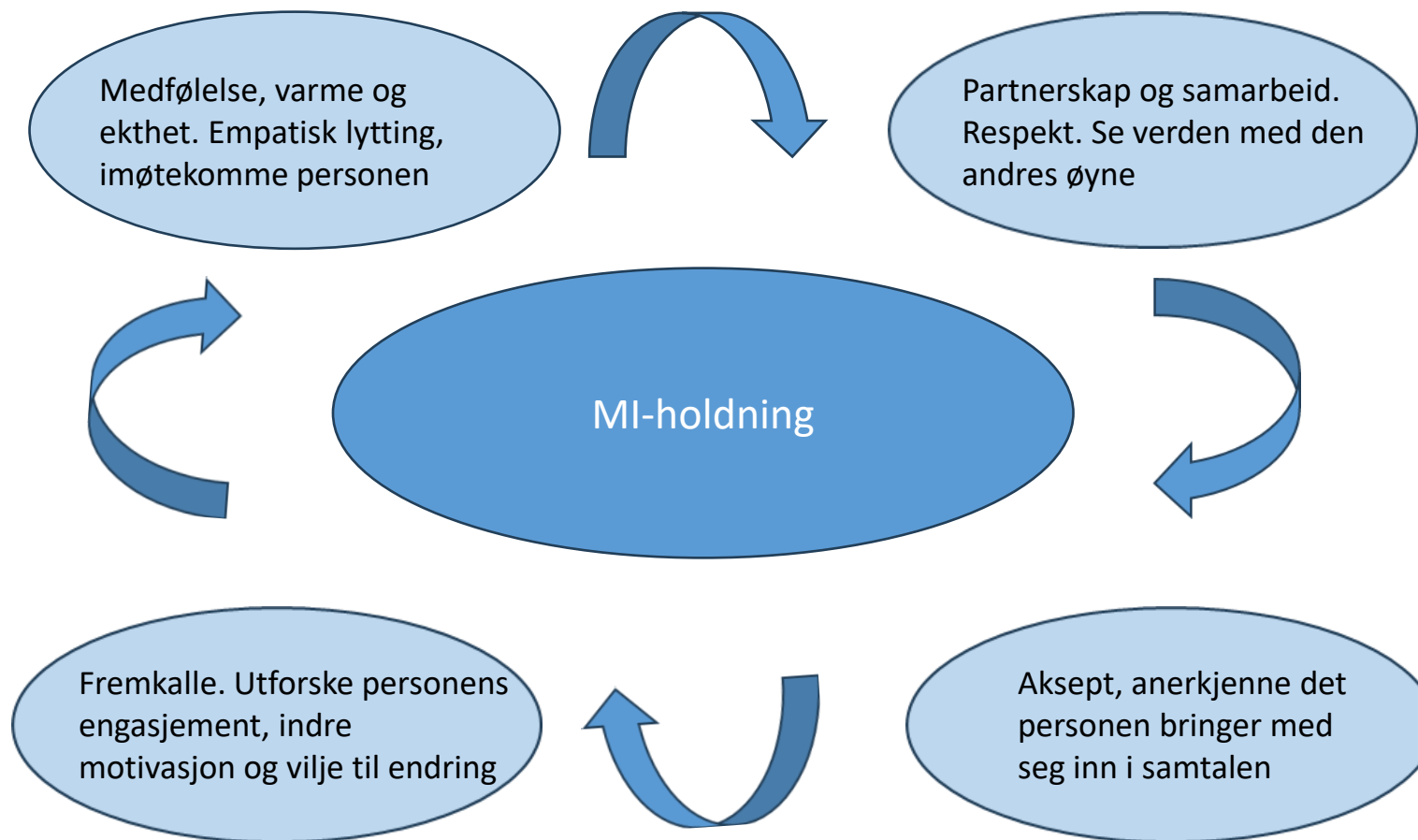
Fase	Beskrivelse	Prosess	Praksis
Føroverveielse	Ingen planer om endring	Bevisstgjøring, emosjonell reaksjon, revurdering av seg selv og miljøet	Informasjon om muligheter, kartlegging av personens erfaring
Overveielse	Ønsker endring innen 6 mnd	Bevisstgjøring, emosjonell reaksjon, revurdering av seg selv og miljøet	Bevisstgjørende samtaler, informasjon, vurdering av fordeler og ulemper
Planlegging	Har en konkret plan om endring innen 1 mnd	Personlig frigjøring	Konkretisere planer, forslag til mål og handling, motivere og støtte handling og mestring
Handling	Gjennomfører endring	Sosial frigjøring, finne erstatninger, stimuluskontroll, belønning, støttende relasjoner	Støtte til handling og mestring, positive tilbakemeldinger, evaluere måloppnåelse og prosess, forebygge tilbakefall
Vedlikehold	Har hatt endret praksis i mer enn 6 mnd	Sosial frigjøring, finne erstatninger, stimuluskontroll, støttende relasjoner, (belønning)	Fortsette å støtte opp for å redusere faren for tilbakefall. Motivere
Tilbakefall	Har falt tilbake til gammel praksis		Avhenger av hvilken fase personen går tilbake til



Motiverende samtale

Metode for profesjonelle samtaler der en vil stimulere en annen til å endre atferd uten å vekke motstand





Grunnprinsipper

- Personsentrert, autonomi – forsøke å forstå den andres perspektiv
- Endringsfokus
- Empatisk lytteteknikk og samtaleredskaper
- Styrke mestringstillit
- Vektlegge å tenke gjennom vurderingene sine, finne egne svar, og selv ta beslutning om endring
- Hente frem og styrke den andres motivasjon
- Reflekterende distanse
- Styrt



Reflekterende lytting

- Bekreftelse
- Åpne spørsmål
- Refleksjoner (speiling)
- Oppsummeringer
- Empati
- Forsterke
- Informasjon i dialog
- Rulle med motstand



Korreksjonsrefleksen

- Ikke argumentere for eget standpunkt, forsøke å overtale
- Ikke presse
- Ikke gi råd



Mestring og endringskompetanse

Folk påvirkes i større grad av årsaker og argumenter de har oppdaget selv, enn slike som andre har oppdaget

Pascal



Vestvågøy kommune
Stolt Lofoting



Utviklingssenter for
sykehjem og hjemmetjenester

NORDLAND

Refleksjonsoppgave

Hva skal til for at du blir overbevist om å bli med på et endringsarbeid?



Vestvågøy kommune
Stolt Lofoting



Kunnskapskommunen
HelseOmsorg Nord



Utviklingssenter for
sykehjem og hjemmetjenester

NORDLAND

Føroverveielse

- Ubevisst eller motløs
 - Lite kunnskap/informasjon
 - Manglende tro på evne
 - Ikke interessert i å endre
 - Forsøkt tidligere, mislyktes
 - Styrt av ytre faktorer
 - Unngår å lese, snakke eller tenke på
-
- Bidra til alternative perspektiv – hvordan ville du ønsket at vi hadde det på jobb om 5 år?

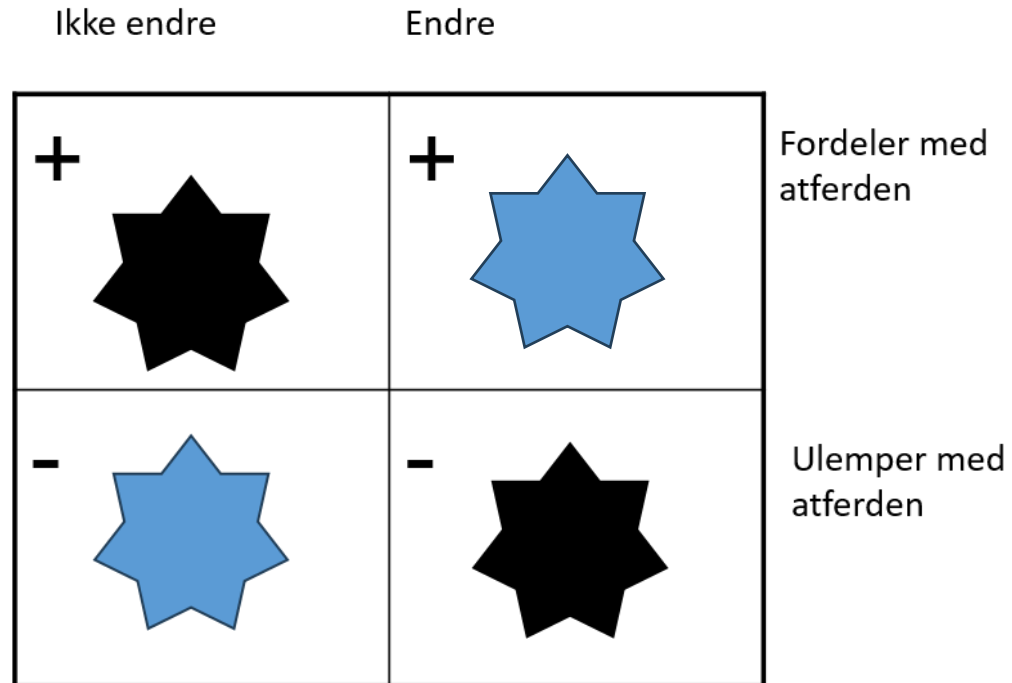


Overveielse

- Ikke til hensikt å endre med det første
- Forstår problemet, tenker på hvordan en skal kunne gjøre noe med det
- Ikke klar
- Ambivalens
 - Bidra til en reflekterende posisjon der en utforsker fra flere perspektiver
 - Formulere ambivalensen slik at den oppleves som relevant men samtidig fører til endring



Ambivalensparadiset



Forberedelse

- Ta en beslutning, forberede
 - Planer om snarlig endring
 - Har prøvd, og har konkret plan
 - Er klar
 - Tid for forenklinger
-
- Gå fra fokus på problemet til fokus på løsninger og handling



Handling

- Beslutning om endring
 - Omsette motivasjon i handling
 - Atferdsendring som kan registreres og måles
 - Følge planen
 - Aktiv, positiv, utadrettet
 - Holde fokus og energi
-
- Bekrefte ny atferd, meisle ut mål



Vedlikehold

- Endringene inn i hverdagen
- Automatisere, opprettholde
- Internalisere
- På vakt mot tilbakefall



Tilbakefall

- Risiko i alle faser
- Motløshet, resignasjon, oppgitthet
- Snu perspektivet slik at en kan lære av erfaringene



Hva er motstand?

- Forsvare seg, blokkere for hjelp
- Kamp/interessekonflikt
- Å lytte til motstandsfenomener gir viktig informasjon
- Naturlig



Hvordan møter man motstand?

- Ikke konfronter
- Respektfull og aksepterende stil
- Forståelse for ambivalens
- Brukerens eget valg
- Ta et skritt tilbake – rulle med motstand
- Støtte, reflektere, bekrefte
- Stille et åpent spørsmål
 - Fortell mer om hva du tenker....
- Betone selvbestemmelse
 - Det er du som bestemmer hva du ønsker å gjøre...
- Skifte fokus
 - Vi snakket tidligere om....



Refleksjonsoppgave

- Har du opplevd motstand i endringsarbeidet dere holder på med?
- Hvordan håndterte du det?
- Hva kan du lære av den situasjonen?
- Hva kunne du ha gjort annerledes?



Referanser

Barth, T., & Näsholm, C. (2007). Motiverende samtale-MI: endring på egne vilkår. Fagbokforlaget.

de Bono, E. (2010). Lateral thinking: a textbook of creativity. Penguin UK.

Ivarsson, Barbro Holm (2011): MI Motiverende intervju. Praktisk håndbok for helse- og omsorgssektoren.
Stockholm: Gothia Forlag

KS (2019). FoU- Prosjekt 1840111. PRIORITERTE MÅL I KOMMUNALT OG FYLKESKOMMUNALT PLANARBEID.
Kartlegging av prioriterte politikkområder i et utvalg kommuner og fylkeskommuner

Kunnskapsbasert praksis, Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten: Nettkurset i kunnskapsbasert praksis
(KBP). <http://kunnskapsbasertpraksis.no>

Kvalitetsforbedring, www.helsebiblioteket.no/Kvalitetsforbedring

Lerdal, Anners og Fagermoen, May Solveig (red) (2011): Læring og mestring – et helsefremmende perspektiv i
praksis og forskning. Oslo: Gyldendal Akademisk

Nortvedt, Monica W. mfl (2012): *Jobb kunnskapsbasert! En arbeidsbok*. Oslo: Akribe

Prochaska, J. O., Redding, C. A., & Evers, K. E. (2015). The transtheoretical model and stages of change. Health
behavior: Theory, research, and practice, 97.

Ulrich, J. (2016). Samskabelse-en typologi. CLOU skriftsserie, 2016(001), 1-15



Vestvågøy kommune
Stolt Lofoting



Utviklingscenter for
sykehjem og hjemmetjenester
NORDLAND