

Maja Kring Schjørring  
Tine Tjørnhøj-Thomsen  
Morten Hulvej Rod

# Evaluering af **I sikre hænder**

## **Evaluering af I sikre hænder**

Maja Kring Schjørring  
Tine Tjørnhøj-Thomsen  
Morten Hulvej Rod

Copyright © 2017  
Statens Institut for Folkesundhed,  
SDU

Grafisk design: Trefold

Uddrag, herunder figurer og tabeller,  
er tilladt mod tydelig gengivelse. Skrifter, der omtaler,  
anmelder, citerer eller henviser til nærværende  
publikation, bedes sendt til  
Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet.

Elektronisk udgave: ISBN 978-87-7899-371-7

Statens Institut for Folkesundhed  
Øster Farimagsgade 5A, 2. sal  
1353 København K  
[www.si-folkesundhed.dk](http://www.si-folkesundhed.dk)

Rapporten kan downloades fra  
[www.si-folkesundhed.dk](http://www.si-folkesundhed.dk)

# Forord

Denne rapport beskriver resultaterne af en evaluering af projektet I sikre hænder, som Statens Institut for Folkesundhed, SDU, har gennemført for Dansk Selskab for Patientsikkerhed.

Evalueringens overordnede formål er at undersøge implementeringen af projektet med henblik på at uddrage læring og viden, der kan bidrage til at styrke forbedringsarbejdet i de danske kommuner mere generelt. Evalueringen beskriver projektets indhold og implementering, de ledelsesmæssige og organisatoriske vilkår, der har haft betydning for projektet, samt projektets virkninger, som de opleves af de deltagende medarbejdere og ledere. Evalueringen er baseret på kvalitativ dataindsamling i fem kommuner, der har deltaget i I sikre hænder i perioden 2013-2016.

Vi vil gerne takke de interviewpersoner, der har delt deres viden og erfaringer i forbindelse med evalueringen.

Rapporten er udarbejdet af en projektgruppe bestående af videnskabelig assistent Maja Kring Schjørring, professor Tine Tjørnhøj-Thomsen og lektor Morten Hulvej Rod.

Anna Paldam Folker  
Forskningschef

Morten Grønbæk  
Direktør

# Indhold

Resume 4

Introduktion 7

Teori og metode 7

Rapportens opbygning 9

Projektets indhold og  
implementering 10

Forbedringsmodellen: Plan-do-study-act  
10

Tjeklister og data 12

Tavler og tavlemøder 20

Projektledelse 22

Implementeringsstøtte fra selskabet 24

Undervisning og uddannelse 30

Projektets  
ledelsesmæssige og  
organisatoriske vilkår 32

Ledelsesmæssige vilkår 32

Organisatoriske vilkår 34

Projektets virkninger 37

Patientsikkerhed 37

Tværfaglighed 38

Faglighed 38

Synlig ledelse 41

Konklusion og  
anbefalinger 42

Referencer 44

# Resume

Siden 2013 har fem kommuner deltaget i projektet I sikre hænder med det mål at reducere tryksår, medicinfejl, fald og infektioner hos borgere i primærsektoren samt at opnå forbedret ledelse og samarbejde med borgere og pårørende på de deltagende enheder i ældreplejen. I sikre hænder tager afsæt i forbedringsmodellen, som er en udbredt og anerkendt metode til forbedringsarbejde inden for patientsikkerhed.

Denne rapport præsenterer resultaterne af en evaluering af projektets forløb i perioden 2013-2016. Evalueringens overordnede formål er at undersøge implementeringen af projektet med henblik på at udtrække læring og viden, der kan bidrage til at styrke forbedringsarbejdet i de danske kommuner mere generelt. Evalueringen er baseret på kvalitative forskningsmetoder, og der er gennemført to runder dataindsamling, først i september-oktober 2015 og igen i perioden november-december 2016. Dette muliggør en vurdering af projektets udvikling over tid – et forhold, som har været afgørende for evalueringens fund og konklusioner.

Projektet I sikre hænder har generelt styrket de deltagende sundhedsprofessionelles oplevelse af kvaliteten af deres eget arbejde. I løbet af projektperioden er en vis skepsis i forhold til den store vægt på data og dokumentation i projektet vendt til en overvejende positiv holdning. Evalueringen viser, at projektet har bidraget til at styrke grundlaget for det tværfaglige samarbejde på de deltagende enheder, ligesom de sundhedsprofessionelle oplever en øget faglighed i form af en større grad af *systematik, ansvarsfølelse, borgerinddragelse, opmærksomhed* og *åbenhed om fejl* i deres daglige arbejde. Projektet har også haft afledte positive virkninger på synligheden af ledelse på enhederne, og lederne oplever, at de selv kan bruge projektets forbedringsmetoder i deres ledelsesmæssige praksis. Evalueringen har ikke haft

til formål at vurdere de patientsikkerhedsmæssige effekter af projektet. Når interviewpersonerne blev adspurgt om deres oplevelser af udbyttet af projektet for borgerne, har de primært peget på forbedringer i forhold til den del af projektet, der har fokuseret på forebyggelse af tryksår.

Det har krævet tid og tilvænning for de sundhedsprofessionelle at omsætte forbedringsmodellen til konkrete forbedringer i deres daglige praksis. I starten af projektperioden oplevede nogle ledere og medarbejdere store udfordringer, og de havde vanskeligt ved at relatere metoden direkte til deres egen daglige praksis. Evalueringen finder dog, at modellens afsæt i medarbejdernes egne ideer til forbedringer og afprøvningen af disse i mindre skala tiltaler interviewpersonerne, og at modellen er blevet anvendt i stigende grad i løbet af projektperioden.

Den store vægt i metoden på data og tjeklister har som nævnt givet anledning til skepsis, og nogle medarbejdere har oplevet, at det flytter fokus fra deres kerneopgave. Det er centralt, at medarbejderne kan se en direkte mening med og relevans af data og tjeklister, og at de oplever en sammenhæng med deres daglige praksis. Dette kan styrkes via dialog om data, eksempelvis på tavlemøder, som tager udgangspunkt i borgerne og de konkrete forandringer, der er opnået. Ikke desto mindre opleves data og dokumentation til tider som en kontrolforanstaltning fra ledelsens side. Dette kan medføre, at tjeklister udfyldes, uden at det afspejler, hvad der reelt er foregået i praksis. Det er derfor en væsentlig ledelsesmæssig opgave at introducere og understøtte arbejdet med data på måder, der direkte viser anvendeligheden af disse for medarbejdernes arbejde, og som adresserer eventuelle validitetsproblemer. Det er i den forbindelse vigtigt at være opmærksom på, hvem der indtaster data, og hvordan det foregår. Endvidere er det væsentligt, at der løbende undervises i brugen af data – også når nye medarbejdere og ledere kommer til.

Brugen af tavler og tavlemøder i projektet bliver betragtet positivt. Det giver mulighed for en ny form for tværfaglig interaktion mellem medarbejderne, der tager udgangspunkt i et hurtigt visuelt overblik over risikoborgere, og som danner udgangspunkt for den daglige planlægning og fordeling af opgaver. Det er dog væsentligt, at tavlemøderne bliver styret, og det vurderes positivt, hvis der er ledelsesmæssig opmærksomhed og tilstedeværelse ved tavlemøderne.

Projektlederne i de enkelte kommuner har meget stor betydning, og deres arbejde er afgørende for, at projektet opleves som relevant og meningsfuldt af medarbejdere såvel som ledere. Evalueringen finder, at det er vigtigt, at projektlederne er synlige på enhederne, og at de gør sig tilgængelige for sparring og feedback uden nødvendigvis at anvise "facit" for medarbejderne.

Implementeringsstøtten fra Dansk Selskab for Patientsikkerhed har spillet en væsentlig rolle for projektets udfald og forløb, og selskabets arbejde bliver generelt vurderet positivt. Det fremhæves især som en styrke, at det via selskabet er muligt at få anerkendende og konstruktiv feedback, hvilket medvirker til en øget motivation, faglig kvalificering og en større grad af ledelsesinvolvering. Omvendt oplever nogen implementeringsstøtten som en form for kontrol.

Læringsseminarerne har en særlig central betydning. De giver anledning til videndeling og løbende kvalificering af arbejdet i projektet, og det vurderes ligeledes positivt, at der er mulighed for samvær med kolleger og inspiration og anerkendelse, hvilket understøttes af de gode vilkår omkring læringsseminarerne, i form af forplejning, hotelovernatning og projektrelateret "merchandise". Igen er det afgørende, at læringsseminarernes indhold direkte kan relateres til projektdeltagernes daglige arbejde.

De ledelsesmæssige og organisatoriske vilkår for projektet har en afgørende betydning for udbyttet og for projektdeltagernes oplevelse af,

at projektet er relevant og meningsfuldt. Ledelsen kan være med til at synliggøre, at forbedringsarbejdet har høj prioritet, men det kræver, at lederne selv har forståelse for og indsigt i projektets metoder. Projektets metoder synes umiddelbart at være lettere at implementere på plejehjem end i hjemmeplejen, hvor arbejdet er organiseret anderledes, og hvor vilkårene for interaktion og videndeling mellem ledere og medarbejdere og indbyrdes mellem medarbejderne ikke er nær så gode.

På baggrund af evalueringens fund kan udledes følgende anbefalinger til det videre forbedringsarbejde i kommunerne:

- Det er afgørende, at data og tjeklister inddrages i forbedringsarbejdet på en måde, der direkte kobler sig til medarbejdere og ledes daglige praksis. Data og dokumentation bør bruges i kombination med dialog om konkrete borgere og arbejdssituationer og ikke fortolkes løsrevet og ukritisk.
- Rammerne omkring afkrydsning og indtastning af data har betydning for validiteten og anvendeligheden af data. Det er væsentligt at være opmærksom på, at der kan opstå et vist krydspres mellem arbejdsopgaverne forbundet med pleje og omsorg og forventningerne i forhold til data og tjeklister. Det forhold bør løbende adresseres af ledere i direkte dialog med medarbejderne – af hensyn til validiteten af data såvel som projektets udbytte mere generelt.
- Undervisning og uddannelse om forbedringsmodellen og brugen af data bør finde sted løbende og jævnlige med henblik på vedligeholdelse af kompetencer såvel som introduktion af nye medarbejdere.
- Aktiviteter, såsom læringsseminarer og inspirationsbesøg mellem kommuner, der giver mulighed for inspiration, videndeling og en følelse af at blive forkælet, kan medvirke til at skabe anerkendelse og mo-

tivation. Dette bør indtænkes som uomgængelige elementer i forbedringsarbejdet, om end formater og hyppighed kan justeres efter behov.

Evalueringsresultater vedrørende de forskellige elementer i projektet, dets ledelsesmæssige og organisatoriske vilkår samt projektets virkninger præsenteres mere indgående i de enkelte kapitler, der bør læses i deres helhed.

# Introduktion

I sikre hænder er et projekt, der har til hensigt at forbedre patientsikkerheden i ældreplejen. Konkret har projektet som mål at reducere tryksår, medicinfejl, fald og infektioner, og det har desuden fokus på ledelse og samarbejde med borgere og pårørende. Tilgangen i projektet er blevet afprøvet i kommunerne Frederiksberg, Lolland, Sønderborg, Viborg og Thisted siden 2013, og siden har yderligere 13 kommuner taget projektets metoder i brug. Projektet er baseret på et samarbejde mellem Dansk Selskab for Patientsikkerhed, KL og Sundheds- og Ældreministeriet.

Den grundlæggende metode i I sikre hænder er *forbedringsmodellen*, som i vid udstrækning bliver anvendt i patientsikkerhedsarbejdet mere generelt både i Danmark og internationalt (Langley, et al 2009; Patientsikkert Sygehus 2015). Forbedringsmodellen er i særlig grad blevet anvendt på sygehuse, og I sikre hænder udgør således et af de første eksempler på, at forbedringsmodellen er blevet anvendt i en dansk, kommunal kontekst. For en nærmere beskrivelse af projektet henvises til publikationen "Forbedringskatalog for udbredelse af I sikre hænder" (Dansk Selskab for Patientsikkerhed 2017b) og [www.isikrehænder.dk](http://www.isikrehænder.dk).

Denne rapport præsenterer resultaterne af en evaluering af projektets forløb i de fem første kommuner.

Evalueringsens overordnede formål er at undersøge implementeringen af projektet med henblik på at uddrage læring og viden, der kan bidrage til at styrke forbedringsarbejdet i de danske kommuner mere generelt. Mere specifikt tager evalueringen afsæt i følgende evalueringsspørgsmål:

1. Hvordan og i hvilket omfang omsætter de sundhedsprofessionelle forbedringsmodellen til konkrete forbedringer i deres daglige praksis?
2. I hvilket omfang og på hvilke måder oplever de sundhedsprofessionelle, at der sker konkrete forbedringer af patientsikkerheden i forbindelse med projektet?
3. Hvilke forhold har betydning for forbedringsarbejdet i forbindelse med projektet?
4. Hvilke anbefalinger kan udledes af projektet til det videre forbedringsarbejde i kommunerne?

## Teori og metode

Evalueringsens teoretiske udgangspunkt er realistisk evalueringsteori (Pawson og Tilley 1997). Realistisk evaluering fokuserer på de betingelser, hvorunder en indsats implementeres, og hvorigennem den opnår sin virkning. Dermed sætter evalueringen blandt andet fokus på organisatoriske forhold samt de involverede aktørers ræsonnementer, praksis og sociale interaktioner. Materialet er blevet analyseret med afsæt i en skelnen mellem mekanismer, kontekst og virkninger med henblik på at kunne beskrive, hvordan og under hvilke omstændigheder projektet har virket.

Evalueringen er baseret på kvalitative forskningsmetoder, og der er gennemført to runder dataindsamling, først i september-oktober 2015 og igen i perioden november 2016-januar 2017. Dette muliggør en vurdering af projektets udvikling over tid, et forhold som har været afgørende for evalueringens fund og konklusioner. Kvalitative forskningsmetoder, som i denne evaluering omfatter observationsstudier, fokusgruppeinterviews og semistrukturerede individuelle interviews, er særligt velegnede til at få indsigt i forskelligt positionerede aktørers oplevelser, erfaringer og vurderinger af et særligt emne eller fænomen, deres sociale praksis, samt kontekstens betydning for aktørernes tanker og handlinger (Tjørnhøj-Thomsen og



Whyte 2011, Kvale og Brinkmann 2009, Halkier 2008).

I forbindelse med første runde dataindsamling blev der i hver af de fem kommuner gennemført et site visit á to dages varighed, og i anden runde gennemførte vi et site visit á én dags varighed. Formålet var at etablere en forståelse for den kontekst og professionelle praksis, som projektet er indgået i, samt at opnå indsigt i den konkrete implementering af forbedringsarbejdet og de udfordringer, der knytter sig hertil. I den forbindelse fulgte evaluatoren ved første rundes site visits den kommunale projektleder i dennes interaktion med de udførende enheder over en arbejdsdag. Sideløbende hermed blev der i både første og anden runde gennemført et interview med projektlederen, et fokusgruppeinterview med 5-8 medarbejdere i de udførende enheder, samt et fokusgruppeinterview med relevante ledelsesrepræsentanter. Ved hovedparten af fokusgruppeinterviewene med ledelsesrepræsentanterne var flere forskellige ledelseslag repræsenteret, herunder i flere tilfælde den øverste chef i forvaltningen. Endvidere deltog medarbejdere placeret i administrative koordinatroller i flere af medarbejderfokusgruppeinterviewene. De citater, der er benyttet i rapporten, stammer alene fra interviewene i anden rundes site visits, og her blev der indhentet skriftligt samtykke fra samtlige interviewpersoner.

Der blev endvidere gennemført interview med en repræsentant fra Dansk Selskab for Patient-sikkerhed med henblik på at få indsigt i centrale erfaringer fra arbejdet med at yde implementeringsstøtte, og et individuelt interview med et medlem af styregruppen med henblik på at

afdække de overordnede forventninger og rationaler, der knytter sig til projektet. Endelig har evaluatoren indhentet skriftligt materiale fra læringsseminarer og andre aktiviteter i projektet samt deltaget som observatør i to læringsseminarer, ligesom der blev indhentet kvantitative data og skriftligt materiale, der dokumenterer implementeringen i den pågældende kommune og de udførende enheder.

I alle fem kommuner fungerede projektlederen som gate-keeper i forhold til rekruttering af interviewpersoner og stod således for at samle medarbejder- og ledelsesgrupperne til interviewene. Kriteriet for de deltagende medarbejdere var, at de har indgået eller stadigvæk indgår i et I sikre hænder projektteam. Det var op til projektlederen at pege på, hvilke ledelsesrepræsentanter der var relevante for at deltage i interviewene i relation til graden af involvering i projektet.

I forbindelse med første interviewrunde blev der udviklet spørgeguides, der tog afsæt i evalueringens formål og de enkelte evalueringsspørgsmål. Efterfølgende blev der gennemført en præliminær analyse af materialet, der dannede udgangspunkt for udviklingen af spørgeguides til anden interviewrunde. Hovedvægten i anden interviewrunde blev dermed at undersøge projektets udvikling i forhold til nøglefunktionerne i første interviewrunde.

Følgende skema illustrerer evalueringens dataindsamlingsaktiviteter. Interviewoversigten viser alene anden dataindsamlingsrunde, idet denne danner udgangspunkt for de citater, der indgår i rapporten. Citaterne er let redigeret med henblik på læsevenlighed.

Kommune/ organisation	Dataindsamlingsaktivitet	Interviewpersoner	Antal interviewpersoner
Thisted	Gruppeinterview	Medarbejdere	Fire
	Individuelt interview	Projektleder	En
	Gruppeinterview	Ledere	Fem
Sønderborg	Gruppeinterview	Medarbejdere	Fem
	Individuelt interview	Projektleder	En
	Gruppeinterview	Ledere	Fem

Lolland	Gruppeinterview	Medarbejdere	Fem
	Individuelt interview	Projektleder	En
	Gruppeinterview	Ledere	Otte
Viborg	Gruppeinterview	Medarbejdere	Tre
	Individuelt interview	Projektleder	En
	Gruppeinterview	Ledere	Tre
Frederiksberg	Gruppeinterview	Medarbejdere	Fem
	Individuelt interview	Projektleder	En
	Gruppeinterview	Ledere	Tre
Dansk Selskab for Patientsikkerhed	Individuelt interview	Medlem af styregruppe	En
KL	Individuelt interview	Medlem af styregruppe	En
Udført i alle kommuner	Site visit med observationsstudier af projektleders interaktion med de udførende enheder over en arbejdsdag		
Med deltagelse af alle kommuner	Observationsstudier af to læringsseminarer		
Med deltagelse af alle kommuner	Indhentning af skriftligt materiale fra læringsseminarer		
Udført i alle kommuner	Indhentning af månedsrapporter		
Udført i alle kommuner	Indhentning af kvantitativt materiale i form af seriediagrammer		

## Rapportens opbygning

I det følgende præsenteres evalueringens fund. I fremstillingen af resultaterne redegøres der først for projektets indhold og implementering, og i den forbindelse præsenteres fund vedrørende centrale virkningsmekanismer i forbedringsarbejdet. Dernæst præsenteres de ledelsesmæssige og organisatoriske vilkår for projektet, der fremstår som de mest centrale kontekstuelle forhold af betydning for projektets

implementering. Endelig præsenteres resultater vedrørende de oplevede virkninger af projekter, som primært vedrører interviewpersonernes vurderinger af, hvordan projektet har styrket kvaliteten i deres daglige arbejde. I hvert af disse kapitler er hovedfundene opsummeret i en tekstboks, der indleder hvert enkelt delafsnit. I konklusionskapitlet samles op på evalueringens fund med afsæt i de opstillede evalueringsspørgsmål.

# Projektets indhold og implementering

## Forbedringsmodellen: Plan-do-study-act

- I løbet af projektperioden har medarbejderne i stigende grad anvendt forbedringsmodellen til at opnå forbedringer for borgerne, ligesom flere ledere og projektledere har anvendt modellen til at opnå forbedrede arbejdsgange i deres egen ledelsesmæssige praksis.
- I starten af projektperioden oplevede nogle ledere og medarbejdere store udfordringer med at anvende modellen. Især blandt medarbejdere var der flere, der gav udtryk for en udpræget skepsis, som dog for hovedparten har fortaget sig over tid.
- Medarbejdere, projektledere og ledere peger entydigt på, at det er vigtigt at kunne relatere metodens delelementer direkte til deres daglige praksis.
- Det er især modellens afsæt i medarbejdernes egne ideer til forbedringer og afprøvningen af disse i mindre skala, der tiltaler deltagerne i projektet.

I I sikre hænder indgår forbedringsmodellen som omdrejningspunktet i forbedringsarbejdet og er den grundlæggende metode, medarbejderne forventes at anvende til at opnå systematiserede arbejdsgange. Modellen fokuserer på at udvikle, afprøve, tilpasse og implementere ideer gennem den daglige kontakt med borgerne (Institute for Health Care Improvement, 2003). Modellen er bygget op om to dele, som tænkes udført i forlængelse af hinanden:

### 1. Tre spørgsmål:

- Hvad ønsker vi at opnå?
- Hvordan ved vi, at en forandring er en forbedring?
- Og hvilke forandringer skal iværksættes for at skabe forbedringer?

2. PDSA-cirklen. Formålet med PDSA-cirklen er at omsætte ideer til konkrete handlinger og består af fire del-elementer:

- Plan: formulér en hypotese og planlæg, hvad der skal gøres anderledes.
- Do: gennemfør afprøvningen og indsamle data.
- Study: sammenlign data med hypotesen.
- Act: bekræft, forkast eller juster hypotesen og planlæg næste afprøvning.

Modellen er tidligere blevet anvendt i mange forskelligartede praksissammenhænge og betragtes derfor ikke blot som aktuell i forhold til medarbejdernes praksis inden for områder, der er omfattet af projektet, men også i kommu-

nernes ledelsesmæssige og administrative praksis. Medarbejdere og ledelser i de delta-gende kommuner har modtaget undervisning i hele eller dele af forbedringsmodellen, blandt andet i forbindelse med projektets tilbagevendende læringsseminarer.

I interviewene giver hovedparten af medarbejderne udtryk for, at det er en udfordring at operationalisere forbedringsmodellen og anvende den i deres plejepsikis, i særlig grad i første del af projektperioden. Medarbejderne beskriver, at det er uvant for dem at arbejde med udgangspunkt i en teoribaseret model, der forekommer dem at være abstrakt og distance-ret fra deres hverdagspraksis. Dette hænger blandt andet sammen med, at PDSA-metoden fordrer en del skrivearbejde. En medarbejder beskriver:

*Det, der er problemet, er, at jeg skal finde tiden til det. Fordi jeg har jo ikke færre borgere per dag, fordi jeg skal taste data. Det er sådan noget, jeg skal gøre fem minutter over lukketid, eller måske skippe et bad, og det er jo ikke i orden.* (medarbejder)

Medarbejderens betragtning suppleres af en projektleder:

*Projektet kan godt for nogle virke elitært [...]. Forbedringsmodellen har nogle lidt svært ved at forstå. Og PDSA'er. Det der med at tro at folk bare er så skrivende, at de elsker at skrive, det er noget af det, der er sværest, og det er det stadigvæk. Jeg tror ikke, der bliver skrevet særlig mange PDSA'er, men de siger det mere.* (projektleder)

En anden medarbejder fremhæver ligeledes modellen som en tidsrøver i starten af projektet, men lægger vægt på, at oplevelsen af dens anvendelighed har udviklet sig:

*Vi har også været i gang med PDSA-cirklen her for et halvt år siden, hvor vi tæskede rundt i den igen. Det er jo, fordi vi ikke har lært værdien af den fra starten af.* (medarbejder)

Dette underbygges af en leder:

*Vi havde svært ved lige at få modellen ind under huden til at starte med. Det brugte vi en del energi på [...]. Det brugte vi rigtig meget tid på det første år.* (leder)

Det gælder således for både ledere og medarbejdere, at de har fundet det vanskeligt at anvende modellen i starten af projektperioden. Som det fremgår af citaterne handler dette både om den tid og skriftlighed, som modellen kræver, og om at kunne se værdien af at bruge den.

Flere projektledere og ledere peger på, at en grundlæggende udfordring i arbejdet med forbedringsmodellen er, at medarbejderne hyppigt oplever forandringer i deres arbejdsliv, og det har betydning for deres indstilling til at arbejde med modellen. Som en medarbejder fortæller:

*Med alle de skift vi har i vores hverdag, der kan man godt blive sådan, nu skal vi gøre det, nu skal vi gøre det, nej nu skal vi ikke gøre sådan, hvad pokker vil du så? Det kan man godt blive lidt frustreret over, så skal man gøre det ene, det andet, det tredje, det fjerde.* (medarbejder)

Medarbejdernes indstilling til anvendeligheden af forbedringsmetoden synes for hovedpartens vedkommende at ændre sig fra skepsis i første interviewrunde til en mere positiv tilgang i anden. Dette hænger sammen med en stigende tilvænning til og fortrolighed med modellens særlige tilgang, og at flere medarbejdere oplever, at modellen giver mening i deres hverdagspraksis. Et gennemgående fund er, at medarbejderne oplever, at modellen giver mening, når de enkelte delelementer i modellen kan relateres til den konkrete praksis og virkelighed, som de oplever i deres møde med borgerne. I forlængelse heraf efterlyser en projektleder eksempelvis, at undervisningen i modellen skal gå dybere ind i anvendeligheden ved at relatere den mere til praksis og give flere eksempler på, hvordan man konkret skal arbejde med den.

Det element i forbedringsmodellen, der i særlig grad tiltaler såvel medarbejdere som ledere, er, at medarbejderne selv skal generere forbedringsforslagene og foretage små afprøvninger af forbedringerne, før de spredes ud til andre. På spørgsmålet om, hvad medarbejderne har fået ud af at være med i I sikre hænder, svarer henholdsvis en medarbejder og projektleder:

*Det der med at prøve af i småskala, ikke slå stort op. Finde ud af om det virker, før man spreder. (medarbejder)*

*Jamen det er nok metoden og det der med at forstyrre færrest muligt, ved at prøve nogle ting af i en kontekst, før man spreder ud til en hel organisation. (projektleder)*

Enkelte projektledere og ledere peger på, at forbedringsmodellen også har vundet indpas i deres ledelsesmæssige praksis, som adskiller sig væsentligt fra frontmedarbejdernes, eksempelvis ved at foregå fra et skrivebord frem for i direkte borgerkontakt, samt at de har forsøgt at sprede den videre ud til deres nærmeste kolleger. Som en projektleder fortæller:

*Jeg synes også har fået det til at smitte af over på mit kontor, vi har også fået rigtig meget merchandise, ikke, og selv den der PDSA-cirkel, den er mine kolleger begyndt at bruge... jeg underviser også mine kolleger i forbedringsmodellen, for jeg vil gerne have alle dem her i stuen til at arbejde på den måde. (projektleder)*

## Tjeklister og data

Et af projektets kerneelementer består af tjeklister og data, som betragtes som grundlaget for

at afgøre, hvornår en forandring kan betragtes som en forbedring. Eksempelvis er data det centrale værktøj i den del af forbedringsmodellen, der handler om at undersøge en hypotese om, hvordan en forbedring konkret kan opnås, og finde ud af om en ændring i praksis medfører de forventede forbedringer. Datagrundlaget vil her være opgørelser over, om målet for forbedringen (eksempelvis en reduktion i antallet af tryksår) er opnået. Derudover indgår en række tjeklister, som medarbejderne registrerer udførte plejehandlinger på, inden for de forskellige fagpakker, der indgår i projektet. De registrerede plejehandlinger relaterer sig til forskellige indikatorer for formålene i fagpakkerne og seriediagrammerne er derfor et udtryk for hvorvidt indikatorerne og i sidste ende at målene i fagpakkerne opnås.

Det er således medarbejdernes ansvar at udfylde listerne, når de har udført den pågældende plejehandling. Efter medarbejdernes dokumentation af plejehandlinger på tjeklister indtastes disse i Excel-ark, hvorefter seriediagrammer genereres ud fra data-punkter, der er plottet ind i en tidsmæssig rækkefølge.

Der tegnede sig allerede i første interviewrunde et billede af, hvor fundamental en aktivitet tjeklister og data er i projektet. En stor andel af interviewene, især fokusgruppeinterviewene med medarbejderne, kredsede om dette tema. I det følgende afsnit vil vi belyse de udfordringer og potentialer, der er forbundet med dataarbejdet i et fagfelt, som ikke har tradition for at arbejde på denne måde.

## Sammenhæng mellem data og plejepraksis

- Medarbejderne indtager forskellige positioner i holdningerne til tjeklister og data: Nogle medarbejdere oplever, at tjeklister og data flytter fokus fra kerneopgaven og tvinger dem til at gå på kompromis med fagligheden og udføre en ufuldstændig pleje. Andre fremhæver, at data har synliggjort for dem, hvordan ændrede arbejdsgange har betydning for patientsikkerheden.
- Medarbejderne har et behov for at kunne se en sammenhæng mellem udførelsen af plejen, tjeklisterne, data og de konkrete resultater, der opnås hos borgerne.
- Ifølge interviewpersonerne opstår meningen med tjeklister og data, når denne sammenhæng opleves – blandt andet gennem dialog om data, som på nogle enheder finder sted ved tavlemøderne.

Indførelsen af tjeklister og data som arbejdsredskaber bliver oplevet som en udfordring, blandt andet fordi en del medarbejdere oplever, at fokus og tid bliver flyttet fra deres kerneopgave, nemlig at pleje borgeren:

*Vi er praktikere, vi er ikke dem, der sidder så meget ved skrivebordet. (medarbejder)*

Nogle medarbejdere oplever at blive pålagt en ekstraopgave, som tvinger dem til at gå på kompromis med fagligheden og udføre en ufuldstændig pleje, hvis det skal nås inden for normeret tid. Det kan eksempelvis, som en medarbejder påpegede i det foregående afsnit, handle om at måtte "skippe" et bad. Andre medarbejdere fremhæver omvendt, at data kan være et værktøj til at synliggøre, hvordan ændrede arbejdsgange kan få betydning for plejen og derigennem patientsikkerheden.

*Vi har lige fået tal ud, som var lidt af en øjenåbner. Det viste sig, at vi havde 15 færre fald i sommerferien end sidste år [...]. Det var, fordi vi havde valgt, at de, der var dårlige til at drikke, fik væskeskema på hele sommeren. Akilleshælen har hele tiden været, hjælper det? [at dokumentere] [...] ofte ved man ikke, om det hjælper, men den der er til at forholde sig til. (medarbejder)*

Eksemplet illustrerer medarbejdernes behov for at kunne se en sammenhæng mellem udførelsen af pleje, tjeklister, data og de konkrete resultater, der opnås hos borgerne. Generelt peger deltagerne i projektet på, at meningen med data opstår netop, når denne sammenhæng opleves. Flere informanter fremhæver, at oplevelsen af at se mening med data er afgørende gennem hele processen, fra tjeklister over indtastning til læringsudbytte fra diagrammer. I den forbindelse peger flere informanter på, at en metode til at skabe sammenhæng mellem data og plejepraksis er dialogen om data, der afstedkommer læring og refleksion, således at det ikke blot er løsrevne tal og diagrammer, der hænges op på væggene. De fremhæver i den forbindelse, at der ligger en ledelsesopgave i at facilitere dette, og på mange enheder benyttes tavlemøder til dette formål (tavlemøderne behandles nærmere i et følgende afsnit).

*Hvis man har en borger, man HUSKER [en særlig procedure til forebyggelse af tryksår], skal den borger også fremgå af en tavle. Og det kan man jo begynde at snakke om – altså, der er noget data her, der viser en anden historie end den vi står med på vores tavle og det er jo fordi vi har fået den der synlighed. (medarbejder)*

*Vi har stået mange gange foran en tavle og været frustreret, men jeg tror egentlig, det har været den rigtige rækkefølge i forhold til, hvornår ledelsen var på, og hvornår de ikke var på. På den anden side tror jeg også, vi fik rigtig mange snakke selv medarbejderne imellem, vi fik noget andet læring ud af det, vi fik selv lov til at bestemme dagsordenen. Det var meget fedt.* (medarbejder)

På en enkelt enhed tilføjes små bokse med uddybende beskrivelser på udsving i diagrammerne, således at tallene ikke står alene, når de hænges op på tavler i enhederne. Informanterne betragter det generelt som en læring, der er

opnået gennem projektet, at der skal kunne etableres en direkte sammenhæng mellem data og den praktiske pleje. De peger på, at tavlerne er et værktøj til at synliggøre data og muliggøre, at alle kan bidrage til at fortolke dem. I forlængelse heraf nævnes det, at det elektroniske datasystem fra Institute for Healthcare Improvement (IHI), som projektlederne har indrapporteret data igennem, kan bidrage til at øge oplevelsen af distancerede data, der ikke direkte har relevans for praksis. Det er kun ganske få af de medarbejdere, der varetager indtastningen af data, der har kendskab til IHI-systemet. De anvender derfor Excel-ark i stedet.

## Kontrol og konkurrence

- Nogle medarbejdere har oplevet tjeklister og data som en kontrolforanstaltning fra ledelsens side, primært i projektets første fase.
- Medarbejdernes ønske om at levere gode resultater kan betyde, at tjeklisterne blot udfyldes, uden at det afspejler, hvad der er foregået i praksis.
- Nogle medarbejdere fra pilotteamene påtager sig en kontrollantrolle over for kolleger med henblik på at kontrollere, om tjeklisterne er udfyldt korrekt. Det har i nogle tilfælde konsekvenser for de sociale relationer på arbejdspladsen og kan resultere i modstand mod projektet.
- Projektets fokus på at præstere og opnå "gode data" kan danne grundlag for konkurrence. Nogle medarbejdere peger på, at konkurrence motiverer til at yde ekstra for at opnå gode resultater, der høster anerkendelse fra ledelse og projektsekretariat. Der er dog også medarbejdere, der er kritiske over for projektets element af konkurrence.

En del af medarbejderne har, hovedsageligt i projektets første fase, haft en oplevelse af, at tjeklister og data blev brugt som en kontrolforanstaltning. Mange af medarbejderne tilkendegiver, at de allerede udfører de plejehandlinger, der kræves dokumenteret, så derfor må formålet i deres øjne være kontrol. De har den forståelse, at data anvendes af højere ledelseslag til at kontrollere deres plejepsikis. Konsekvensen er, at hovedbestræbelsen bliver at levere veludført dokumentation, og tjeklisterne blot udfyldes, uden at det afspejler, hvad der er foregået i praksis hos borgeren. Krav om veludført do-

kumentation betyder endvidere, at nogle medarbejdere påtager sig en kontrollantrolle over for deres kolleger, eksempelvis ved at minde dem om, at de skal udfylde tjeklisterne og kontrollere, om de er udfyldt korrekt. Enkelte oplever, at det har konsekvenser for de kollegiale relationer og kan bidrage til at skabe modstand mod projektet fra øvrige medarbejdere.

Transformationen af plejepsikis til data og diagrammer og muligheden for at sammenligne praksisforhold skaber endvidere et grundlag for indbyrdes konkurrence om at opnå de bed-

ste resultater. Flere medarbejdere og projektledere fremhæver dette, især i første interviewrunde. De oplever særligt læringsseminarerne som et forum, hvor dette konkurrenceelement udspiller sig. I mange af interviewene fokuseres der på at præstere og opnå gode resultater, som kan præsenteres på læringsseminarer og for ledelseslag.

Nogle medarbejdere tilkendegiver, at konkurrence motiverer til at yde ekstra for derved at bidrage til at opnå kollektive succespræstationer, eksempelvis et højt antal tryksårsfri dage, som kan udløse anerkendelse fra ledelse og projektsekretariat. Dette sker blandt andet gennem fejningsseancer med kager.

## Indtastning af data

- Indtastningen af data er et vigtigt element i projektet, og det har stor betydning, hvem der foretager dette. Særligt i begyndelsen af projektperioden betragtes det som en fordel, at det er en fagperson frem for en administrativ medarbejder, der indtaster data. Det kan dog være svært at finde ressourcer til dette.
- Det er sårbart, hvis indtastningen hviler på én eller få personer, da det kan vanskeliggøre produktionen af tidstro data.
- Set fra et ledelses- og ressourcemæssigt perspektiv kan der være fordele ved digitalisering af dokumentationen, mens brugen af papirskemaer kan rumme bedre mulighed for fælles læring.
- Interviewpersonerne lægger generelt vægt på, at der produceres "tidstro data", der indtastes kontinuerligt, og som dermed bedre kan bruges aktivt i forbedringsarbejdet.

Indtastningsprocessen fra tjeklister til Excel-ark, og hvem der har ansvaret for dette arbejde, er betydningsfulde aspekter af projektet. Det er forskelligt, hvilke fagpersoner der udfører indtastningsarbejde i de fem kommuner. Det kan være medarbejdere, sekretærer, projektledere eller øvrige embedsmænd.

I første interviewrunde tillægges indtastningen af data stor betydning, og flere interviewpersoner peger på, at det er vigtigt, at en person med en plejefaglig uddannelse indtaster, da det skaber større refleksion over og derved mere læring fra data. I forbindelse med indtastningen kan fagpersonerne eksempelvis blive opmærksomme på særlige forhold omkring plejen og/eller dokumentationen, som vedkommende efterfølgende kan bringe tilbage til sine kolleger. Anden interviewrunde tegner et mere varieret billede, hvilket kommet til udtryk i de følgende citater:

*Jeg kan sige, at jeg skulle være ansvarlig for de her data og havde i begyndelsen en sekretær, der skulle taste det ind, og når jeg så fik dem fra hende, det sagde mig intet, og jeg kunne læse og sætte mig ind i og være på kurser, jeg følte bare, at det passerede forbi. Så valgte jeg i stedet for at sige, og det var det, jeg havde brug for, for at finde ind til kernen, at den der indtastning, som jeg egentlig havde uddelegeret til en anden, den tager jeg så selv. Det gav mig forståelsen. Lige pludselig, når jeg sad der og lagde tal ind, som var virkelighedsnære for mig, praksiseksempler, så kunne jeg forstå det. Men det er også igen forskelligt, hvordan vi arbejder. (medarbejder)*

*Det er det der med at kigge på data, der giver mening, det der med hvem, der taster, det giver intet. Fordi vi ser dem jo i dagligdagen, når de hænger oppe på tavlen. Det er jo dem, som bliver til en graf senere. (leder)*



Ændringen i synet på indtastning mellem de to interviewrunder hænger formodentlig sammen med en større tilvænnning til projektet i anden runde, og at flere medarbejdere føler sig fortrolige med data og derfor betragter indtastningsprocessen mere overflødig i relation til læring fra data. De forskellige positioner hos medarbejderne i anden interviewrunde afspejles endvidere i, at nogle efterlyser at blive inddraget i indtastningsprocessen, imens andre betragter det som en opgave, der ligger ud over deres fagfelt. På de enheder, hvor medarbejdere varetager indtastningen, har projektlederne håndplukket de medarbejdere, der udviser interesse og flair for at arbejde med data. Det er også projektledernes oplevelse, at medarbejderne får markant øget indsigt i og forståelse for data, når de selv indtaster, men flere enheder har ikke ressourcer at allokere særskilt til indtastningsarbejdet.

For interviewpersonerne er det generelt vigtigt, at der produceres såkaldt tidstro data for at kunne bruge dem aktivt til at opnå forbedrede arbejdsgange. Men hvis data skal være tidstro, skal de indtastes kontinuerligt:

*Jeg kan godt mærke, at den dataansvarlige er på barsel nu, og det [indtastningen] er tilbage på mig. Det har en negativ betydning, at personen også har andre arbejdsopgaver, for det kræver fuld fokus [...]. Når vi har den størrelse, vi har, kræver det én med fuld fokus. Data fra fire matrikler, som skal tilbage til lederne sam-*

*me uge. De kan ikke bruge det til noget, hvis ikke det kommer hurtigt, det giver ikke mening. (medarbejder)*

I begge interviewrunder udtrykker flere en bekymring for, at ansvaret for dataindtastningen hviler på én eller få personer, idet det kan være sårbart ved ferie og sygdom og vanskeliggør produktionen af tidstro data.

Flere ledere finder det afgørende, at data gøres elektroniske for at opretholde et højt dataindsamlingsniveau. De finder mængden af tjeklister og dataark i forbindelse med projektet uoverskuelig og anser det som et unødvendigt papirspild. Medarbejderne ser også fordele i at digitalisere data, men synes også, der kan være et udbytte ved at have fysiske papirudgaver:

*Jeg ved ikke, om [elektroniske data] vil lette, for et eller andet sted giver det noget at have det fremme og ligge på et bord [...] Hvis man putter det ind i en telefon og en tablet, så sidder man og gør det individuelt. Det at gå ud og gøre det sammen skaber en fælles faglig refleksion, som vi ikke får ved at gøre sådan her for os selv. (medarbejder)*

Der tegner sig derfor ikke et entydigt billede af, hvorvidt interviewpersonerne finder det fordelagtigt at ændre til digital dokumentation.

## Troværdige data

- I begyndelsen af projektperioden gav medarbejdere, projektledere og ledere udtryk for, at de så problemer i forhold til troværdigheden af data. Det betragtes derfor som en vigtig ledelsesopgave at forholde sig kritisk til, om data er retvisende, og at undersøge potentielle bagvedliggende årsager til eventuelle problemer i den forbindelse.
- Nogle ledere og projektledere oplever en svær balancegang imellem at have tillid til, at data er retvisende, og handle på en mistanke om, at de ikke er. De peger på, at der kan opstå mistanke om validitetsproblemer, når medarbejderne oplever ikke at have tid til at udfylde tjeklisterne og/eller sætter krydser per automatik.
- Især faldpakken opleves som en udfordring i relation til at opnå valide data.

Både ledere, medarbejdere og projektledere giver udtryk for bekymringer i forhold til troværdigheden og validiteten af data. Validitet er i denne sammenhæng et udtryk for, at data afspejler de faktisk udførte plejehandlinger. Men også denne problemstilling var primært aktuel i starten af projektforløbet:

*Det vi har opdaget i starten, med at de skulle krydse af, om de havde HUSKet, jamen så er det kommet frem, efter vi har spurgt lidt til det, "jamen hvad gjorde du så ude ved borgeren?". Pludseligt er det blevet tydeligt, at der er nogle, som bare har krydset af. Men det er ikke det, der har fyldt så meget. (leder)*

Flere fremhæver, at opgaven med at forholde sig kritisk til data og disses validitet hviler på lederne. I den forbindelse kan det være nødvendigt, at lederne undersøger den bagvedliggende årsag til, at data ikke er valide, eksempelvis ved at identificere og rette op på fejlfortolkninger af spørgsmål. En medarbejder udtrykker det således:

*I en periode var lederne inde og kigge lidt på det, på baggrund af en fornemmelse af, om der bare blev skrevet af fra dagen før [...]. Kontrollen blev gennemført af lederne, og det viste sig, at det skyldtes en fejlfortolkning af nogle af spørgsmålene. (medarbejder)*

Både ledere og projektledere tilkendegiver, at det kan være en svær balancegang at reagere på mistanke om, at data ikke er valide. De fremhæver medarbejdernes opfattelse af ikke at have tilstrækkelig tid til at udfylde tjeklisterne eller ureflekteret standardafkrydsning som primære årsager til validitetsproblemer. En projektleder udtrykker følgende:

*Det drøftes af og til. Der, hvor vi har en 100 % linje, vil vi altid gå ind og udfordre den og sige, "hmm passer det?". For det kan lugte lidt af automatik. Men ellers stoler vi faktisk på, at det er valide data. Udfordringerne er faktisk på vores pilotenheder, fordi de har mange pakker [...]. At de ikke får lagt data ind, kan være en udfordring. (projektleder)*

Enkelte medarbejdere og projektledere tilskriver udvalgte indikatorer i de enkelte fagpakker som årsager til problematikker med valide data. Eksempelvis fremhæves infektionspakkens indikator med kateterpleje af en projektleder som særdeles udfordrende at måle konsekvent på, da mange forskellige medarbejdere er i berøring hermed. Den største udfordring synes dog at være i forhold til faldpakken, hvilket følgende projektleder skitserer således:

*Nu kigger vi her på den omkring falddata. Når man kigger på denne her kurve, kan man ikke se, jo man kan måske godt se en tendens til*

færre fald. Men det kan bare være fuldstændig tilfældigt i det her tilfælde, for de har deres borgere i fem dage, og så kommer der nogle nye, og de har jo en ny sygdomsproblematik. For det handler jo ikke om, at vi har løse tæpper liggende på gulvene, og så kunne vi fjerne dem og se det her. Så hvis vi kan se her, at vi har haft mange [fald] i sommeren 2015, så kan det være, at det er én borger, der repræsenterer de her ti fald. Så det har vi arbejdet rigtig meget med og været på diverse workshops, hvor vi har kigget på de indikatorer, der er i forhold til fald og blevet meget enige om, at der, hvor man bedst kan måle på, om det vi gør, virker, er at måle på individniveau. Én, der falder ti gange om ugen, kan vi få ham reduceret til bare at falde fem gange om ugen. Det er kun noget, vi gør lokalt på individniveau, men vi har ændret på vores indikatorer løbende, for det gav ikke mening. Men vi har problemer med, at vi ikke kan se, at det her forbedrer noget, altså data viser det ikke. Og derfor har vi besluttet, i projektet i det hele taget, at vi ikke kan sprede det her, for vi

kan faktisk ikke vise med data, at det forbedrer noget. (projektleder)

Som det fremgår, knytter der sig nogle problematikker til faldhændelser. Det handler blandt andet om betydningen af tilfældigheder, og at en enkelt borgers fald kan få stor betydning, selvom de måtte ligge uden for medarbejdernes råderum at forebygge. En kommune har alligevel forsøgt at imødekomme dette ved at iværksætte en flerstrengt faldudredning, hvor flere medarbejdere fra forskellige faggrupper igennem en periode undersøger bagvedliggende årsager til de enkelte borgers fald. De gennemgående oplevelser med falddata fra især medarbejdere og projektledere er dog, at det er vanskeligt at få et endegyldigt billede af status på faldforebyggelsen ved at kigge på diagrammerne. Dette understreger det gennemgående fund i evalueringen, at data skal give mening for medarbejderne i deres praksis, uafhængigt af om data viser forbedringer eller ej.

## Ledelsens rolle i dataarbejdet

- Lederne har en afgørende rolle i at sikre at data anvendes til at opnå forbedringer for borgerne. Interviewpersonerne peger på, at ledelsen skal efterspørge, italesætte, reagere på og forholde sig kritisk til data.
- Lederne fremhæver, at dialogen med medarbejderne om data skal tage udgangspunkt i borgeren og de forandringer, der er opnået, sådan at meningen og formålet med data bliver tydeligt. De oplever, at det kan være svært at bevare og opdyrke medarbejdernes motivation for dataarbejdet, især i perioder hvor resultaterne ikke viser sig.

Evalueringen viser entydigt, at ledelsen spiller en afgørende rolle i dataarbejdet og i at sikre, at data anvendes til at opnå forbedringer for borgerne. Interviewpersonerne fremhæver det som de mest centrale opgaver for lederne kontinuerligt at efterspørge og skabe dialog om data, herunder at reagere på og forholde sig kritisk til data. To projektledere udtrykker det på følgende måde:

*Ledelsen skal i hvert fald være med til at bære og fortælle medarbejderne, hvad de betyder de her data, fordi nogle ser det jo som unødvendigt. For hvis skyld sidder vi og samler data? Hvis man ikke kan se et formål med at samle data, og hvad vores data viser os, så har vi lidt langt til mål, og det er forskelligt, hvor de [medarbejderne] er. Det er meget afhængigt af vores decentrale ledere, hvordan de italesætter det, og om de faktisk anvender de her data. Men vi*

*oplever heldigvis, at flere og flere efterlyser data. (projektleder)*

*Det er meget vigtigt, at de netop også reagerer på de der data, for hvis ikke de reagerer, når der er ved at være mange fald for eksempel, hvis ikke de interesserer sig for det og siger, at det må vi nedbringe, så tror jeg hurtigt, man kan lulle sig selv ind i, at det kan nok ikke undgås [...]. Det bliver en del af, når den øverste sundhedschef laver ledelsesrunderinger, så det helt oppe fra ham vil blive efterspurgt. Så det vil blive en del af ledelsesinformationssiden. (projektleder)*

Lederne selv fremhæver også dialogen om data med medarbejderne som en særligt væsentlig opgave:

*Det handler om dialog hele tiden, hvorfor er det, vi gør det her. Det er ikke, fordi ledelsen har brug for ekstra papir, vi lige skal undersøge, nej, vi har faktisk brug for det her, fordi det er til gavn for borgerne. (leder)*

En anden leder peger på, at det også kan være nødvendigt med en større grad af styring af dataarbejdet:

*I hvert fald er det rigtigt, at det med at arbejde med data og læse data og anvende data, det er jo uvant for mange. Det har været dér, hvor jeg har kunnet se at have lidt barsk lederstyring på det, for hvis ikke lederen tør gå forrest og sige, at her er der brug for at gå ind og få oversat de her kurver til virkeligheden, så risikerer man, at det bliver en lidt stille gruppe, som ikke helt tør blotte sig. (leder)*

Lederne deler opfattelsen af, at fokus på borgerne i dataarbejdet har afgørende betydning for medarbejdernes oplevelse af formålet og meningen hermed. Navnlige det at italesætte de forbedringer, der er opnået hos borgerne, og hvordan de viser sig i data, fremhæves som et særdeles effektivt incitament for medarbejderne til at udføre dataarbejdet. Som følgende ledere fortæller:

*Succeshistorier, der kommer til, de hjælper rigtig meget på, at det er sjovt at arbejde med ude hos os. I hygiejnepakken om mund og tandpleje, det faldt faktisk lige sammen med, at omsorgstandplejen kom med nogle tilbagemeldinger om, at vi havde nogle beboere, hvor det ikke var i orden. Med den indsats vi har kunne gøre med det her, så er det jo vendt. Nu er de begyndt at få rosende ord med tilbage [...]. Tilbage til det der med, at når beboerhistorierne kommer på, så giver det mening, så bliver medarbejderne motiveret. (leder)*

*Før var der modstand mod at sætte krydser på et papir. Der er samme modstand, men vi kommer hurtigere hen over den, fordi vi har historier fra os selv om, hvorfor det virkede. (leder)*

Flere ledere finder opgaven med at bevare og opdyrke medarbejdernes motivation for dataarbejdet udfordrende, især i perioder hvor data ikke viser gode resultater. Mange interviewpersoner har et resultatorienteret fokus på data, hvilket kommer til udtryk fra lederen i følgende citat:

*Dialogen omkring, hvad vi kan læse og ikke kan læse ud af det, og hvor vi har gjort det godt, for ellers kan den der onde trekant med resultatet godt blive en demotiverende ting. Øv bøv, ti dage siden [et tryksår], og vi har arbejdet med det i to år. Altså at finde arbejdsglæden, og det kan godt være rigtig svært, og så skal man jo finde noget andet til at komme op på hesten igen. (leder)*

På den måde får dataarbejdet direkte betydning for medarbejdernes motivation og arbejdsglæde – i enten positiv eller negativ retning afhængigt af resultaterne.

## Tavler og tavlemøder

- Tavler og tavlemøder anses af medarbejderne som et stort aktivt i relation til forbedringsarbejdet, den daglige planlægning og fordeling af opgaver samt ledelsesmæssige prioriteringer.
- Medarbejderne oplever, at tavlerne giver et hurtigt visuelt overblik over risikoborgere og et fysisk sted, der kan danne udgangspunkt for videndeling. Dermed skabes et fundament for en ny form for tværfaglig interaktion mellem medarbejderne.
- Tavlemøderne kræver styring – af enten ledere eller en medarbejder, der får tildelt denne rolle. Det smitter af på medarbejderne, hvis der er ledelsesmæssig opmærksomhed og tilstedeværelse ved tavlemøderne. På flere enheder spiller tavlerne en central rolle i ledelsesrunderinger.
- Tavlearbejdet og tavlemøderne har krævet tilvænnning for både medarbejdere og ledere. En enhed har været på tavlemøde-inspirationstur på en større virksomhed, hvilket har bidraget til at justere møderne og tydeliggøre rollefordelingen.

Patientsikkerhedstavler er et centralt redskab i projektet, til at drive forbedringsarbejdet, men et redskab pilotteamene selv vælger om de vil anvende. Tavlen er et whiteboard, der hænger synligt fremme på enhederne, og hvor medarbejderne samler og noterer aktuelle data om borgere. Eksempelvis antal dage siden seneste tryksår eller hvilke borgere, som har fået foretaget en faldudredning (Dansk Selskab for Patientsikkerhed 2017a). Der findes overordnet to typer af tavler, henholdsvis risikotavler og forbedringstavler. Risikotavler har til formål at skabe et hurtigt overblik over særlige risikoområder hos borgere, indenfor eksempelvis tryksår, medicin, fald og infektioner (Dansk Selskab for Patientsikkerhed 2017a). Forbedringstavlerne har direkte fokus på forbedringsarbejdet og har til formål at personalet kan følge udviklingen i dette, ved fx at præsentere forskellige resultat- og procesindikatorer i form af seriediagrammer, patientsikkerhedskalender med videre (Dansk Selskab for Patientsikkerhed 2017a).

Tavlerne er endvidere centrum for afholdelse af daglige, kortvarige tavlemøder, hvor både daglige ledere og medarbejdere deltager. En-

hederne vælger selv, hvorvidt de vil benytte sig af tavler, hvilket langt størstedelen gør. Enhederne udvikler selv indretningen af tavlerne ud fra hvilke af borgernes problemområder, der kræver størst fokus. Dette vil typisk være med udgangspunkt i pakkeområderne. Der skelnes i det følgende mellem tavlerne som et arbejdsredskab og tavlemøderne som en aktivitet som udgangspunkt for forbedringsarbejdet.

Følgende dialog mellem en gruppe medarbejdere illustrerer, hvordan de anvender tavlerne som et redskab, og hvad de oplever, der kommer ud af det.

Interviewperson 1 (I.P. 1): *Vi bruger det meget i vores daglige planlægning af, hvem [medarbejdere] der har hvem [borgere], fordi så synliggør vi det. Vi skriver også de øvrige opgaver på, såsom elevsamtaler eller hvad der nu er. Det bruger vi det til, fordi så kommer lederen ned, og så kan han se på tavlen, at det måske ikke lige er i dag, jeg skal sprede den. [...] Så kan jeg jo gå ind og se, hvor langt de andre er nået, og hvor er det så, jeg kan hjælpe dem. [...] Vi er mere effektive.*

I.P. 2: *Der er kommet mere samarbejde.*

I.P. 3: *Mere samarbejde og større overblik.*

I.P. 4: *Men også effektivitet. Det skal man jo ikke lade sig skræmme af. Så bliver der jo frigivet nogle ressourcer senere på formiddagen.* (medarbejdere)

I dialogen er det tydeligt, at medarbejderne ser tavlerne som et stort aktiv, både i relation til den daglige planlægning og fordeling af opgaver mellem medarbejderne, men også for at fremme den ledelsesmæssige prioritering af opgavefordelingen. Det visuelle overblik, tavlerne giver, bidrager til, at medarbejderne på en hurtig måde kan hente viden om, hvilke opgaver de selv skal varetage, og hvor de kan træde til og hjælpe kolleger, hvis de får mulighed for det. Medarbejderne oplever tavlerne som et fysisk sted, hvor de kan komme af med viden, og som kan danne udgangspunkt for videndeling fagligheder imellem.

*Altså, tavlen har udviklet sig, fordi de [terapeuterne] havde deres egen tavle [...]. De er blevet slået sammen nu. Den er blevet et fagligt centrum for os alle sammen og det havde vi ikke fået, hvis ikke vi havde stået i dette projekt og skulle samle data, synlige data. [...] Det var helt lavpraktisk, at når vi skulle sætte kryds, blev vi nødt til at gøre det helt lavpraktisk og synligt for alle.* (medarbejder)

Evalueringen viser, at tavlemødet som aktivitet skaber et fundament for tværfaglig interaktion, som ikke tidligere har fundet sted. I kraft af tavlemøderne er der etableret en fælles opgave på tværs af fagligheder, som består i at indsamle data samt at gennemgå og reflektere over dem sammen.

Der er behov for styring og ledelse af tavlemøderne, hvilket varetages af daglige ledere på nogle enheder. Dette ledelsesmæssige fokus på tavlemøderne smitter af på medarbejderne. Nogle ledere overlader styringen af møderne til medarbejdere. Men iblandt disse finder nogle

det uvant og ubehageligt at skulle indtage en ledende rolle over for deres kolleger.

Følgende citater illustrerer interviewpersonernes syn på interaktionen mellem ledere og medarbejdere ved tavlemøderne:

*Det med ledelsesdelen skal gøres tydeligere, facilitatorrollen, hvis også de nye også kører videre med tavlen, det med at lede sygeplejen, det er faktisk meget det, det har handlet om, at turde tage lederrollen, facilitatorrollen på sig, at lede det her [...] som tavleleder, at kunne tage det på sig. Men det kommer i den mellemlideruddannelse, de har udbudt. De har jo sagt det hele, men problemet er, hvornår man kan tage det ind, for løbende har vi jo sagt det. Man skal passe på med at tro, at alle frontmedarbejder bare elsker data og kan forstå det. Så det skal virkelig præsenteres gelinde.* (projektleder)

*Det, jeg har talt med lederne om, mange af lederne har teamledere, som er meget tæt på medarbejderne, at den platform, der ligger i at have tavlemøder og sådan noget, hvordan bruger de teamledere det til ledelse, for der bliver skabt et rum for ledelse, og det skal de jo bruge [...] her har de alle [medarbejderne] samlet, så har de ansvaret for, at det her kører, og at der er en høj faglighed. Et naturligt ståsted for at udøve daglig ledelse.* (leder)

*Det er hele tiden lederen, vi kigger på. For hvis lederen ikke går forrest, så hopper de andre. Vi kan se de fleste steder, vi har, der deltager den daglige leder i deres tavlemøder. [...] Så det fungerer faktisk, det er det næste ledelseslag, vi har brug for, bliver synlige. Og den synlighed er også vigtig for medarbejdere.* (projektleder)

Som med øvrige delelementer af projektet har tavlearbejdet og tavlemøderne krævet tilvæning for medarbejdere og de lokale ledere. For at styrke tavlearbejdet har en enhed været på inspirationstur på en større produktionsvirksomhed, hvilket har bidraget med en bredere indsigt i, hvordan tavlerne kan anvendes som et arbejdsredskab.

I.P. 1: *Tavlemøderne. Det har bare været overblik. Der gik lang tid, før vi fandt en løsning, vi var på virksomhed X, før vi lige så lyset.*

Medarbejderne beskriver videre, hvordan deres tavlemøder har ændret sig efter dette besøg:

I.P. 2: *[...] Tavlemøderne det er ti minutter om morgenen, og det er fuldstændig konkret.*

I.P.3: *Og man ved, hvad man skal, og hvem, der gør hvad.*

I.P.4: *Ja, og så behøver vi ikke forholde os til ret meget andet end det. (medarbejdere)*

Besøget har været et vendepunkt for den pågældende enheds arbejde med tavler, og det gav blandt andet anledning til at tydeliggøre rollefordelingen ved møderne.

På flere enheder spiller tavlerne ifølge flere ledere en central rolle i ledelsesrunderinger, hvor lokale ledere og øverste ledelseslag besøger enhederne. De er også i denne sammenhæng et redskab for lederne til at skabe et hurtigt overblik over enhedens risikoborgere, og de kan desuden danne grundlag for dialog med medarbejderne om aktuelle forhold i deres hverdagspraksis.

Ud over at være et arbejdsredskab for medarbejdere og ledere bruges tavlerne også på enkelte enheder til inddragelse af borgere og pårørende. Dette sker på nogle plejehjem, hvor tavlerne hænger, så både borgerne og deres pårørende kan følge med. Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende svar fra en medarbejder på spørgsmålet om, hvordan borgerne er involveret i forbedringsarbejdet:

*Jeg tænker ganske enkelt tavlen, der hænger på hver etage. [...]. Der spørger borgeren selv til, "nu er den nede på ét igen, er det fra, at jeg faldt i går?" Men også forskellige ting, for eksempel fodens dag. Men også de pårørende spørger, "nå, det er derfor i sidder på billederne alle sammen ude i gårdhaven, med fødderne i vand". Så kan man lige så godt snakke om det som om alt muligt andet. (medarbejdere)*

Evalueringen viser, at arbejdet med tavler og tavlemøder har bidraget til at systematisere og skabe overblik over aktuel plejepraksis. Tavlen danner forum for videndeling og erfaringsudveksling mellem medarbejderne indbyrdes og mellem medarbejdere og ledere. Hertil kommer en øget opmærksomhed på borgere i risiko for eksempelvis at falde og udvikle tryksår og infektioner.

## Projektledelse

- Projektlederne har en afgørende betydning for projektets gennemførelse samt for medarbejderen og lederes oplevelse af, at projektet er relevant og betydningsfuldt.
- Lederne fremhæver, at projektledernes vigtigste opgaver er at sætte projektet på dagsordenen, formidle det respektfuldt til medarbejderne, samt at vedligeholde opmærksomheden omkring projektet.
- Ledere, medarbejdere og projektledere selv betragter synlighed og tilstedeværelse fra projektlederne på enhederne som vigtigt for at etablere en direkte kontakt til medarbejderne og for at kunne tilbyde feedback og sparring.
- Nogle medarbejdere efterlyser mere synlighed og mere tydelige anvisninger fra projektlederne. På trods af projektets intention om at initiere medarbejderdrevne processer kan projektlederne få en rolle som "facitgiver".

Hver enkelt af de fem pilotkommuner har en lokal projektleder for projektet, som i flere kommuner har været en del af eller endda initiativtager til ansøgningen om at blive I sikre hænder pilotkommune. Projektlederne har forskellige uddannelsesmæssige baggrunde, men alle har praksiserfaring fra primær- eller sekundærsektor, og flere har endvidere beskæftiget sig med kvalitetsarbejde. Pilotkommunerne fik med tildelingen af projektet midler til en halv projektlederstilling, og nogle kommuner har valgt selv at allokere midler til den anden halvdel, således at projektlederen kun har I sikre hænder som fokusområde. En enkelt kommune har valgt at omsætte den halve stilling i en dataansvarlig. Projektlederne er daglige facilitatorer af projektet, og de er ansvarlige for, at teamene er bevidste om deres roller og for at efterspørge data og resultater fra dem. Projektlederen har den direkte kontakt med pilotenhederne i form af ugentlige besøg og møder med de forskellige teams, samt kontakt via mail og telefon, hvor projektlederen bidrager med feedback og sparring. Endvidere er der på tværs af kommunerne fælles sparingsseancer, hvor projektsekretariatets projektleder er tovholder og bidrager med feedback og sparring til de lokale projektledere.

Projektlederens centrale betydning for både medarbejderes og lederes oplevelse af, at projektet er relevant og præsent, fremhæves i begge interviewrunder. Medarbejderne anser projektledernes synlighed og tilstedeværelse på pilotenhederne som særlig vigtig, fordi det motiverer og understøtter deres forbedringsarbejde og giver dem mulighed for at drøfte tvivlsspørgsmål og modtage feedback direkte. Nedenfor svarer to forskellige grupper medarbejdere på spørgsmålet om, hvordan de har brugt projektlederen:

*Jamen, til at få udfyldt skemaerne korrekt, hvordan skulle vi gøre det. Og hjulpet med at få lagt de der data rigtigt ind. Nu, hvor vi skulle lave en stand [på læringsseminaret], var [projektlederen] også rigtig god til at komme med inputs.*

*Projektlederen skal facilitere, for at det bliver til noget [...] Projektlederen skal give energi og feedback, når man går i stå, på, hvordan kommer man videre.*

*Uden projektlederen ville der kun være lederne til at bremse. Der skal være én udefra, som står over ledelsen i henhold til det her projekt. Også hvis tingene ikke kører, som de skal. (medarbejdere)*

En projektleder betragter endvidere tilstedeværelsen på enhederne som den vigtigste opgave: *Men det der med at være derude og lytte, hvad det er for nogle udfordringer, de står med. At være ude i konteksten og så få det løftet ind på det niveau, hvor det skal være i forhold til, at det er noget, der skal tages på ledelsesniveau eller på distriktniveau. (projektleder)*

På spørgsmålet om, hvordan projektlederen har faciliteret læring af data, svarer samme projektleder:

*Det bruger man tavlemøderne til at fortælle dem om, hvad betyder en prik, og så tager man dem i hånden på den måde. Det har krævet, at man skulle stå helt ude og holde dem i hånden, det er et must. Det har vi i hvert fald valgt at gøre. Det er det samme med deres afprøvninger, der sidder man næsten også og holder dem i hånden og fører pennen for dem. (projektleder)*

Både observationer og interviews med medarbejderne viser, at de anser projektlederne som en slags facilitatorer, hvor de søger svar på, om deres projektrelaterede handlinger er rigtige eller forkerte. Også i situationer hvor projektet lægger op til, at medarbejderne selv skal formulere hypoteser og afprøve deres ideer. Flere projektledere fortæller selv, at de oplever at blive betragtet som projektets ansigt i kommunen.

Flere ledere anser projektledernes væsentligste opgave som at sætte projektet på dagsordenen og fastholde medarbejdernes engagement i arbejdet hermed samt have fokus på en re-



spektfuld og tillidsvækkende formidling til medarbejderne.

*Projektlederen har været uundværlig. Vedkommende har været rigtig god til at holde os fast mellem kommunebesøgene, god til planlægning, at prøve at styre vores styregrupper. (leder)*

*For det første har [projektlederen] været med til at styre os, når vi nogle gange i starten speedede afsted, og uden vi egentlig lagde mærke til det, så satte vi to piedestaler i gang, fordi vi havde så mange ideer. Og så lærte hun os, jamen denne her skal rulle først, før den næste kan. (leder)*

*[Projektlederen] har en grundlæggende respekt for medarbejderne, som gør, at [projektlederen] bare vader lige ind i dem med træsko, ikke. Det er altid, "har du tænkt på, har du prøvet det her, se her, og hvis vi lige gør". (leder)*

I tråd hermed fremhæver en leder, at gode formidlingsevner i kombination med et stort engagement i projektet er de væsentligste egenskaber for en projektleder.

Vurderingen af projektledernes uundværlighed afstedkommer høje forventninger til deres præstationer, og enkelte medarbejdere efterlyser, at projektlederne er mere synlige og tilstedeværende og kan give klare og utvetydige instruktioner.

## Implementeringsstøtte fra selskabet

Projektsekretariatet i Dansk Selskab for Patientsikkerhed har i projektperioden bistået enhederne med en række implementeringsstøttende aktiviteter. Flere af disse aktiviteter er systematiserede og fastlagte, herunder kommunebesøg, telefonmøder med projektlederne, månedsrapporter og feedback herpå. Ind imellem disse har projektlederne endvidere mulighed for at kontakte projektsekretariatet med spørgsmål af forskellig karakter.

## Kommunebesøg

- Generelt finder interviewpersonerne, at besøgene fra projektsekretariatet er med til at understøtte forbedringsarbejdet. For medarbejderne bidrager besøgene blandt andet til en oplevelse af at blive anerkendt og som en mulighed for at få konstruktiv feedback og dermed til øget motivation, faglig kvalificering og en større grad af ledelsesinvolvering.
- I begyndelsen af projektperioden oplever medarbejderne besøgene som en form for eksamen.
- En del projektledere fremhæver, at forberedelsen af besøgene er ressourcekrævende.
- Enkelte interviewpersoner finder det oplagt at neddrøse antallet af kommunebesøg i slutningen af projektforsløbet, idet de ikke opleves at bidrage med tilstrækkelig stort udbytte sammenholdt med de ressourcer, det kræver at forberede og afholde.
- Flere fremhæver et stort udbytte af selv at besøge øvrige pilotkommuner som et supplement til projektsekretariatets kommunebesøg.

Kommunebesøg er en tilbagevendende aktivitet, som finder sted i perioderne mellem læringsseminarerne. De består i, at projektmedarbejdere fra projektsekretariatet kommer på besøg på de enkelte projektenheder. Besøgenes formål er at understøtte og vejlede de lokale teams og den lokale projektleder i deres arbejde med at opnå forbedrede arbejds gange med afsæt i de ønsker, de enkelte enheder har for besøget.

Hovedparten af informanterne finder, at besøgene bidrager til øget motivation for deres deltagelse i projektet og anerkendelse af især medarbejdernes indsats. En række projektledere peger dog samtidig på, at de finder den forudgående og forberedende arbejdsbyrde stor og ressourcetrækkende, og at der heri "ligger et pres på de centrale roller, der bærer projektet". Flere projektledere og medarbejdergrupper peger på, at en del medarbejdere har oplevet besøgene som kontrol af enhedernes arbejde. Selv om dette var mest udtalt i begyndelsen af projektforløbet, har et par medarbejdergrupper en vedblivende oplevelse af at være til eksamen og skulle præstere ved kommunebesøgene:

*Nogle gange ved kommunebesøg har jeg siddet og følt lidt, at det var et tjek. [...] Det er ligesom at sidde ved det grønne lærred og stå skoleret for, hvad vi har gjort. (medarbejder)*

En af disse medarbejdergrupper efterlyser, at besøgene i højere grad er funderet i praksis og foregår "ude på gulvet" med henblik på at mindske oplevelsen af eksamensstemning. Generelt fremhæves anerkendelse som det mest centrale udbytte af kommunebesøgene. En projektleder udtrykker det på følgende måde:

*[...] med tiden er folk blevet mere trygge ved, at de kom, fordi de også er søde og venlige og ikke stikker ned i noget. De sørger for at finde det gode at tage med videre, så folk har kunnet bruge dem til mere og mere. (projektleder)*

På spørgsmålet om, hvordan kommunebesøgene opleves, svarer en medarbejdergruppe:

*God tilbagemelding, gode spørgsmål, der var nede på jorden. For eksempel den dag vi stod med de billeder af nogle grimme hæle [forstadie til tryksår], og hun stillede nogle super gode spørgsmål på en anerkendende måde. Selvom en borger ser sådan her ud, får hun også fremhævet det gode, man har gjort, selvom man er endt ud med noget dårligt. Det er også det, der er vigtigt, at vi lærer af de ting, som vi gør både godt og skidt. (medarbejder)*

Den anerkendende tilgang fra projektsekretariatet, der tager udgangspunkt i de konkrete forandringer, enhederne har opnået, øger medarbejdernes motivation for at arbejde videre med forbedringstanken. En projektleder beskriver, at følelsen af at være på "hjemmebane" og i en mindre forsamling er afgørende for, at medarbejdere stiller sig frem og kommer til orde. Det betragtes således som en fordel, at medarbejderne kan modtage sparring direkte fra projektsekretariatet. En projektleder bifalder denne sparring og feedback, som hun anser for at være bedre end den, hun selv er i stand til at give.

Fra ledelsesperspektivet fremhæves det, at besøgene bidrager til at understøtte deres egen involvering i og motivation for forbedringsarbejdet. Dette sker igennem den konkrete viden, lederne opnår om enhedernes praksis, men især gennem muligheden for at komme i direkte kontakt med medarbejderne og være synlige for dem. Dette bidrager endvidere til medarbejdernes oplevelse af øget ledelsesinvolvering. Enkelte interviewpersoner finder, at man i slutningen af projektperioden med fordel kan neddrøse antallet af kommunebesøg, idet de ikke opleves at bidrage med tilstrækkelig stort udbytte sammenholdt med de ressourcer, det kræver at forberede og afholde.

Når det kommer til studieture til andre pilotkommuner, fremhæver flere interviewpersoner, at de har lært meget af at høre om, hvor-

dan andre har grebet forbedringsarbejdet an. Som en medarbejder beskriver dette:

*Vi havde været i gang i et års tid, og vi følte bare ikke, at vi kom nogle vegne. Det var gået fuldstændig i stå, og der var ikke noget, der fungerede. Ikke tjeklisterne, der var ikke en skid, der fungerede, så vi var bare trætte af det hele banden, og vores kolleger de var trætte af os. Så var vi i [en anden pilotkommune], og man havde nok den der, det kommer jo aldrig til at virke for helvede [...], men så kom man ned og ser, hvor langt de var nået, og denne her gejst de har for det: "nå men det gør vi da bare". Det blev pointeret, at der skal være nogle, der trækker i tøjlerne, men det at det kunne lade sig*

*gøre, og man var nået rigtig langt, og det var flyttet ind i deres hverdag på en måde, hvor man kunne se, det kan vi faktisk også godt oppe hos os. Det skal bare gøres lidt anderledes, for vi har nogle andre rammer, men det er en mulighed, og det kan faktisk godt lade sig gøre. Så bliver man sådan lidt, så kan vi fandeme også. Så det der med at komme ud og se andres værk og arbejde, det er rigtig godt. (medarbejder)*

Oplevelsen af at mødes med kolleger, der arbejder med projektet i andre kommuner, bidrager således til at øge motivationen for at arbejde med projektet på en anden måde end supervision og sparring fra eksperter fra projektsekretariatet.

## Månedssrapporter

- Månedssrapporter bruges med det formål at vurdere fremdriften i forbedringsarbejdet og med henblik på at få feedback fra projektsekretariatet. Desuden anvendes månedssrapporterne som ledelsesværktøj til at få indblik i enhedernes arbejde samt i læring fra andre kommuner.
- Få medarbejdere har stiftet bekendtskab med månedssrapporterne, og medarbejdere, der har været inddraget i udarbejdelsen, er primært skeptiske: De oplever ikke, at udbyttet med at udarbejde månedssrapporter matcher arbejdsbyrden.
- Flere ledere, og også enkelte medarbejdere og projektledere, oplever dog, at månedssrapporterne giver mulighed for at reflektere over og lære af praksis.
- Nogle enheder påtænker at neddrose eller sløjfe månedssrapporter, når projektperioden slutter.

Månedssrapporter består i kortfattede skriftlige beskrivelser fra hver enkelt pilotenhed af følgende kategorier inden for pakkeområderne: *hvad er afprøvet, hvad har vi lært af vores afprøvninger, hvad er næste skridt, hvilke gennembrud har vi haft den seneste måned, hvilke barrierer har vi mødt, og hvad virkede, hvad virkede ikke?* (Dansk Selskab for Patientsikkerhed 2013). Ud over, at disse rapporter giver projektsekretariatet mulighed for at vurdere fremdrift i enhedernes arbejde, er formålet med månedssrapporterne at skabe et fundament for fælles refleksion over den seneste måneds

forbedringsarbejde. (Dansk Selskab for Patientsikkerhed 2013). Projektsekretariatet giver endvidere enhederne skriftlig feedback og sparring på månedssrapporterne.

Evalueringen viser, at det er en begrænset del af medarbejdere, der har stiftet bekendtskab med månedssrapporterne, og at det derfor primært har været et anliggende for projektlederne. I anden interviewrunde fortæller enkelte medarbejdere dog, at de har været involveret i udarbejdelsen af månedssrapporterne, men de er generelt skeptiske over for månedssrappor-

terne, fordi de ikke oplever, at udbyttet matcher arbejdsbyrden. De oplever endvidere, at det er for hyppigt at indlevere en rapport hver måned, da indholdet bliver meget gentagende. I anden interviewrunde er hovedparten af pilotenhederne nået til et stadie i projektet, hvor fokus er rettet mod at opretholde stabilitet i forbedringsarbejdet. Medarbejderne peger på, at månedsrapporter som værktøj ikke understøtter dette stadie tilstrækkeligt, da fokus primært er på læring fra nye PDSA-afprøvninger og videre igangsættelse af nye:

*Jeg synes, at månedsrapporter er noget, der er skabt i vrede. Jeg synes virkelig, det har været tungt den sidste tid her [...]. Jamen vi har ikke lavet nye ting, vi har forsøgt at holde stabile processer. Jeg synes, de har været svære. I starten var de jo ikke så svære, der var mange nye ting. Ja, det er blevet lidt en sludder for en sladder. Ja, man føler, man gentager sig selv, "se ovenstående", ikke. Den forrige feedback, jeg fik, var helt hen i vejret, der var data ikke blevet læst rigtigt, og så bliver man lidt irriteret, for jeg bruger meget tid på det. Men jeg må på den anden side erkende, at hvis vi ikke bliver tvunget til de der timeouts, så får vi jo ikke gjort det. Så jeg kan godt se, hvad de vil opnå [...]. Vi bliver tvunget til at reflektere over egen praksis, om vi er på rette spor, eller vi ikke er. (medarbejder)*

Medarbejderen her udtrykker en ambivalens over for månedsrapporterne, hvor en udpræget skepsis ledsages af overvejelser over fordelene. Flere ledere anser månedsrapporterne for et udbytterigt værktøj til indblik i egne enheders og øvrige kommuners arbejde, idet de også har adgang til de øvrige kommuners rapporter. En leder beskriver, hvordan vedkommende har opsøgt en anden kommune på et læringsseminar med henblik på at få uddybet arbejdet med en konkret forbedring, som var beskrevet i månedsrapporten.

På et generelt plan betyder månedsrapporterne ikke synderligt meget for medarbejderne. Flere projektledere fortæller, at de har mødt en skeptisk indstilling fra mange medarbejdere over for månedsrapporterne, fordi de oplever, at månedsrapporterne er endnu en ressourcekrævende aktivitet i projektet, som tager tiden væk fra plejen. Flere ledere og projektledere påtænker at sløjfe eller neddrose niveauet af månedsrapporter i det format, de har nu, når den officielle projektperiode ophører, og det dermed ikke længere er et krav. Der er således en overvejende kritisk indstilling til månedsrapporterne, som mange ledere, projektledere og de medarbejdere, der er berøring med dem, deler. Samtidig pointerer flere ledere og projektledere, at de forestiller sig at fortsætte muligheden for at reflektere og gøre status over praksis i et andet format, der er lettere tilgængeligt og mindre hyppigt.

## Læringsseminarer

- Læringsseminarer anses generelt af interviewpersonerne som en væsentlig og udbytterig aktivitet i projektet, som giver anledning til samvær med kolleger, inspiration, motivation og anerkendelse. Oplevelsen forstærkes i kraft af forplejning, hotelovernatning og projektrelateret "merchandise".
- Det største læringsudbytte opstår gennem muligheden for videndeling og erfaringsudveksling med ligesindede medarbejdere. Det afgørende for medarbejdernes faglige udbytte er at kunne relatere indholdet til deres plejepsikis. I forlængelse heraf giver mange medarbejdere udtryk for, at de finder de engelsksprogede oplæg udfordrende og vanskelige at relatere til.
- Interviewpersonerne giver udtryk for en vis bekymring for, at deres motivation mindskes, når læringsseminarerne ophører. Enkelte ledere planlægger derfor at gennemføre en form for læringsseminarer i egen kommune, når projektperioden er ovre.

Læringsseminarer er en tilbagevendende aktivitet igennem hele projektførløbet. Her samles medarbejdere og alle ledelseslag syv gange i løbet af den treårige projektperiode, i én til to dage for at udveksle ideer og erfaringer. Derudover afholdes en række faglige undervisningsoplæg med fokus på blandt andet forbedringsmodellen, fagpakkerne og data.

Medarbejdere, ledere, projektledere og nøglepersoner er generelt enige om, at læringsseminarerne er en væsentlig og udbytterig aktivitet i projektet. De begrundes det med blandt andet samvær med kolleger, inspiration, motivation og anerkendelse. Desuden bidrager oplevelsen af at blive forkælet med merchandise, forplejning og hotelovernatning til en følelse af at blive anerkendt for sit arbejde. To medarbejdere beskriver den læring, som de oplever som et udbytte af seminarerne:

I.P. 1: *Hvis man nogle gange føler, man træder lidt vande og ikke kan komme videre, så det der med at komme på et læringsseminar, så kan jeg i hvert sig for vores vedkommende, at så er vi kommet hjem og tænkt, nu er det nu, nu er det det her, vi skal. Nogle gange oplever vi da også, jamen det har vi hørt, men fra en anden vinkel eller nuanceret på en anden måde [...]. Så vi har i hvert fald snakket om, at vi hver gang er kommet hjem med et eller andet, vi kan bruge.*

*Det er både nye arbejdsgange, nogle ideer fra andre eller et eller andet fagligt. Så det kan være mange ting.*

I.P. 2: *Når man kommer ud og møder de her andre grupper, uanset om det er fra centre af, eller det er fra andre hjemmeplejer, så ser man det her, nå men de har nået det her, ej hvor er det smadder godt, det kan være smart oppe ved os. At man kan få noget inspiration fra andre, der er nået længere end én selv, eller folk, der ikke er så langt som én selv, men hvor man tænker, det der er da også skide smart. (medarbejdere)*

Især i anden interviewrunde peger en stor andel af medarbejdere og ledere på, at læringsseminarer bidrager til at holde gejsten oppe for projektet og, som mange ledere beskriver det, at "holde gryden i kog". Generelt giver inspirationen fra både oplæg og øvrige deltagere en værdifuld motivation til at arbejde videre med projektelementerne. Fra projektsekretariatets side anses læringsseminarerne for at være en helt central aktivitet i projektet, der har bidraget markant til at fremme kommunernes arbejde med projektet. En nøgleperson peger på, at det største læringsudbytte kommer af "den læring, der sker bag om ryggen på os, ved at kigge på hvad andre gør".

Nogle medarbejdere og projektledere fremhæver, at læringsseminarernes store plenumsessioner kan virke intimiderende på medarbejderne, idet det er de færreste, der udtrykker lyst til at snakke og være på i disse forsamlinger. Medarbejderne indtager desuden forskellige positioner i relation til de engelsksprogede oplæg. Hovedparten finder oplæggene dels indholdsmæssigt vanskeligt at relatere til dansk praksis, dels sprogmæssigt udfordrende på trods af flere forståelsesfremmende tiltag fra projektsekretariatet. Dette var mest udtalt i første interviewrunde, men også i anden runde, hvor to medarbejdere beskriver:

*I.P. 1: De udenlandske eksperter kan være vældig, vældig interessante, men det kan nogle gange være lidt svært at overføre, fordi rammerne er så meget anderledes i en udenlandsk kontekst, såvel sygehus som i sekundær.*

*I.P. 2: Der er nogle, der er udfordret af det engelske. Jeg ved godt, de stopper op og oversætter, men det, jeg hører, er, at det går for stærkt, eller at man har svært ved at forstå det. Det her med at stille spørgsmål i et stort forum, det er heller ikke nemt for alle. (medarbejdere)*

Mens de engelsksprogede indslag kan virke elitære på nogle medarbejdere, peger andre på, at de engelsksprogede oplæg og besøg fra udenlandske oplægsholdere bidrager til en følelse af at være en del af "en større virkelighed", hvilket kan virke motiverende for deres forbedringsarbejde. Det er dog igen værd at bemærke udviklingen mellem interviewrunderne: Jo

senere i projektforløbet medarbejderne interviewes, desto mere positive er deres indstilling over for de udenlandske oplægsholdere.

Det mest afgørende for medarbejdernes faglige udbytte af læringsseminarerne er, også i denne sammenhæng, oplevelsen af at kunne relatere indholdet til deres egen plejepraksis. Dette opnås navnlig gennem erfaringsudvekslingen med øvrige medarbejdere. Her deler medarbejderne konkrete forbedringsideer med hinanden på tværs af enheder, som flere efterfølgende har implementeret i egen praksis. I forlængelse heraf tegner sig et generelt billede af at konkurrencestemningen, der som tidligere belyst har hersket på de første læringsseminarer, og som er vendt til "hvad kan vi andre lære af de gode resultater". En nøgleperson peger på vigtigheden af, at de deltagende medarbejdere er de samme på alle læringsseminarer: "for der opbygges viden og relationer, som er vigtige for projektet". Nøglepersonen pointerer samtidig, at disse medarbejdere skal være i stand til at videregive et indtryk til de medarbejdere, der ikke deltager på læringsseminarerne, at de er lige så vigtige for at opnå forbedringer i projektet.

Der er en generel bekymring for, at motivationen til at arbejde med projektet mindskes, når læringsseminarerne ophører. Ledere i enkelte kommuner har besluttet at imødegå dette med interne læringsseminarer i egne kommuner. Dette tiltag er en illustration af, at læringsseminarer betragtes som en uundværlig og afgørende aktivitet, på trods af udfordringer i engelsksprogede oplæg og store plenumsessioner.

## Undervisning og uddannelse

- Undervisning i brugen af data anses af ledere og projektledere som en nødvendighed. Ligeledes opfattes undervisning inden for de specifikke fagpakker som et vigtigt element i projektet.
- Det er vigtigt, at nye projektdeltagere løbende modtager undervisning, ligesom der kan være behov for tilbagevendende undervisningsforløb for at bevare fokus.
- Forbedringsagentuddannelserne anses generelt af ledere og projektledere som en metode til at forankre og fastholde forbedringsarbejdet samt til at sprede ejerskabet til flere personer.

Undervisning og uddannelse spiller en central rolle og indgår som en integreret del af projektet gennem læringsseminarer og kommunebesøg. Flere kommuner har haft behov for ekstra undervisning i brug af data fra projektsekretariatets tilknyttede dataekspert, som primært udbydes til ledere og projektledere. Desuden har samtlige kommuner uddannet medarbejdere og ledere med projektsekretariatets ekstra-uddannelser inden for forbedringsarbejdet. Medarbejdere og ledere, som gennemfører disse ekstrauddannelser, får titlerne forbedringsagenter og daglig leder af forbedringsarbejdet.

Som tidligere belyst er især arbejdet med data forbundet med store udfordringer, hvorfor især ledere og projektledere fremhæver nødvendigheden af yderligere undervisning heri. Et par ledere beskriver det på følgende måde:

*Vi har også fået sideløbende undervisning i det her. [En ekspert i data] har vi haft i ledergruppen for at prøve at tage denne her diskussion, jamen hvor vigtigt er det med data. Men også det her med, mange af os inklusive mig selv, har det med at sige, "nej nu ligger vi sådan i oktober, jamen det er jo helt forfærdeligt, vi er på vej ned", i stedet for det der med at kigge på det over tid og nogle systemer. Der blev vi da alle sammen klogere. (leder)*

*Fordi de [data] er svære at læse, og det er man nødt til at forholde sig til, synes jeg. Jeg havde selv kæmpe hjælp, da [dataeksperten] underviste omkring det her tilfældig variation. Hvornår er det, vi kommer ind med en intervention, og hvornår er det, vi kan forvente at se et resultat af den. Det var ikke en del af projektet på den måde. Vi har selv arrangeret, at [dataeksperten] kom herud. (leder)*

På spørgsmålet om, hvorvidt lederne har kompetencer til at bruge data aktivt, svarer en projektleder:

*Vi synes, at vi har klædt dem godt på. De har haft et kursus med [dataeksperten]. [...] Vi råder dem til at tage med, så de får denne her indsigt i, hvordan de her dataark er, hvad er det, jeg kan finde på de her dataark, som jeg skal reagere på. (projektleder)*

Ovenstående udsagn belyser alle, hvordan det anses som en nødvendighed med ekstra undervisning med henblik på at styrke dataarbejdet. For ledere handler dette blandt andet om at være i stand til at forstå og præsentere data i deres kontekst. For medarbejderne kan det være nødvendigt med tilbagevendende brush-up undervisning i data for et vedvarende fokus på relevansen og med henblik på at sikre valide data.

Samtlige kommuner har set et behov for at allokere midler til, at flere medarbejdere fra

projektteamene og ledere har gennemført forskellige niveauer af forbedringsagentuddannelserne. Uddannelserne anses af flere ledere, medarbejdere og projektledere som en metode til at forankre forbedringsarbejdet, hvilket følgende projektleder beskriver:

*Hvordan kan vi arbejde med varig platform for forbedringer, det har vi arbejdet med, også her i kommunen, på den måde at forstå, at vi har fået uddannet [forbedringsagentuddannelse] nogle mennesker, som kan understøtte det her arbejde. (projektleder)*

Desuden betragtes undervisning som et redskab til at indføre nye medarbejdere i forbedringsarbejdet og derved sprede ejerskabet til projektet. En leder udtrykker:

*Set i bakspejlet skulle vi have lagt noget mere vægt på undervisning af alle medarbejdere fra starten. Fordi dem, som har været med fra starten og kan se tanken i det, er jo nemme at få med. Dem, der har lidt svært ved at se, og som ser det som noget ekstra og noget, der ikke giver mening, jeg tror, man kunne have fået noget mere med, hvis vi lavede noget mere generel undervisning fra starten af. (leder)*

En leder, efterlyser undervisning til nye projektdeltagere eksempelvis i læringsseminar-regi eller lignende. Lederen oplever selv at have været skeptisk indstillet over for dokumentations- og dataarbejdet, og ser det som et resultat af ikke at have fået en ordentlig indførelse i dette arbejde og mulighed for at tilegne sig tilstrækkelig viden omkring det.

En anden leder fremhæver styrken i, at forbedringsuddannede medarbejdere bedre formår at varetage spredningen af dataarbejdet:

*Jeg kan godt mærke som daglig leder, hvis jeg går hen og siger "nu har du ikke HUSKet", eller "du skal HUSKe", "Åh nu kommer hun igen". Men hvis det er en af forbedringsagenterne, det er ens kolleger, det er noget andet, at de kommer og fortæller det. (leder)*

Flere ledere påpeger, at forbedringsuddannede medarbejdere via deres uddannelse har opnået kompetencer til at forstå data og derved se en mening med dem, og at dette er en styrke i forhold til at overføre dette til øvrige medarbejdere. Generelt fremhæves forbedringsagentuddannelserne som særdeles værdifulde for at fastholde, forankre og for at se meningen med forbedringsarbejdet. En leder i en enkelt kommune er påpasselig med at uddanne for mange, da denne oplever, at øvrige medarbejdere betragter det alene som forbedringsagenternes projekt.

Flere kommuner har iværksat faglige undervisningsseancer inden for projektets faglige fokusområder i pakkerne, hvilket flere medarbejdere fremhæver som udbytterigt. De peger på, at det for eksempel har bidraget til at skærpe opmærksomheden for flere potentielle risikoområder hos borgeren, og at deres tilgang til plejen derved er blevet mere forebyggende. Flere efterlyser derfor også, at undervisningen gøres obligatorisk og fastlægges eksempelvis en gang årligt i hvert fagpakketema.



# Projektets ledelsesmæssige og organisatoriske vilkår

Følgende afsnit belyser betydningen af de ledelsesmæssige og organisatoriske vilkår for projektet. Der er altså tale om kontekstuelle forhold, der har eksisteret forud for selve projektperioden, men som ikke desto mindre har betydning for forbedringsarbejdet.

## Ledelsesmæssige vilkår

- Evalueringen viser, at ledelsesopbakning har afgørende betydning for udfaldet af forbedringsarbejdet. De vigtigste ledelsesopgaver består i at etablere tydelige organisatoriske rammer omkring arbejdet. Det fremhæves, at lederne kan være med til at tydeliggøre, at forbedringsarbejdet har høj prioritet, blandt andet via synlighed på enhederne fra alle ledelseslag.
- Lederne fremhæver selv nødvendigheden af at opleve meningen med projektet for at kunne varetage ledelsesopgaverne fyldestgørende. Dette kan styrkes gennem en direkte kontakt med medarbejderne, fortælling af succeshistorier og fokus på gode resultater for borgerne.
- Etablering af en styregruppe på tværs af kommunen med repræsentanter fra flere ledelseslag er blevet anvendt som en måde at sprede den ledelsesmæssige opbakning til projektet.

Samtlige ledelseslag spiller en central rolle i at skabe rammerne for forbedringsarbejdet og i at opnå holdbare og varige forbedringer. Varige forbedringer forudsætter, at arbejdet prioriteres højt, og at indsatsområdets betydning signaleres kontinuerligt. Desuden tilråder projektsekretariatet kraftigt lederne til at tilegne sig kompetencer inden for forbedringsmetoden, deltage i læringsseminarer, kommunebesøg, studieture mv.

Evalueringen viser, at ledelsesopbakningen af forbedringsarbejdet har afgørende betydning for udfaldet heraf. Det gælder i særlig grad evnen til at sætte de organisatoriske rammer for forbedringsarbejdet i form af eksempelvis allokering af tid og indkøb af tavler. Nedenfor

udtrykker henholdsvis en medarbejder, projektleder og leder deres syn på betydningen af ledelsesmæssig opbakning:

*Hvis ikke der er ledelsesmæssig opbakning, så kommer det ikke til at ske. Når man skal lave noget nyt i hjemmeplejen, uanset hvad man skal indføre, om det så er, at vi allesammen skal køre på cykler eller gå i de samme sko, det er sådan set lige meget. Hvis ikke der er én, der sætter foden i jorden og siger, det er sådan, det er. For der er altid nogle, der er imod forandring, det er uanset, om det er godt eller dårligt, det er selve forandringen, man er modstander af. Og hvis ikke der er ledelsesmæssig opbakning til at gå ind og sige, "jamen det er den*

*beslutning, der er truffet, du må gerne være utilfreds med den”, men hvis ikke den er der, kommer det til at falde til jorden, lige så snart lederen vender ryggen til. (medarbejder)*

[Lederen skal være facilitator], [sørge for] at der er afsat ressourcer til det. At det er tilladt at gå fra og indsamle data. De har ledelsen i forhold til at afsætte tid, det har jeg ikke. Og sådan nogle ting som, hvor kan vi have vores forbedringstavle, må vi købe en forbedringstavle, de der praktiske ting, som jeg ikke kan gå ind og gøre. (projektleder)

*Vi skal motivere, men vi skal også give dem rum til at gøre de ting. [...] Men også se det overordnet fra, hvordan kan vi som organisation, hvilke rammer kan vi sætte for at få det her til at gro. Det er netop det her med at give lov til, at der sættes lidt ekstra tid på kørelisten. Det er jo det helt lille. Men også, når vi mødes til de her møder om torsdagen, hvor projektleder og forandringsagenter har deltaget, så give tid til det. Selv om vi er aktivitetsstyret, så sige, det er bare noget, vi er nødt til at give tid til, selv om det koster penge. (leder)*

Ledelsesmæssig opbakning rummer flere aktiviteter og handler blandt andet om at anlægge en fast ledelseslinje og derved overvinde modstand mod forandring, at afsætte ressourcer og motivere medarbejderne.

Medarbejdere og projektledere fremhæver endvidere, at det er vigtigt, at ledelsen er synlig:

*Vi kan se de fleste steder, vi har, der deltager den daglige leder i deres tavlemøder. [...] Så det fungerer faktisk, det er det næste ledelseslag, vi har brug for bliver synlige. Og den synlighed er også vigtigt for medarbejdere. (projektleder)*

En leder beskriver også synlighed som en vigtig del ledelsesarbejdet:

*Jamen, man er deltagende, lige fra at være med i afprøvninger, til at være med i tavlemøder, til at være med i planlægningsmøder, statusmøder, ugemøder. Det er at være synlig og være med til at få ideer til at prøve nogle ting af, det er, at*

*toplederen viser interesse og kommer ud, så man ser det hele vejen op, at der er fokus på det her. (leder)*

Det er værd at bemærke, at det har betydning, at alle ledelseslag viser sig på enhederne og deltager aktivt. Flere medarbejdere fortæller helt i tråd med ovenstående citat, at lederens synlighed og tilstedeværelse bidrager til en oplevelse af anerkendelse, og at projektet har høj prioritet, og at især toplederen viser sig jævnligt på enhederne og deltager i arbejdet. I ledelseslaget er der endvidere enighed om, at fremdrift og fastholdelse af forbedringsarbejdet er ledelsesopgaver.

Også lederne skal kunne se mening med projektet. Flere projektledere anser det som både deres og projektsekretariatets primære opgave i projektets startfase, at lederne finder denne mening:

*På samme måde, som når man skal have driften med. Der skal skabes gode historier og gode resultater. [...] Ledelsen skal tættere på driften, de skal ud og besøge dem. (projektleder)*

Desuden peger en leder selv på, at undervisning og erfaringsudveksling på læringsseminarer spiller en væsentlig rolle:

*Min teamleder var ikke med i forbedringsteamet, og på et tidspunkt valgte jeg, at nu skulle hun med på seminar, for der kunne jeg godt mærke, at hun blev stopklods. Det var hende, der formulerede til mig, hvordan skal jeg få tid til det her, og er det nu også nødvendigt. Så det kunne jeg se, at det kunne blive til skade for den gruppe. Men hun taler ikke sådan om det lænere. (leder)*

Flere ledere og projektledere beskriver, at deres interne organisering, fx i form af en styregruppe med ledelsesrepræsentanter på tværs af kommuner, har haft en afgørende betydning for at engagere og involvere alle ledelsesrepræsentanter og sprede projektet. Det illustreres i nedenstående interviewuddrag:

Projektleder: *Vi havde en lille styregruppe til at starte med og havde rigtig svært ved at få lederne med, og så valgte vi at udvide styregruppen til hele ledergruppen, og det havde bestemt også nogle ulemper. Alt blev diskuteret, også praktiske ting. Men det gjorde bare, at de fik en anden forståelse for, hvad er det her for noget.*

Interviewer: *Var det en fordel at udvide styregruppen i spredningsprocessen?*

Projektleder: *Ja. Jeg kan se det på den ledelsesopbakning, der er. At der er forståelse for det,*

*at de skal have tid til at arbejde med det og nogle ledere, ikke alle, efterspørger data.*

Interviewrunderne og observationerne har tegnet et billede af, at de lokale styregrupper primært har til formål at sprede ejerskabet for projektet til flere ledere i projektkommunerne, men at de også bruges til at debattere forskellige problematikker i relation til projektet, eksempelvis de organisatoriske, som belyses nærmere nedenfor.

## Organisatoriske vilkår

- De organisatoriske forskelle mellem hjemmepleje og plejehjem har stor betydning for projektet.
- I hjemmeplejen følges borgerne ikke gennem alle døgnets timer, og medarbejdere og ledere ser sjældnere hinanden. Dette er med til at vanskeliggøre tværfaglig videndeling.
- Medarbejdere peger på udfordringen i, at tjeklister i hjemmeplejen ikke kan placeres et fast sted ved siden af borgeren, da det er borgernes eget hjem.
- Det er en generel organisatorisk udfordring, at faste aften- og nattevagthold har begrænset berøringsflade med forbedringsarbejdet.
- Enkelte enheder har omorganiseret deres arbejde på baggrund af deres deltagelse i projektet.

Organiseringen på enhederne har vist sig betydningsfuldt for udførelsen af forbedringsarbejdet, især i relation til de grundlæggende forskelle på plejehjem og hjemmepleje. Borgernes forskellige plejebehov samt medarbejdernes kontaktniveau med borgerne er vigtige forskelle mellem plejehjem og hjemmepleje. Hjemmeplejens arbejdsgange medfører endvidere, at medarbejdere og ledere og medarbejdere internt har sparsom kontakt med hinanden i løbet af en arbejdsdag, idet det primært finder sted i borgernes hjem. Forbedringsarbejdet møder en række særlige udfordringer i hjemmeplejeregion, hvilket både

en projektleder og en medarbejder giver eksempler på:

*Logistikken på hjemmeplejeområdet gør det vanskeliggøre, dét at man er ude i samfundet, spredt for vide vinde og ikke mødes særlig tit hver dag, det gør det altså vanskeliggøre, end når man har mulighed for at mødes og diskutere noget. (projektleder)*

*Der skal system og struktur i det i hjemmeplejen, man kan jo ikke bare lige gå hen til stuen og bytte om. [...]. Det har været andre udfordringer for hjemmeplejen. Plejehjem er nemme-*

re, fordi det er mere afgrænset. Når det kører, er det det samme. (medarbejder)

Evalueringen viser således, at der hersker en del praktiske og logistiske udfordringer i at overføre projektindikatorerne til en hjemmeplejekontekst. Medarbejderne ser knapt hinanden i løbet af en arbejdsdag, og flere steder er de faggruppeopdelt på forskellige matrikler. Dette gør det vanskeligt at afholde tavlemøder og opnå den tværfaglige videndeling, der følger med, og som har stor betydning for projektudbyttet. Det følgende citat fra en projektleder illustrerer betydningen af, at alle faggrupper mødes:

*Nu kan vi se i hjemmeplejen, de blev lagt sammen, så sygeplejersker, hjælpere og assistenter og terapeuter, at de holder møder sammen. Hvis assistenter holdt møder for sig, så kunne de jo ikke komme rundt om hele borgeren for eksempel med tryksår, så ville sårpleje ligge hos sygeplejersken. Så man skal være alle faggrupper repræsenteret også ude på plejehjemmene. Så det, at det blev gjort samlet, rykkede bare så meget. [...]. Så organiseringen med alle fagligheder sammen til møder er vigtig. For hjælperen har set, at der ligger småkager under sengen, og sygeplejersken kan ikke forstå, hvorfor blodsukkeret er højt, for hun har ikke set småkagerne. (projektleder)*

En anden logistisk udfordring er håndteringen af tjeklisterne. I hjemmeplejeregion kan de ikke placeres et fast sted tæt ved borgeren som på plejehjemmet. Det kan resultere i, at tjeklisterne ikke udfyldes, når medarbejderen er i borgerens hjem, og på sigt betyde, at data ikke bliver fyldestgørende og valide:

*Hjemmeplejen har kun arbejdet med medicinpakken, og der skal man bruge en tjekliste, hver gang man hjælper borgerne med at tage medicinen, og det er faktisk ret mange, og det er morgen, middag og nat. Du skal have listerne med ud og ind, når ugen er gået. (projektleder)*

Nogle ledere efterspørger mere sparring på hjemmeplejeproblematikkerne. Det er en gene-

rel oplevelse, at dele af projektindholdet ikke har været tilpasset den kommunale kontekst i tilstrækkelig grad. Evalueringen viser også, at der er en række udfordringer relateret til den organisatoriske vagtstruktur og overgangene mellem vagtskiftene. Dette gør sig gældende for både hjemmeplejen og plejehjemmene. En leder beskriver denne udfordring på følgende måde:

*Spredning til døgnet udgør en enorm stor udfordring hos os [...]. Vi deler ikke tavler. [...] Der var flere ting, vi tilpassede, da vi skulle have aftenvagterne ind i det, de skulle ikke gøre det samme [...]. De skulle ikke lave HUSK fra scratch, men de havde nogle punkter, de skulle igennem, fordi det gav mening. Problemet er, at de har hver sin tavle. Så har vi en borger, der står på tavlen et sted, og en borger, der står på tavlen et andet sted, det er ikke skide smart, det er faktisk rigtig vanskeligt. (leder)*

På flere af enhederne går faste medarbejdere udelukkende i aften- og nattevagter. Det betyder, at deres berøringsflade med projektelementer som fx HUSK-screeninger og tavlemøder er begrænset. Enkelte enheder har taget konsekvensen af dette og omorganiseret vagtstrukturen:

*[...] det der med at få alle aftenvagter, alle nattevagter, det er svært det med at få dem ind og nogle dage, hvor de ikke skal på arbejde, og de ikke skal møde om aftenen. Det er bare en stor ting at få sat hele det der organisatoriske i værk. I sikre hænder har gjort, at vi har varslet, at alle vores aftenvagter skal have dagvagter, og alle vores dagvagter skal have aftenvagter. Det er en bevidsthed, vi er kommet til, at dagvagterne er nemmere at nå, fordi de er der i et tidsrum, hvor vi generelt er der. Hvis du kun arbejder nat, så kan du være svær at nå med ny viden og ny undervisning og nye arbejdsgange. [...] jeg kan da synes, det er interessant, at nu er aftenvagterne i dagvagt, hvor man har tavlemøder, og så er der mange, der siger, "gud er det det, nå hold da op". Ja det har kørt i tre år og er først lige gået op for nogle. (leder)*

Et andet sted har man indført tavlemøde på aftenholdet og sikret, at der er en fra ledelsen til stede ved vagtskifte.

# Projektets virkninger

- Evalueringen viser, at projektet har haft flere former for virkninger, primært i forhold til interviewpersonernes oplevelser af kvaliteten af deres eget arbejde.
- Generelt var det vanskeligt for interviewpersonerne at fortælle om konkrete forbedringer, der var opnået som følge af projektet. Ikke desto mindre fremkom eksempler på oplevede forbedringer, primært i forhold til tryksår. Det ligger uden for evalueringens formål at vurdere effekterne af projektet, hvad angår patientsikkerhed.
- Interviewpersonerne gav udtryk for, at de oplevede en øget tværfaglighed, der opstod via ændringer i faghierarkier og gennem udviklingen af et fælles sprog.
- Evalueringen finder, at projektet har bidraget til en oplevelse af en generelt øget faglighed i projektdeltagernes arbejde, der konkret kommer til udtryk gennem en styrket oplevelse af *systematik, ansvarsfølelse, borgerinddragelse, opmærksomhed* og *åbenhed om fejl* i det daglige arbejde.
- En afledt virkning af projektet har endvidere været en større grad af ledelsesmæssig synlighed.

## Patientsikkerhed

Vi bad interviewpersonerne om at fortælle, hvorvidt og hvordan de oplevede konkrete forbedringer af patientsikkerheden i forbindelse med projektet. Generelt var det vanskeligt for interviewpersonerne at konkretisere forbedringer. Men der var eksempler: En medarbejder kunne fortælle, hvordan indføring af væskeskema i en sommerferieperiode resulterede i 15 færre fald end det forgangne år. Et andet konkret tiltag var et parkometer, som indikerer, hvornår en borger sidst er vendt, og som derved kan forebygge tryksår. Andre eksempler er en måtte, som anvendes ved medicindispensering, og en tryksårssimulationsøvelse. Desuden fremhæves flere andre eksempler på konkrete forbedringer på tryksårsområdet, hvilket blev opfattet som et

resultat af en mere forebyggende tilgang til plejen, der opstod i forbindelse med projektet.

Flere projektledere og ledere deler en opfattelse af, at resultaterne vil blive opnået på sigt, og at det kræver tålmodighed:

*Flere steder italesættes, at man ikke kan se på data, at der er sket forbedringer af patientsikkerheden, men at der er forventninger om, at det kommer, når de forbedringer, der er opnået, har rodfastet sig.* (projektleder)

Generelt vurderes projektets varighed at have en væsentlig betydning for projektets virkninger. Flere medarbejdere fremhæver tidligere erfaringer med projekter, som har kørt over korte perioder og derfor aldrig gav resultater. I den forbindelse bliver det fremhævet som en styrke ved projektet, at det ligger op til en mere

permanent og vedværende forandring i arbejdsgangene.

## Tværfaglighed

Evalueringen viser, at der som følge af projektet er opstået er større grad af tværfaglig interaktion, både mellem de respektive medarbejdergrupper, men også mellem ledelse og medarbejdere. Flere fremhæver, at den øgede tværfaglighed blandt andet er opnået gennem forskydninger i faghierarkiet. De positive aspekter af tværfagligheden kommer til udtryk på flere måder, som det fremgår af nedenstående interviewuddrag:

I.P. 1: *Det er jo fordi, vi har fundet ud af, at man ikke kan gøre tingene selv. Sygeplejen kan ikke gøre det selv, hjemmeplejen kan ikke gøre det selv. Vi bliver nødt til at gøre det sammen. Det er også den kobling nu med sygehuset, med sektionsovergange, vi kan ikke gøre det selv. Vi er nødt til at gøre det i fællesskab.*

I.P. 2: *Samarbejdet er blevet meget bedre. Vi har virkelig højnet niveauet. Begge veje, vi lærer begge veje. Det er ikke noget med, at sygeplejersken er bedre end assistenten. Vi er ligeværdige. (medarbejder)*

I.P. 2: *Mere fokus på det, vi arbejder for, fremfor jeg har den titel [...]. Alles uddannelse går ud på det samme, borgeren i centrum. (medarbejder)*

Medarbejderne oplever, at fokusområderne i projektets fagpakker har bidraget til en større accept af og bevidsthed om hinandens kompetencer samt anerkendelse af, at alle fagligheder er betydningsfulde, og at det kræver en tværfaglig indsats at forebygge fx tryksår. Dertil kommer mindre grad af autoritetstro, der, som første udsagn pointerer, viser sig ved, at hjælpepæne også kan irrettesætte assistenter. Dette bidrager samlet set til, at faggrænserne er mindre skarpt trukket op, og at hovedfokus er på borgeren og på, hvordan alle opgaver løses på bedste vis.

Flere ledere peger på, at den øgede tværfaglighed kommer til udtryk gennem et fælles sprog,

hvilket også har bidraget til styrket faglig selv-tillid hos medarbejderne. Evalueringen viser, at den øgede tværfaglighed rækker ud over enhedernes matrikler. Især kontakten med hjælpemiddelvisiteringen fremhæves gentagne gange som et eksempel herpå:

*Vi har fået et bedre tværfagligt samarbejde, med for eksempel hjælpemiddelsektionen. Alt så, vi har fået et fælles screeningsredskab, så dan at når vi screener, så er det også det, de bruger til at vurdere, om en borger kan få et hjælpemiddel. Nogle af de steder, hvor der er størst udskiftning af beboerne, har vi fået et lille minilager ud, med de mest gængse hjælpemidler. (projektleder)*

Heri tilskrives det fælles faglige fokus fra pakkerne, i dette tilfælde form af et screeningsredskab, igen æren for den øgede tværfaglige interaktion, som projektet har givet anledning til.

## Faglighed

En central virkning af projektet er en generel oplevelse af styrket faglighed – et forhold, der træder særligt tydeligt frem i anden interviewrunde. Den styrkede faglighed behandles gennem fem delperspektiver: *systematik, ansvarsfølelse, borgerinddragelse, opmærksomhed og åbenhed om fejl.*

### Systematik

Systematiske arbejds gange fremhæves generelt som en væsentlig virkning af projektet. Systematikken opstår, fordi der ikke længere antages og gisnes om, hvorvidt borgere er i risiko. Det kan aflæses på data, og på baggrund heraf kan medarbejderne igangsætte de forebyggende handlinger fra de respektive pakker med det samme. Derved opstår en større bevidsthed om egen rolle og arbejdsopgaver og en mere forebyggende tilgang til plejen end tidligere. En medarbejder udtrykker det på følgende måde:

*Det er bare måden, vi arbejder på nu, og det er jo systematikken i det. Vi formoder ikke noget mere, vi synes ikke, de spiser lidt, nej vi laver faktisk en registrering på, hvor meget de spiser*

over det her døgn [...] vi ved det nu. (medarbejder)

En leder vurderer det på følgende måde:

*Det er denne her systematik bag det, som har højnet kompetencerne, og som har gjort, jamen førhen synes vi jo også, at vi kiggede på tryksår, og vi syntes også, at vi forebyggede fald og kiggede på medicin, men denne her systematiske tilgang, den har bare højnet fagligheden, og det har givet yderligere ringe eller kompetencer til, at de har fokus på mange flere ting. (leder)*

Tavlerne fremhæves også som et centralt værktøj til at skabe systematik, hvilket en medarbejder fremhæver på spørgsmålet om, hvad de gør nu, som de ikke gjorde før projektet:

*Systematik, fx når vi modtager nye borgere, hvor man skal ind om nogle ting, som nok ikke var der før. Det er allerede fra morgenen af, når vi møder ind, så har vi fået redskaber til tavlemøder og kommer fuldstændig systematisk i gang med dagen. Der er ikke noget, der hænger. Igen ansvar. Den enkelte medarbejder hos den enkelte borger har ansvaret og tager ansvaret, der er systematik i det, og det giver overskuelighed. (medarbejder)*

### Ansvarsfølelse

Det gælder generelt, at systematikken fører til større ansvarsfølelse hos medarbejderne. En ansvarsfølelse, der nu rækker ud over grænserne for eget fagområde. En medarbejder beskriver det på følgende måde:

*Det, der har ændret sig ved os, det var det der med, at ved alt det, der hed medicin, at hvis ikke man var sygeplejerske eller assistent, jamen så havde man skyklapper på, så lukkede man øjnene og tog ikke ansvar for [...] alt, hvad der hed medicin, det var noget sygeplejefagligt. (medarbejder)*

Der er endvidere eksempler på, at denne ansvarsfølelse videregives til borgerne, som ifølge medarbejderne i højere grad inddrages i egen pleje i den udstrækning, de er i en til-

stand, der muliggør det:

*Vi snakker mere fagligt og har fået et fælles fagligt sprog. Har snakket meget om, at borgerne skal forstå, hvorfor vi gør det her, og hvis de overhovedet selv kan tage del i det her, så skal de det. Dem, der kognitivt kan være med til at forstå, "du skal ikke sidde stille, du skal flytte dig". Og dem, der kan, har et ansvar for at tælle, at der er det rette antal tabletter. Du har måske også selv et ansvar for at melde tilbage, hvis du bliver svimmel. Så på den måde forsøger vi at inddrage borgerne, hvor det er muligt. Og samarbejde med dem. (medarbejder)*

### Borgerinddragelse

Systematikken i arbejdsgangene og øget ansvarsfølelse kan bevirke til øget borgerinddragelse, som er et af projektets mål. Dog peger flere på, at det har været vanskeligt at opnå et tilstrækkeligt højt niveau af borgerinddragelse, især på plejehjemmene, hvor borgerne er mere plejkrævende og ofte kognitivt svagere. En projektleder belyser dette, da vedkommende svarer på spørgsmålet om, hvordan borgerne er involveret i forbedringsarbejdet:

*Der er nogle flig af det. Det er noget, vi skal arbejde videre med. Vi er jo ikke nået helt så langt af mange årsager. Vi har nogle områder, hvor vi har god inddragelse, både i hjemmeplejen og sygeplejen, hvor borgerne måske er knapt så komplekse som på et plejecenter. De har større funktionsniveau, hvor man har kunne inddrage dem til at få større selvstændighed og større livskvalitet. Så på nogle områder kan man godt. [...] Blandt andet har vi oplært nogle borgere i selv at kunne dosere deres medicin. Det er kommet af, at sygeplejen har fået nogle rigtig gode systematiske arbejdsgange til at dosere medicinen. Denne her systematik kan vi jo oplære borgeren i. Det har været på det niveau, og det er noget, vi gerne vil arbejde mere med. (projektleder)*

Enkelte medarbejdere peger på, at projektet har resulteret i et forbedret forhold til både borgere og pårørende:



Tryghed, de stoler mere på os, fordi vi er blevet fagligt bedre, når vi står derinde og snakker. [...] man underbygger alt det, man siger, med faglighed, og når de så kan se, at der er et resultat [...]. Bedre samarbejde med pårørende på grund af det her.

Jeg oplevede, at det gør mit arbejde nemmere. Jeg blev kaldt ud i et hjem, jeg ikke har været i før til en ældre dame, der var kommet hjem. Hun er paretisk og sengeliggende og rigtig plejekrævende. Og der står så to sønner, som ikke tror på, at hjemmeplejen kan passe hende derhjemme. Der har været snak om aflastning og plejehjem. Der begyndte jeg at snakke om de fire pakker og om, hvordan vi gør og hvorfor, og så gav det pludselig mening for dem og tilliden til, at de her piger, der kom i hjemmet, faktisk godt kunne passe deres mor. (medarbejdere)

### Opmærksomhed

En fjerde virkning af projektet er øget opmærksomhed, som igen er en følge af medarbejdernes kompetenceudvikling. For eksempel har læringsseminarer og kommunebesøg styrket medarbejdernes kompetencer og bidraget til øget opmærksomhed på berøringsflader mellem forskellige fagområder og en højere grad af mere helhedsorienteret pleje fremfor enkelte afgrænsede plejeområder. Et eksempel, der nævnes gentagne gange, er, hvordan medarbejderne nu handler markant hurtigere på forstadier til tryksår i modsætning til tidligere, hvor der herskede en mere afventende tilgang, og hvor der primært blev handlet, når tryksåret var opstået. En leder udtrykker:

Man kan bare tænke på trykspor, før, når folk havde trykspor, så kontakter vi ikke sygeplejen, det gør vi nu med det samme. Så kommer hun ud og kigger på det. Eller nogle gange tager hjælperen eller assistenten et billede af det, selvfølgelig i samråd med borgeren, og tager det med ind til sygeplejersken. Så snakker vi om det til teammøder. (leder)

To medarbejdere beskriver den øgede opmærksomhed på følgende måder:

Jeg tror, jeg tænker rigtig meget kompetenceudvikling. Jeg tror det der med, jo mere vi har været obs på, at vi skal undgå tryksår og medicinfjøl, hvad så med tandhygiejnen egentlig og hvad med vægten, det er jo ernæringen, ikke. Jeg synes for mig selv, at jeg har fået større fokus på det hele. (medarbejder)

Det var vores faglighed, der ikke var stærk nok engang. Jeg har to gode eksempler fra i dag. Jeg har været ved at made en borger i dag, i forhold til ernæringscreening, så jeg kunne få en fornemmelse af, hvor meget kan denne her borger, og hvad kan vedkommende ikke. Jeg tog også hurtigt lige et sengebåd for at vurdere nogle smerter i forhold til tryk og madrassen. Det gjorde jeg altså ikke før. Men nu ved jeg, at det er det, der skal til, for at jeg får føling. Og sammen med hjemmehjælperen stod jeg og aftalte, "jamen, hvad gør vi her, hvad kan vi gøre anderledes?". Det ville vi slet ikke have gjort på den måde. (medarbejder)

Et gennemgående fund i evalueringen er, at den øgede opmærksomhed på en mere helhedsorienteret pleje går på tværs af flere fagområder og bidrager til, at medarbejderne handler tidligere på potentielle problemområder. I særlig grad fremhæves tryksår og medicin som områder, hvor dette gør sig gældende.

### Åbenhed om fejl

Som den sidste virkning, der bidrager til øget faglighed, træder en større åbenhed om fejl frem som et gennemgående fund i evalueringen. Dette omtales som en "åben fejlkultur" og indbefatter, at medarbejderne i højere grad italesætter plejehandlinger, der burde have været udført anderledes og fokuserer på den læring, der kan udledes, sådan at fejlen ikke gentages. En medarbejder forklarer:

Tankegangen omkring fejl er ændret til nu at fokusere på, hvad vi kan gøre anderledes fremadrettet, så det ikke sker igen. Hvad er der sket, hvad kan vi lære af det, videre. Så må vi sørge for, det ikke sker igen. (medarbejder)

En projektleder peger på, at åbenheden ikke kun opstår, når fejlen er sket, men at medarbejderne nu i højere grad drøfter deres faglige tvivl og er mere åben om ting, de ikke ved. En gruppe ledere peger på, at åbenheden omkring fejl udspringer af data:

*I.P.1: Hvert udsving i diagrammerne er en læringsplatform. Der kan være langt til resultaterne.*

*I.P.2: Man lærer af hinandens fejl. Det er legalt at sige det, for at andre også kan lære af det. Det er ikke et problem at stå frem og vise grafer, som går op og ned. Det er legalt at sige, "det går ikke så godt, og hvorfor går det ikke så godt". (ledere)*

Flere ledere især peger på, at resultaterne i form af forbedret patientsikkerhed ikke er en naturlig følge af forbedringsarbejdet, men at fokus på nuværende stadie er på læringsprocesserne, og at denne virkning er et stadie, før øget patientsikkerhed opnås.

Et andet aspekt af åbenheden om fejl er, at det ikke betragtes som et nederlag at opnå dårlige resultater, men at man i stedet fokuserer på læringspotentialer, hvilket ifølge en nøgleperson kan beskrives ved "at fejre, når noget går godt, og blive åbne om det, der ikke går så godt". En projektleder beskriver det således:

*Når man er i en konkurrence, så er man lidt tændt på også at få sine egne resultater frem. Men det er jo det, tør man stille spørgsmålstejn ved, gør man det nu rigtigt. Der har været i hjemmeplejegruppen, hvor vi var næsten oppe på 300 dage, på den 299. dag opdagede de et tryksår, og det fejrede vi alligevel, for tænk at have sådan en god patientsikkerhedskultur, at man kommer og siger det. Så man ikke får et diplom, men i stedet opdager et tryksår og kan sige, at vi er meget glade for, at man er ærlig om sin praksis, selvom vi også gerne vil have det andet. (projektleder)*

## Synlig ledelse

Evalueringen viser, at synlig ledelse er en gennemgående virkning af projektet. Som tidligere pointeret er ledelsesengagement en forudsætning for at deltage i projektet, og flere medarbejdere fremhæver, at de oplever en mere synlig ledelse, blandt andet gennem de jævnlige ledelsesrunderinger, læringsseminarer og kommunebesøg. Dette bidrager til et større kendskab mellem ledelse og medarbejdere. Desuden opleves afstanden til de lokale ledere kortere, og medarbejderne opsøger dem i højere grad med spørgsmål.

*I.P. 1: Jeg synes, ledelsen er blevet mere synlig, og man kender sine ledere bedre.*

*I.P. 2: Fordi de er med til læringsseminarer, og fordi de lytter. De ved ikke noget om det, så de lytter virkelig, når vi fortæller om, hvad det er, vi går og gør. (medarbejdere)*

Især i første interviewrunde herskede der i enkelte tilfælde diskrepans mellem lederes og medarbejderes oplevelse af graden af ledelsesinvolvering, hvor nogle medarbejdere ikke oplevede en særligt stor grad af ledelsesinvolvering, selvom lederne selv opfattede sig som nærværende og involverede i projektet.

# Konklusion og anbefalinger

Projektet I sikre hænder har generelt styrket de deltagende sundhedsprofessionelles oplevelse af kvaliteten af deres eget arbejde. I løbet af projektperioden er en vis skepsis i forhold til den store vægt på data og dokumentation i projektet vendt til en overvejende positiv holdning. Evalueringen viser, at projektet har bidraget til at styrke grundlaget for det tværfaglige samarbejde på de deltagende enheder, ligesom de sundhedsprofessionelle oplever en øget faglighed i form af en større grad af *systematik, ansvarsfølelse, borgerinddragelse, opmærksomhed og åbenhed om fejl* i deres daglige arbejde. Projektet har også haft afledte positive virkninger på synligheden af ledelse på enhederne, og lederne oplever, at de selv kan bruge projektets forbedringsmetoder i deres ledelsesmæssige praksis. Evalueringen har ikke haft til formål at vurdere de patientsikkerhedsmæssige effekter af projektet. Når interviewpersonerne blev adspurgt om deres oplevelser af udbyttet af projektet for borgerne, har de primært peget på forbedringer i forhold til den del af projektet, der har fokuseret på forebyggelse af tryksår.

Det har krævet tid og tilvænning for de sundhedsprofessionelle at omsætte forbedringsmodellen til konkrete forbedringer i deres daglige praksis. I starten af projektperioden oplevede nogle ledere og medarbejdere store udfordringer, og de havde vanskeligt ved at relatere metoden direkte til deres egen daglige praksis. Evalueringen finder dog, at modellens afsæt i medarbejdernes egne ideer til forbedringer og afprøvningen af disse i mindre skala tiltaler interviewpersonerne, og at modellen er blevet anvendt i stigende grad i løbet af projektperioden.

Den store vægt i metoden på data og dokumentation har som nævnt givet anledning til skepsis, og nogle medarbejdere har oplevet, at det flytter fokus fra deres kerneopgave. Det er centralt, at medarbejderne kan se en direkte mening med og relevans af data og dokumentation, og at de oplever en sammenhæng med deres daglige praksis. Dette kan styrkes via dialog om data, eksempelvis på tavlemøder, som tager udgangspunkt i borgerne og de konkrete forandringer, der er opnået. Ikke desto mindre opleves data og tjeklister til tider som en kontrolforanstaltning fra ledelsens side. Dette kan medføre, at tjeklister udfyldes, uden at det afspejler, hvad der reelt er foregået i praksis. Det er derfor en væsentlig ledelsesmæssig opgave at introducere og understøtte arbejdet med data på måder, der direkte viser anvendeligheden af disse for medarbejdernes arbejde. Det er i den forbindelse vigtigt at være opmærksom på, hvem der indtaster data, og hvordan det foregår. Endvidere er det væsentligt, at der løbende undervises i brugen af data – også når nye medarbejdere og ledere kommer til.

Brugen af tavler og tavlemøder i projektet bliver betragtet positivt. Det giver mulighed for en ny form for tværfaglig interaktion mellem medarbejderne, der tager udgangspunkt i et hurtigt visuelt overblik over risikoborgere, og som danner udgangspunkt for den daglige planlægning og fordeling af opgaver. Det er dog væsentligt, at tavlemøderne bliver styret, og det vurderes positivt, hvis der er ledelsesmæssig opmærksomhed og tilstedeværelse ved tavlemøderne.

Projektlederne i de enkelte kommuner har meget stor betydning, og deres arbejde er afgørende for, at projektet opleves som relevant og meningsfuldt af medarbejdere såvel som ledere. Evalueringen finder, at det er vigtigt, at projektlederne er synlige på enhederne, og at de gør sig tilgængelige for sparring og feedback uden nødvendigvis at anvise "facit" for medarbejderne.

Implementeringsstøtten fra Dansk Selskab for Patientsikkerhed har spillet en væsentlig rolle

for projektets udfald og forløb, og selskabets arbejde bliver generelt vurderet positivt. Det fremhæves især som en styrke, at det via selskabet er muligt at få anerkendende og konstruktiv feedback, hvilket medvirker til en øget motivation, faglig kvalificering og en større grad af ledelsesinvolvering. Omvendt kan implementeringsstøtten også opleves som en form for kontrol.

Læringsseminarerne har en særlig central betydning. De giver anledning til videndeling og løbende kvalificering af arbejdet i projektet, og det vurderes ligeledes positivt, at der er mulighed for samvær med kolleger, inspiration og anerkendelse, hvilket understøttes af de gode vilkår omkring læringsseminarerne, i form af forplejning, hotelovernatning og projektrelateret "merchandise". Igen er det afgørende, at læringsseminarernes indhold direkte kan relateres til projektdeltagernes daglige arbejde.

De ledelsesmæssige og organisatoriske vilkår for projektet har en afgørende betydning for udbyttet og for projektdeltagernes oplevelse af, at projektet er relevant og meningsfuldt. Ledelsen kan være med til at synliggøre, at forbedringsarbejdet har høj prioritet, men det kræver, at lederne selv har forståelse for og indsigt i projektets metoder. Projektets metoder synes at være lettere at implementere på plejehjem end i hjemmeplejen, hvor arbejdet er organiseret anderledes, og hvor vilkårene for interaktion og videndeling mellem ledere og medarbejdere og indbyrdes mellem medarbejderne ikke er nær så gode.

På baggrund af evalueringens fund kan udledes følgende anbefalinger til det videre forbedringsarbejde i kommunerne:

- Det er afgørende, at data og tjeklister inddrages i forbedringsarbejdet på en måde, der direkte kobler sig til medarbejdere og lederes daglige praksis. Data og tjeklister bør bruges i kombination med dialog om konkrete borgere og arbejdssituationer og ikke fortolkes løsrevet og ukritisk.
- Rammerne omkring afkrydsning og indtastning af data har betydning for validiteten og anvendeligheden af data. Det er væsentligt at være opmærksom på, at der kan opstå et vist krydspres mellem arbejdsopgaverne forbundet med pleje og omsorg, og forventningerne i forhold til data og dokumentation. Det forhold bør løbende adresseres af ledere i direkte dialog med medarbejderne – af hensyn til validiteten af data såvel som projektets udbytte mere generelt.
- Undervisning og uddannelse om forbedringsmodellen og brugen af data bør finde sted løbende og jævnlige med henblik på vedligeholdelse af kompetencer såvel som introduktion af nye medarbejdere.
- Aktiviteter, såsom læringsseminarer og inspirationsbesøg mellem kommuner, der giver mulighed for inspiration, videndeling og en følelse af at blive forkælet, kan medvirke til at skabe anerkendelse og motivation. Dette bør indtænkes som uomgængelige elementer i forbedringsarbejdet, om end formater og hyppighed kan justeres efter behov.
- Et centralt element i forbedringsarbejdet er tydeliggørelsen og "fejringen" af de resultater, der opnås. Det er vigtigt for medarbejderne, at resultaterne ikke kun ses i sammenligning med andre kommuner og andre enheder i ens egen kommune, men også i forhold til, hvordan den enkelte enhed har udviklet sig.

# Referencer

Dansk Selskab For Patientsikkerhed (2013). Patientsikker kommune – Projektplan, metoder og fagligt indhold. Hvidovre: Dansk Selskab for Patientsikkerhed.

Dansk Selskab for Patientsikkerhed (2017a). I sikre hænder – Når patientsikkerhed bliver synlig. Et inspirationskatalog om tavler og tavlemøder i forbedringsarbejdet i I sikre hænder. Hvidovre: Dansk Selskab for Patient-sikkerhed.

Dansk Selskab for Patientsikkerhed (2017b). Forbedringskatalog for udbredelse af I sikre hænder. Hvidovre: Dansk Selskab for Patient-sikkerhed.

Halkier B (2008). Fokusgrupper. København: Samfundslitteratur.

Institute for Health Care Improvement (2003). The Breakthrough Series. IHI's Collaborative Model for Achieving Breakthrough

Kvale S, Brinkmann S (2009). Interview: Introduktion til et håndværk. København: Gyldendal

Langley, et al (2009). The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance.

Patientsikkert Sygehus (2015). Et kvalitetsprogram. Fra patientsikkert sygehus til kvalitetsarbejde på sundhedsområdet. Hvidovre: Dansk Selskab for Patientsikkerhed.

Tjørnhøj-Thomsen T og Whyte SR (2011). Deltagerobservation. I S. Vallgård og L. Koch (red.) Forskningsmetoder i Folkesundhedsvidenskab. København: Munksgård.