



Evaluering af opfølgnings- og læringsforløb i plejeenheder, der har modtaget et påbud

September 2022

Indholdsfortegnelse

Resumé	2
1. Indledning.....	4
1.1 Evalueringens grundlag.....	4
1.2 Læsevejledning	5
2. Forløbenes opbygning og tilrettelæggelse	6
2.1 Overblik over forløbenes indhold.....	6
2.2 Den praksisnære læringstilgang.....	7
2.3 Forløbenes varighed.....	9
2.4 Involvering af medarbejdere og ledere.....	9
2.5 Sammenhæng mellem aktiviteterne	10
2.6 Sammenhæng til enhedens påbud	10
2.7 Opsamling: Forløbenes opbygning og tilrettelæggelse	10
3. Forløbenes virkninger	12
3.1 Har forløbene understøttet læring og forandring hos plejeenhederne?	12
3.2 På hvilken måde påvirker forløbene den faglige kvalitet?	13
3.3 Hvilken betydning har forløbene for kulturen og tilgangen til borgerne?	14
3.4 Hvilken betydning har den praksisnære tilgang for anvendelsen af viden og kompetencer i praksis?	16
3.5 Oplevede virkninger i den brede medarbejdergruppe	16
3.6 Opsamling: Forløbenes virkninger	17
4. Evaluering af de konkrete aktiviteter	18
5. Perspektiver på forankring	26
5.1 Udbredelse af viden og værktøjer	26
5.2 Ledelsens prioritering	26
5.3 Fysiske materialer	26
6. Konklusioner.....	27
6.1 Forberedelsen af forløbet	27
6.2 Aktiviteternes indhold	27
6.3 Forankring af læring	28
Bilag 1: Spørgeskemaer.....	29
Spørgeskema til ledere.....	29
Spørgeskema til medarbejdere	34
Bilag 2: Interviewguides	36
Interviews med ledere	36
Fokusgrupper med medarbejdere	36

Resumé

Opfølgings- og læringsforløb er et nyt tiltag i plejeenheder, der har modtaget et påbud fra Styrelsen for Patientsikkerheds ældretilsyn. Opfølgings- og læringsforløbene varetages af et udgående rejsehold under Videnscenter for Værdig Ældrepleje i Sundhedsstyrelsen. Forløbene består af aktiviteter, som udvælges på baggrund af en helhedsvurdering af enhedens behov og påbuddets karakter.

Sundhedsstyrelsen har iværksat en evaluering af opfølgings- og læringsforløb i 13 plejeenheder, der har modtaget et forløb i første halvdel af 2022. Evalueringen har til formål at skabe viden om effekterne af forløbene, herunder blandt andet påvirkningen af den faglige kvalitet og kultur i plejeenhederne samt betydningen for medarbejdernes tilgang til borgerne.

Evalueringen behandler både forløbene i deres helhed og de separate aktiviteter i forløbene. Den er baseret på spørgeskemaundersøgelser blandt ledere og medarbejdere, interviews med ledere, fokusgrupper med medarbejdere samt en gennemgang af forløbsplaner og undervisningsmateriale.

Evalueringen viser, at plejeenhederne generelt er meget positive over for det forløb, de har modtaget. Størstedelen af plejeenhederne oplever, at forløbet allerede har haft virkninger i praksis, eller forudser, at det vil ske i den nærmeste fremtid. Ganske få medarbejdere og ledere forventer ikke forandringer som følge af forløbet, og begrundet typisk dette med manglende tid til at arbejde med forankring, at de har involveret for få medarbejdere i forløbet eller oplever manglende ledelsesopbakning.

Tilgangen til borgerne

Mange enheder oplever helt konkret, at forløbet har resulteret i, at medarbejderne oftere italesætter fagudtryk og anvender et fælles sprog i opgaveløsningen. De oplever også, at kulturen efter forløbet er præget af et større engagement og et tættere sammenhold, hvor medarbejderne er mere villige til at hjælpe hinanden på tværs af afdelinger og teams. Samtidig italesætter mange enheder, at medarbejderne efter forløbet i højere grad har blik for det hele menneske og forsøger at forstå, hvad der ligger bag borgerens ønsker og adfærd. Mange enheder fremhæver også, at de har øget deres information til pårørende, og at forløbet har understøttet medarbejdernes håndtering af pårørendesamarbejdet.

Den praksisnære tilgang

Evalueringen peger på, at den praksisnære læringstilgang er central for, at medarbejdere og ledere kan anvende ny viden og værktøjer i deres arbejde. Herudover er det væsentligt, at ledelsen udviser opbakning og går foran i forhold til at sikre forankring, ligesom det har stor betydning, at der involveres så mange medarbejdere som muligt i forløbet. Enhederne fremhæver generelt også vigtigheden af fysiske materialer, som minder dem om at anvende ny viden og værktøjer i hverdagen.

Læring og forandring

Evalueringen viser, at medarbejderne generelt oplever, at forløbet har skabt læring for dem, og at de kan bruge viden fra aktiviteterne i deres arbejde. Ledere og medarbejdere er generelt enige om, hvilke aktiviteter der har haft størst effekt på arbejdet. Flest vurderer, at seminar om personcentreret omsorg, seminar om pårørendesamarbejde og seminar om beboerkonference har haft den største effekt. Omvendt vurderer færrest medarbejdere, at den praksisnære følgedag har haft størst effekt, mens færrest ledere vurderer, at seminaret om værdighed i praksis har haft størst effekt.

Den faglige kvalitet og kultur

Mange plejeenheder oplever allerede virkninger af forløbet. Virkningerne viser sig på flere områder, herunder oplever enhederne positive virkninger i forhold til den faglige kvalitet, kulturen og tilgangen til borgerne samt samarbejdet med pårørende. Ledere og medarbejdere giver således udtryk for, at virkningerne både kommer borgere, pårørende og medarbejdere til gode.

Enkelte medarbejdere og ledere forventer ikke at se virkninger af forløbet. Dette skyldes manglende tid til at arbejde med forankring, involvering af for få medarbejdere i forløbet eller manglende opbakning fra ledelsen.

Evalueringen viser endvidere, at virkningerne til en vis grad også er synlige for medarbejdere, der ikke har deltaget i forløbet. Her skal der dog tages forbehold for, at de oplevede virkninger også kan skyldes andre ting end det forløb, som enheden har modtaget. Samtidig er evalueringen gennemført forholdsvis kort tid efter, at enheden har modtaget et forløb, hvorfor virkningerne ikke kan formodes at være fuldt forankrede endnu.

Samlet set viser evalueringen, at forløbene i vidt omfang har understøttet læring og forandring hos de pågældende plejeenheder ikke mindst på grund af den praksisnære tilgang, at forløbene har haft en positive indflydelse på medarbejdernes tilgang til borgerne, samt at forløbene har påvirket den faglige kvalitet og kultur på både medarbejder- og ledelsesniveau positivt.

1. Indledning

Styrelsen for Patientsikkerhed har i en forsøgsperiode udført tilsyn med den social- og plejefaglige indsats på plejehjem, midlertidige pladser og hjemmeplejeenheder – det såkaldte ældretilsyn. Med videreførelsen af Ældretilsynet fra den 1. juli 2021 blev det samtidig besluttet at gennemføre obligatoriske opfølgings- og læringsforløb i plejeenheder, der modtager et påbud fra ældretilsynet.

Opfølgings- og læringsforløbene varetages af et udgående rejsehold under Videnscenter for Værdig Ældrepleje i Sundhedsstyrelsen. Formålet med forløbene er at understøtte forandring og læring samt løfte den faglige kvalitet og kultur på både medarbejder- og ledelsesniveau. Hvert forløb skal være tilpasset den enkelte plejeenhed og give støtte til at arbejde målrettet med at afhjælpe årsagerne til påbuddet.

Opfølgings- og læringsforløbene består af facilitering og oplæg om faglige metoder og tilgange, kombineret med faciliterede drøftelser samt refleksionsøvelser. Udgangspunktet er praksisnær læring med fokus på personcentreret omsorg og faglig ledelse i praksis. De konkrete læringsaktiviteter i hver enkelt plejeenhed besluttet på baggrund af en helhedsvurdering af plejeenhedens faglige kvalitet, kultur, ledelse og organisering samt påbuddets karakter.

Sundhedsstyrelsen har iværksat en evaluering af opfølgings- og læringsforløb i plejeenheder, der har modtaget et forløb i første halvdel af 2022. Evalueringen gennemføres af PwC og har til formål at skabe viden om effekterne af opfølgings- og læringsforløbene, herunder:

- I hvilket omfang er det lykkedes at understøtte læring og forandring hos de pågældende plejeenheder?
- På hvilken måde har tiltagene påvirket den faglige kvalitet og kultur på både medarbejder- og ledelsesniveau samt i det daglige arbejde?
- Hvordan har indsatsen haft betydning for medarbejdernes tilgang til borgerne?
- Hvilken betydning har rejseholdets praksisnære læringstilgang haft for medarbejdernes anvendelse af viden og kompetencer i praksis?

1.1 Evalueringens grundlag

Evalueringen er foretaget i 13 plejeenheder, som har modtaget et opfølgings- og læringsforløb i første halvdel af 2022. Den er baseret på følgende metoder og datakilder, som udfoldes i Bilag 1.

Spørgeskemaundersøgelse

PwC har gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere og medarbejdere. Spørgeskemaet blandt lederne har til hensigt at give overblik over ledernes oplevelse af de særskilte aktiviteter og deres vurdering af forløbets virkninger.

Spørgeskemaet blandt medarbejderne belyser bredden i medarbejdernes oplevelse af forløbet med særligt fokus på konsekvenserne for deres praksis.

Spørgeskemaerne er besvaret af 34 ledere og 161 medarbejdere på tværs af alle 13 enheder.

På grund af diskretionshensyn afrapporteres svarene som et gennemsnit. Svarkategorierne er derfor omsat til en talskala, hvor 1 er "slet ikke", 2 er "i mindre grad", 3 er "i nogen grad" og 4 er "i høj grad".

Interviews og fokusgrupper

Der er gennemført interviews med ledere og fokusgrupper med medarbejdere i alle 13 plejeenheder. Interviewene med lederne belyser nuancer i ledernes oplevelse af forløbets tilrettelæggelse og gennemførelse, samt hvordan det har påvirket organisationen, den faglige kvalitet og kulturen. Interviewene har i nogle tilfælde også involveret teamledere og sygeplejersker.

Fokusgrupperne med medarbejderne går i dybden med medarbejdernes oplevelser af aktiviteterens indhold, de anvendte undervisningsmetoder og konkrete tegn på forløbets virkninger. Fokusgrupperne har typisk involveret tre til fem medarbejdere fra plejeenheden. Et enkelt interview havde deltagelse af 12 medarbejdere.¹

Gennemgang af skriftligt materiale

Det skriftlige materiale dækker over forløbsplaner og undervisningsmateriale fra seminarerne. Gennemgangen af forløbsplanerne har til hensigt at belyse indhold og omfang af hvert forløb, mens undervisningsmaterialet bidrager med viden om de præsenterede teorier og modeller.

1.2 Læsevejledning

Evalueringsens resultater formidles i en række tematiske kapitler, som vi præsenterer nedenfor.

Kapitel 2 omhandler forløbenes opbygning og tilrettelæggelse. Her beskriver vi forløbenes indhold, anvendelsen af teorier og modeller og den praksisnære læringstilgang. Herefter behandler vi forløbenes varighed, involveringen af medarbejdere og ledere, den oplevede sammenhæng i forløbet og til slut de konkrete aktiviteter.

I kapitel 3 behandler vi forløbets virkninger i forhold til den faglige kvalitet, kultur og tilgang til borgerne, samarbejdet med pårørende og oplevede virkninger i den brede medarbejdergruppe.

Kapitel 4 har fokus på de enkelte aktiviteter og enhedernes vurdering af, hvorvidt det enkelte seminar har givet dem relevant viden og værktøjer.

Kapitel 5 afdækker perspektiver på forankring af ny viden og nye værktøjer i plejeenhederne.

I kapitel 6 formidler vi samlede konklusioner på baggrund af evalueringen.

Bilag 1 indeholder evalueringens spørgeskemaer til ledere og medarbejdere.

Bilag 2 indeholder de semistrukturerede interviewguides.

¹ I evalueringen afrapporterer vi både tendenser og nuancer fra interviews og fokusgrupper. For at sikre en systematik anvender vi følgende vurdering: "Mange"/"Størstedelen": Over 75 pct. af de interviewede, "Flere": Fra 50 pct. og op til 75 pct., "En mindre del"/"Enkelte": Fra 25 pct. og op til 50 pct., "Få": Fra 10 pct. og op til 25 pct., "Ganske få": Under 10 pct. af de interviewede.

2. Forløbenes opbygning og tilrettelæggelse

I nærværende kapitel beskriver vi opbygningen og tilrettelæggelsen af opfølgings- og læringsforløbene i de 13 plejeenheder. Først belyser vi forløbenes indhold, anvendelsen af teorier og modeller og den praksisnære læringstilgang. Herefter behandler vi de konkrete aktiviteter, forløbenes varighed, involveringen af medarbejdere og ledere samt den oplevede sammenhæng i forløbet.

2.1 Overblik over forløbenes indhold

Opfølgings- og læringsforløbene har bestået af en kombination af obligatoriske aktiviteter, der indgår i alle forløb, og aktiviteter der sammensættes til den enkelte enhed med udgangspunkt i påbuddet samt plejeenheds ønsker og behov. Nedenfor fremgår en oversigt over aktiviteterne med angivelse af, hvor mange plejeenheder der har gennemført de enkelte aktiviteter.

Tabel 1: Aktiviteter i opfølgings- og læringsforløbene

Aktivitet	Indgået i enhedens forløb
Indledende møde (4 timer)	13 enheder (obligatorisk)
Præsentations- og planlægningsmøde (4 timer)	13 enheder (obligatorisk)
Seminar om personcentreret omsorg (4-6 timer)	13 enheder (obligatorisk)
Seminar om faglig ledelse (4-5 timer)	13 enheder (obligatorisk)
Seminar om det komplekse arbejdsfelt (4-6 timer)	10 enheder
Seminar om pårørendesamarbejde (4-5 timer)	9 enheder
Seminar om tværfagligt samarbejde (4-5 timer)	4 enheder
Seminar om værdighed i praksis (4-5 timer)	3 enheder
Seminar om beboerkonference (4-5 timer)	7 enheder
Praksisnær følgedag	13 enheder
Ledelsessparring (1-2 timer)	13 enheder
Fastholdelses- og evalueringsseminar (4-5 timer)	13 enheder (obligatorisk)

Alle forløb har indeholdt de syv obligatoriske aktiviteter, som er angivet i tabel 1. Enhederne har typisk modtaget to, tre eller fire seminarer udover de obligatoriske aktiviteter, på nær en enkel enhed, som kun har modtaget ét yderligere seminar.

Der er forskel på, hvor mange seminarer hver enhed har gennemført. Seminaret om det komplekse arbejdsfelt og seminaret om pårørendesamarbejde er gennemført i flest plejeenheder – henholdsvis ti og ni plejeenheder. Seminaret om beboerkonference er gennemført i syv enheder, mens seminaret om tværfagligt samarbejde er gennemført i fire enheder, og seminaret om værdighed i praksis kun er gennemført i tre enheder.

I enkelte enheder har man prioriteret at gentage seminarerne om personcentreret omsorg og det komplekse arbejdsfelt frem for at afholde flere forskellige seminarer. Det er sket med henblik på at udbrede viden til et større antal medarbejdere. I alt har seks enheder modtaget to seminarer om personcentreret omsorg, og én enhed har modtaget to seminarer om det komplekse arbejdsfelt.

Der er i forbindelse med forløbene gennemført praksisnære følgedage, hvor rejseholdets konsulenter har observeret og givet sparring til medarbejderne. Antallet af praksisnære følgedage i forløbene har varieret, og enhederne har modtaget minimum én og maksimum fire praksisnære følgedage, jf. tabel 2. I flere enheder er en af de praksisnære følgedage blevet brugt til at øve beboerkonference. I alt har syv enheder modtaget støtte til at facilitere beboerkonferencer udover selve seminaret om beboerkonference.

Der er ligeledes gennemført ledelsessparring, hvor enhedens ledelse har haft mulighed for at drøfte aktuelle problemstillinger eller personlige refleksioner omkring egen ledelsesstil. Antallet af ledelsessparring i forløbet har varieret. De fleste enheder har modtaget to ledelsessparring, men enkelte enheder har modtaget en, tre eller fire, jf. tabel 3. Lederne har således haft adgang til formel sparring i forskellige grader.

Tabel 2: Praksisnære følgedage

Antal gange	Antal enheder
1 praksisnær følgedag	4 enheder
2 praksisnære følgedage	5 enheder
3 praksisnære følgedage	3 enheder
4 praksisnære følgedage	1 enhed

Tabel 3: Ledelsessparring

Antal gange	Antal enheder
1 ledelsessparring	1 enhed
2 ledelsessparring	9 enheder
3 ledelsessparring	2 enheder
4 ledelsessparring	1 enhed

2.2 Den praksisnære læringstilgang

En af hensigterne med opfølgings- og læringsforløbene er, at de skal være baseret på en praksisnær læringstilgang. I dette afsnit afdækker vi medarbejdere og lederes oplevelser af koblingen mellem teori og praksis, de anvendte undervisningsmetoder og rejseholdets konsulenter.

Koblingen mellem teori og praksis

Evalueringen viser, at enhederne generelt oplever, at de anvendte teorier og modeller blev koblet til praksis og underbygget af relevante eksempler. De fortæller, at koblingen mellem teori og praksis understøttede forståelsen og satte refleksioner i gang blandt både medarbejdere og ledere.

Mange ledere og medarbejdere havde på forhånd kendskab til dele af materialet fra uddannelse eller andre kurser. De understreger dog, at det var godt at få repeteret teorierne og blive mindet om at anvende dem. Flere fremhæver også, at de lærte at bruge velkendt materiale på nye måder.

”Teorierne var nemme at forstå, for vi kunne med det samme se, hvordan vi kunne bruge dem over for borgerne.”

- Medarbejder

De fleste ledere og medarbejdere vurderer, at mængden af teorier og modeller var passende. Enkelte ledere mener, at medarbejderne blev præsenteret for et for stort materiale, og at det ville være bedre at gå mere i dybden med færre teorier. Et par ledere henvendte sig af samme grund til konsulenterne og bad dem om at skære ned på antallet af teorier, hvilket blev imødekommet.

Medarbejderne fortæller generelt, at teorierne var meget håndgribelige, og at de blev formidlet på en god måde. Under interviewene refererer medarbejderne til konkrete modeller, som de har lært om, herunder særligt isbjerget, blomsten, trivselskarret og perspektivskifte.

”Mange medarbejdere er ikke vant til at arbejde med teorier, så det var godt, at der blev brugt visuelle og lettilgængelige modeller, såsom isbjerget og blomsten.”

- Leder

Enkelte ledere nævner, at nogle af de anvendte modeller² er for komplekse og ikke bliver brugt i praksis. Enkelte medarbejdere,

² Her nævner lederne helt konkret IGLO-modellen og konflikttrappen.

som ikke deltog på alle seminarer, fortæller også, at det var svært at forstå teorier, som blev anvendt med henvisning til tidligere seminarer.

Ganske få medarbejdere giver udtryk for, at de præsenterede teorier og modeller var irrelevante for dem, da enheden ikke mangler redskaber til at håndtere borgere og pårørende, men har behov for at arbejde med det interne samarbejde og stemningen i personalegruppen. Få ledere nævner også, at eksemplerne ikke var relevante for deres hverdag, da eksempler fra et plejecenter ikke kan overføres direkte til en hjemmeplejeenhed.

Undervisningsmetoder

Seminarerne var opbygget omkring forskellige undervisningsmetoder og -aktiviteter, herunder blandt andet gruppearbejde, "walk and talk", rollespil og forskellige læringsaktiviteter, der aktiverede medarbejderne.

Enhederne oplever generelt, at der blev anvendt varierende undervisningsmetoder på seminarerne, som understøttede læring og bidrog til at fastholde medarbejdernes opmærksomhed. Den praksisnære tilgang understøttede her, at undervisningen blev umiddelbart relevant og gav medarbejderne "ah-ha-oplevelser" i forhold til deres hverdag og praksis, som vist i citatet til højre.

"Det var tankevækkende, da hun gav os hagesmæk på og stak piller ned i maden, uden at sige noget og uden at have øjenkontakt. Der kunne man føle på egen krop, hvordan vi ikke skal gøre det."

- Medarbejder

Både ledere og medarbejdere fremhæver, at det er vigtigt at have variation i løbet af dagen, da medarbejderne ikke er vant til at sidde stille og lytte i flere timer. Mange enheder er derfor også positive omkring, at konsulenterne tilpassede deres oplæg til deltagerens interesser og energiniveau frem for at følge præsentationen slavisk.

Enkelte ledere og medarbejdere mener dog, at seminarerne indeholdt for lange oplæg og for lidt tid til gruppearbejde. Ganske få medarbejdere nævner også, at de deltog i et rollespil, som fik dem til at føle sig udstillet, fordi de manglede instruktioner og ikke forstod, hvad der foregik.

Rejseholdets konsulenter

Undervisernes forståelse for praksis og evne til at inddrage relevante eksempler er vigtig for at understøtte den praksisnære læring. Alle aktiviteter, på nær det indledende møde og præsentations- og planlægningsmødet, blev varetaget af en eller to af rejseholdets konsulenter, som var gennemgående for enheden.

"Hun var god til at læse rummet og se på os, når vi blev trætte."

- Medarbejder

Evalueringen viser, at enhederne generelt er meget positive over for rejseholdets konsulenter, som var dygtige formidlere, demonstrerede indsigt i deres hverdag og formåede at skabe et trygt læringsrum.

Størstedelen af enhederne fortæller, at konsulenterne virkede erfarne i en undervisningskontekst og var dygtige til at formidle materialet på en levende og interessant måde.

Mange ledere og medarbejdere nævner, at konsulenterne var gode til at inddrage egne erfaringer og spørge ind til medarbejdernes oplevelser, så undervisningen blev inddragende og relevant.

"Det var imponerende, at konsulenten kunne huske medarbejdernes navne og referere til, hvad enkelte havde sagt fra gang til gang. Det viste, at hun var engageret, og det smittede af på medarbejderne."

- Leder

Lederne fremhæver også, at konsulenterne var imødekommende og dygtige til at håndtere svære emner og følelser på en respektfuld og anerkendende måde.

Ganske få ledere fortæller, at rejseholdets konsulenter ikke altid formidlede teorierne på en forståelig måde, og at enkelte konsulenter virkede usikre og uerfarne i en undervisningskontekst. Enkelte medarbejdere nævner også, at konsulenter i makkerpar talte meget internt, og at de oplevede at blive sagt imod.

2.3 Forløbenes varighed

Opfølgings- og læringsforløbene har i alt været mellem tre og seks måneder. Der har typisk været et par uger mellem hver aktivitet. Nogle enheder har modtaget flere aktiviteter inden for samme uge eller på samme dag, men i disse tilfælde har der været tale om forskellige typer aktiviteter, fx et seminar og ledelsessparring. Seminarerne har været placeret med mellem to og fem ugers mellemrum, og de har hver været af mellem fire og seks timers varighed.

Evalueringen viser, at enhederne generelt mener, at det samlede forløb har haft en passende længde. Enkelte ledere er fortalere for et lidt kortere forløb, så man kan "holde gryden i kog" og give oplevelsen af et samlet forløb, mens andre mener, at der gerne må gå længere tid mellem aktiviteterne, så man kan nå at arbejde med materialet.

Evalueringen viser også, at ledere og medarbejdere generelt mener, at de enkelte aktiviteter har haft en passende længde. Mange peger på, at seminarerne maksimalt bør være fire timer, da medarbejderne ikke er vant til at indgå i undervisningssammenhænge. En mindre del af lederne mener dog, at der er behov for fem eller seks timer, hvis der skal være mulighed for fordybelse og tid til morgenmad og frokost.

"Det kan være svært at sidde ned og koncentrere sig, hvis man har løbet rundt om morgenen. Og det er svært at have energi til at arbejde videre efter et langt seminar."

- Medarbejder

I forhold til aktiviteter målrettet ledelsen fremhæver enkelte ledere, at der var afsat for lang tid til det indledende møde og ledelsessparring. Enkelte ønsker også, at ledelsessparringen bliver planlagt løbende og efter behov, da man ikke kan forudse behovet ved forløbets start.

2.4 Involvering af medarbejdere og ledere

Plejeenhederne har involveret medarbejdere og ledere på forskellig vis i forløbet. Mens en eller flere ledere har været gennemgående i de fleste aktiviteter, har medarbejdernes deltagelse på seminarerne været mere varieret på tværs af enhederne.

Evalueringen finder, at følgende modeller er blevet anvendt til involvering af medarbejdere:

- En lille, fast gruppe medarbejdere til hvert seminar. Her har hensigten typisk været at uddanne nøglepersoner, som kan være ansvarlige for at udbrede viden til kollegaer
- Forskellige medarbejdere til hvert seminar. Nogle steder har hensigten været at give så mange medarbejdere som muligt mulighed for at deltage. Andre steder har tilgangen skyldtes, at det var det, som var praktisk muligt
- Alle medarbejdere til seminar om personcentreret omsorg og forskellige medarbejdere til de resterende seminarer. Her har fokus været på at give alle medarbejdere et fælles sprog omkring personcentreret omsorg
- Alle medarbejdere til alle seminarer. I få tilfælde har man taget alle medarbejdere ud af plejen med henblik på at udbrede viden og værktøjer til hele medarbejdergruppen.

Flere plejeenheder har herudover haft fokus på bredden i medarbejdergruppen, fx ved at have en repræsentant fra hver afdeling til hvert seminar. Lederne giver generelt udtryk for, at de gerne ville involvere endnu flere medarbejdere i forløbet, men at de har været pressede på grund af forløbets korte varsel og den generelle mangel på medarbejdere.

"Det har været dyrt i vikartimer her og nu, men det har været dét værd at få så mange medarbejdere med i forløbet."

- Leder

Flere medarbejdere og enkelte ledere peger på, at man bør prioritere at tage medarbejderne helt ud af plejen de dage, hvor de skal deltage på et seminar. De fremhæver, at det kan være svært at koncentrere sig om at lære nyt og at lægge arbejdsopgaverne fra sig, hvis man har haft en travl morgen eller skal arbejde videre efter seminaret. Andre medarbejdere og ledere nævner, at det er vigtigt at have ro til at gennemføre morgenplejen, og at et seminar for medarbejderne derfor tidligst bør starte kl. 10.

I forhold til involvering af lederne opfordrede Sundhedsstyrelsen til, at ledere deltog på alle seminarer. Evalueringen viser, at lederne har været til stede i langt de fleste tilfælde, og at eventuelt fravær skyldtes presserende driftsopgaver eller egen sygdom. Enkelte ledere, der ikke har deltaget på alle seminarer, har efterfølgende reflekteret over, at det ville have været nemmere for dem at følge op og understøtte forankring, hvis de havde været til stede på dagene.

"Der er stor signalværdi ved, at jeg lukker computeren og giver udtryk for, at det her er noget, vi prioriterer. Og det giver mig bedre mulighed for at følge op."

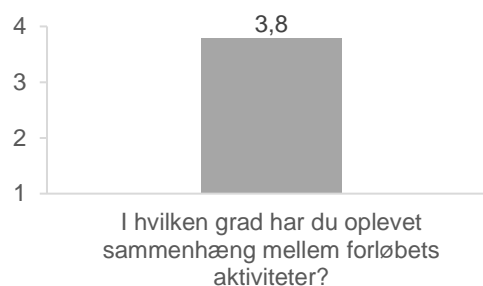
- Leder

2.5 Sammenhæng mellem aktiviteterne

I spørgeskemaundersøgelsen bliver lederne spurgt om, i hvilken grad de har oplevet sammenhæng mellem forløbets aktiviteter. På en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "slet ikke" og 4 er "i høj grad", svarer lederne i gennemsnit 3,8 på spørgsmålet, jf. figur 1. Lederne oplever altså generelt en høj grad af sammenhæng mellem aktiviteterne.

I interviewene tilføjer lederne, at gentagelsen af teorier og de gennemgående konsulenter fra rejseholdet bidrog til forløbets sammenhæng. Ledere og medarbejdere, der har deltaget i seminaret om beboerkonference, peger på, at dette seminar fik forløbet til at "gå op i en højere enhed", da her blev anvendt teorier og modeller fra de andre seminarer. Mange ledere nævner imidlertid også, at det var svært at skabe sammenhæng i forløbet, da forskellige medarbejdere deltog på seminarerne.

Figur 1: Ledernes vurdering af sammenhængen mellem aktiviteterne



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 28.

2.6 Sammenhæng til enhedens påbud

Hensigten med læringsforløbet er ikke at adressere enhedernes påbud direkte, men at bidrage til at løse de problematikker, der kan skabe et påbud. Når enhederne bliver spurgt ind til forløbets sammenhæng, nævner flere ledere og enkelte medarbejdere dog, at de ikke kan se en tydelig kobling mellem aktiviteterne og det påbud, som var anledning til forløbet. Dette på trods af at netop koblingen mellem forløbets indhold og påbuddet er et centralt tema på det indledende møde.

Flere af ledere, peger på, at det kunne være en fordel, at der går et stykke tid mellem påbuddet og forløbets start, så enheden får tid til at bearbejde påbuddet og dermed har mere overskud til at gennemføre et forløb. Omvendt peger enkelte ledere også på, at de gerne ville have gennemført forløbet tidligere, så de kunne bruge det i arbejdet med påbuddet.

2.7 Opsamling: Forløbenes opbygning og tilrettelæggelse

Opfølgings- og læringsforløbene har bestået af en række obligatoriske aktiviteter kombineret med særligt udvalgte seminarer med henblik på at tilpasse forløbet til den enkelte enhed. Enhederne oplever generelt, at den praksisnære læringstilgang har underbygget læring, og de anvendte teorier og modeller er blevet koblet til praksis.

Enhederne er generelt tilfredse med forløbets samlede varighed, men mange fremhæver, at seminarerne ikke må være for lange, og at det indledende møde og ledelsessparring med fordel kan forkortes. Der er anvendt forskellige tilgange til involvering af medarbejdere, dog typisk med blik for at dække bredden i medarbejdergruppen. Lederne har som oftest deltaget i alle aktiviteter. Enhederne

oplever generelt sammenhæng mellem forløbets aktiviteter, men mange nævner, at koblingen til enhedens påbud er mindre tydelig.

Enhederne er generelt positive over for de enkelte aktiviteter. Lederne er mest positive omkring seminaret om personcentreret omsorg, seminaret om det komplekse arbejdsfelt, seminaret om pårørendesamarbejde og seminaret om beboerkonference.

3. Forløbenes virkninger

Formålet med opfølgings- og evalueringsforløbene er at understøtte forandring og læring i plejeenhederne. I dette kapitel belyser vi forløbenes virkninger, herunder besvares de fire evalueringsspørgsmål:

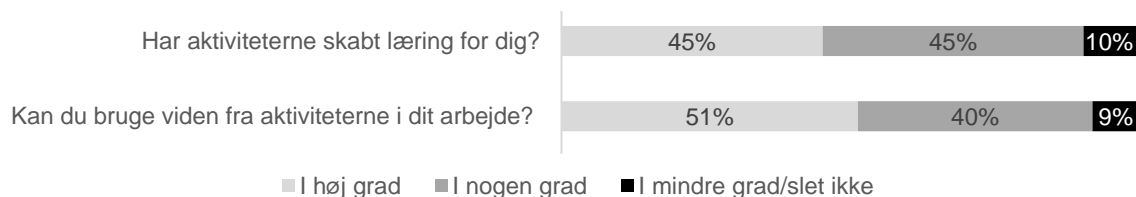
- I hvilket omfang er det lykkedes at understøtte læring og forandring hos de pågældende plejeenheder?
- På hvilken måde har tiltagene påvirket den faglige kvalitet og kultur på både medarbejder- og ledelsesniveau samt i det daglige arbejde?
- Hvordan har indsatsen haft betydning for medarbejdernes tilgang til borgerne?
- Hvilken betydning har rejseholdets praksisnære læringstilgang haft for medarbejdernes anvendelse af viden og kompetencer i praksis?

3.1 Har forløbene understøttet læring og forandring hos plejeenhederne?

Evalueringen skal blandet belyse, hvorvidt opfølgings- og læringsforløbene lykkes med at understøtte læring og forandring hos de pågældende plejeenheder

I spørgeskemaundersøgelsen vurderer medarbejderne, i hvilken grad aktiviteterne har skabt læring for dem, og i hvilken grad de kan bruge aktiviteterne i deres arbejde.

Figur 1: Medarbejdernes vurdering af aktiviteterne virkninger

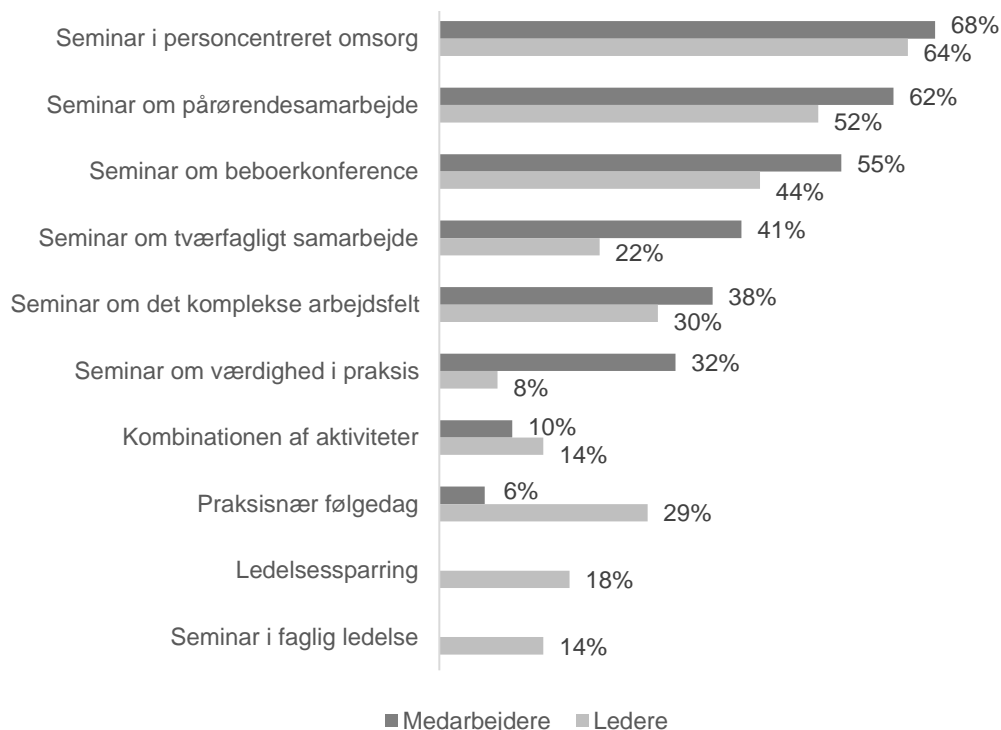


Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt medarbejdere, n = 131.

Næsten halvdelen af medarbejderne (45 pct.) angiver, at aktiviteterne i høj grad har skabt læring for dem, og lidt over halvdelen (51 pct.) vurderer, at de i høj grad kan bruge viden fra aktiviteterne i deres arbejde, jf. figur 14. Dog svarer en ud af ti medarbejdere i mindre grad eller slet ikke spørgsmålene.

I spørgeskemaundersøgelsen vurderer medarbejdere og ledere også, hvilke aktiviteter der har haft størst effekt. Figuren nedenfor viser medarbejderes og lederes vurdering, hvor de har haft mulighed for at angive tre aktiviteter. Her fremgår kun svar fra medarbejdere og ledere, som har deltaget i den konkrete aktivitet.

Figur 2: Medarbejdernes og lederes vurdering af, hvilken aktivitet der har haft størst effekt



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022.

Spørgeskema blandt medarbejdere, n = 129. Spørgeskema blandt ledere, n = 28. Figuren viser andelen af de medarbejdere, der deltog på aktiviteten, som vurderer, at den havde størst effekt. For lederne vises andelen af ledere, der har modtaget aktiviteten, som vurderer, at den havde størst effekt. Det var muligt at vælge op til tre aktiviteter.

Den største andel af medarbejderne vurderer, at seminar om personcentreret omsorg (68 pct.), seminar om pårørendesamarbejde (62 pct.) og seminar om beboerkonference (55 pct.) har haft størst effekt på deres arbejde, jf. figur 15. Omvendt svarer kun 6 pct. af de medarbejdere, der deltog på en praksisnær følgedag, at den var en af de tre aktiviteter, som havde størst effekt.

Den største andel af lederne vurderer ligeledes, at seminar om personcentreret omsorg (64 pct.), seminar om pårørendesamarbejde (52 pct.) og seminar om beboerkonference (44 pct.) har haft størst effekt. Lederne vurderer generelt de praksisnære følgedage mere positivt end medarbejderne. Færrest ledere vurderer, at seminaret om værdighed i praksis (8 pct.), seminar i faglig ledelse (14 pct.) og ledelsessparring (18 pct.) har haft størst effekt. Den lavere vurdering af de ledelsesrettede aktiviteter kan indikere, at lederne oplever de største effekter blandt medarbejderne eller i enheden som helhed.

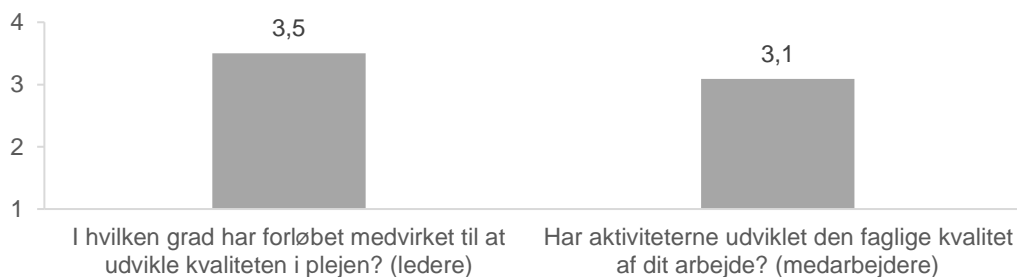
I interviewene peger mange enheder på, at de allerede har set effekter af forløbet, eller at de forventer at se det i den kommende tid. Nogle få medarbejdere og ledere peger dog på, at de ikke forventer mærkbare virkninger af forløbet, da de mangler tid til at arbejde med forankring, har involveret for få medarbejdere i forløbet eller oplever manglende ledelsesopbakning.

3.2 På hvilken måde påvirker forløbene den faglige kvalitet?

Evalueringen belyser ligeledes, på hvilken måde har tiltagene påvirket den faglige kvalitet og kultur på både medarbejder- og ledelsesniveau samt i det daglige arbejde. Nedenfor belyses virkningerne for den faglige kvalitet, mens vi efterfølgende belyser virkningerne for kulturen i enhederne.

Evalueringen viser, at plejeenhederne generelt vurderer, at forløbet har medvirket til at udvikle den faglige kvalitet. Det afspejles blandt andet i resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen nedenfor.

Figur 3: Lederes og medarbejderes oplevelse af udviklingen af den faglige kvalitet



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 28. Spørgeskema blandt medarbejdere, n = 131.

På en skala fra 1 til 4, hvor 1 er "slet ikke" og 4 er "i høj grad" svarer lederne i gennemsnit 3,5 på spørgsmålet om, i hvilken grad forløbet har medvirket til at udvikle kvaliteten i plejen, jf. figur 16. Medarbejderne svarer i gennemsnit 3,1 på samme skala. Det betyder, at ledere og medarbejdere generelt oplever, at der er sket en vis udvikling af den faglige kvalitet.

I interviewene fremgår det også, at forløbet har bidraget til, at medarbejderne i højere grad italesætter fagudtryk og anvender et fælles sprog i opgaveløsningen. Størstedelen af medarbejdere og ledere fremhæver, at det har givet anledning til flere refleksioner og deling af vigtig viden om borgerne.

"Jeg kendte mange begreber fra tidligere uddannelse, men det er noget nyt, at vi bruger termerne i hverdagen."

- Medarbejder

Flere enheder er som noget nyt begyndt at afholde beboerkonferencer eller har systematiseret deres tilgang til beboerkonferencen. Enkelte ledere fortæller også, at dokumentationen afspejler, at fagligheden er øget. Enkelte nævner, at forløbet har skabt mere tværfagligt samarbejde, blandt andet med sygeplejersker, fysioterapeuter og ergoterapeuter.

Enkelte medarbejdere oplever imidlertid, at det kan være svært at bruge begreberne i hverdagen, men at de bliver anvendt på beboerkonferencen og andre møder.

"Medarbejderne var ramt af påbuddet og følte ikke, at de duede. Forløbet har givet dem et boost faglighed og deres faglige selvtillid tilbage."

- Leder

Få ledere nævner, at lederteamet er begyndt at arbejde mere målrettet, og at de er blevet mere opmærksomme på at udøve faglig ledelse og være nærværende ledere.

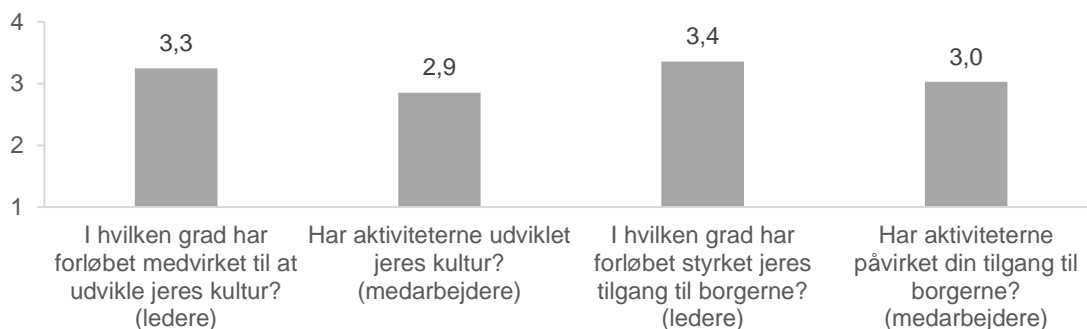
3.3 Hvilken betydning har forløbene for kulturen og tilgangen til borgerne?

Evalueringen afdækker på hvilken måde har tiltagene påvirket kulturen på både medarbejder- og ledelsesniveau samt i det daglige arbejde og belyser også forløbenes betydning for medarbejdernes tilgang til borgerne.

Evalueringen viser, at forløbet har bidraget til at udvikle kulturen og tilgangen til borgerne. Nedenfor fremgår resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen.

Figur 4: Lederes og medarbejderes oplevelse af udviklingen af den faglige kvalitet

Kilde:



PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 28. Spørgeskema blandt medarbejdere, n = 131.

På spørgsmålet om, hvorvidt forløbet har medvirket til at udvikle kulturen, svarer lederne i gennemsnit 3,3, mens medarbejderne i gennemsnit svarer 2,9, jf. figur 17. Både ledere og medarbejdere ser i lidt højere grad, at der er sket en styrkelse af tilgangen til borgerne – her svarer lederne i gennemsnit 3,4 og medarbejderne 3,0 på samme skala. Lederne vurderer generelt i højere grad end medarbejderne, at der er sket en udvikling.

I interviewene fremgår det, at forløbet har medvirket til, at mange enheder oplever en kultur, der er præget af større engagement og sammenhold. Ledere og medarbejdere fremhæver, at der bliver taget større ansvar, at der sker mere erfaringsudveksling, og at medarbejderne i højere grad er villige til at hjælpe på tværs af afdelinger og teams.

Interviewene viser også, at forløbet har bidraget til at styrke tilgangen til borgerne i mange enheder. Der er kommet større fokus på borgernes ønsker og det hele menneske. Mange medarbejdere nævner, at de i højere grad forsøger at forstå, hvad der ligger bag borgernes adfærd og handlinger, og lederne fremhæver også, at arbejdet er præget af færre synsninger. Samtidig nævner flere medarbejdere, at de bruger døgnrytmeplanen og livshistorien mere aktivt for at fremme kontinuiteten i plejen og forståelsen for borgerens situation.

Enkelte medarbejdere fortæller, at de generelt er blevet mere opmærksomme på stemmeføring, øjenkontakt og at sætte tid af til at lytte til borgerne. I enkelte tilfælde har det medført, at konkrete borgere er blevet mindre udadreagerende. Enkelte enheder oplever også, at personalet taler pænere om borgerne i medarbejdergruppen.

Samarbejdet med pårørende

Evalueringen viser samtidig, at mange enheder oplever, at forløbet har medført en styrkelse af samarbejdet med de pårørende. Ni enheder har gennemført seminaret om pårørendesamarbejde, men andre enheder giver også udtryk for forbedringer.

"Jeg tænker mere over, hvad arbejdet gør ved mig, men også hvad det gør ved mine kollegaer. Og jeg tager ikke længere tingene så personligt."

- Medarbejder

"Seminarerne blev et rum for at tale om sårbarheder, men også at grine sammen. Det har gjort os tættere og mere villige til at hjælpe hinanden."

- Leder

"Vi har fået øjnene op for, hvad der giver værdi for borgeren, og større forståelse for, hvem de er som mennesker. Nogle vil måske ikke vaskes så tit, men hellere gå en tur."

- Medarbejder

"Medarbejderne er blevet bedre til at informere de pårørende. De har fået blik for, at små ting kan være vigtige at få fortalt."

- Leder

Enhederne fortæller generelt, at de har etableret tættere kontakt til de pårørende og sørger for at formidle flere informationer om borgerne. Flere enheder har fået positiv respons fra pårørende, som føler sig mere inddraget.

Mange enheder lægger også vægt på, at de pårørende bliver mødt med større forståelse end tidligere, og at medarbejderne er blevet bedre til at rumme de pårørendes frustrationer og holde egne følelser på afstand. Samtidig fortæller medarbejdere, at de er blevet mere opmærksomme på, hvordan de taler til de pårørende, og at de har fået redskaber til at håndtere at blive kritiseret eller skældt ud.

”Tidligere havde jeg svært ved at tale med en bestemt pårørende, men nu er det mindre farligt. Seminaret gav mig større forståelse for den pårørende.”

- Medarbejder

Mange medarbejdere giver udtryk for, at det styrkede pårørendesamarbejde har haft en positiv effekt på deres arbejdsglæde. De er mere komfortable med at tage svære emner op og mindre nervøse for at møde utilfredse pårørende. Derudover fortæller enkelte enheder, at tonen i medarbejdergruppen er mere respektfuld over for de pårørende.

3.4 Hvilken betydning har den praksisnære tilgang for anvendelsen af viden og kompetencer i praksis?

Endelig belyser evalueringen hvilken betydning rejseholdets praksisnære læringstilgang haft for medarbejdernes anvendelse af viden og kompetencer i praksis. Dette belyses kortfattet her og mere uddybende i afsnit 2.2. ovenfor.

Opfølgings- og læringsforløbene består af facilitering og oplæg om faglige metoder og tilgange, kombineret med faciliterede drøftelser samt refleksionsøvelser. Udgangspunktet er praksisnær læring med fokus på personcentreret omsorg og faglig ledelse i praksis. De konkrete læringsaktiviteter i hver enkelt plejeenhed besluttet på baggrund af en helhedsvurdering af plejeenhedens faglige kvalitet, kultur, ledelse og organisering samt påbuddets karakter.

Evalueringen peger på, at den praksisnære læringstilgang er central for, at medarbejdere og ledere kan anvende ny viden og værktøjer i deres arbejde. Enhederne oplever generelt, at de anvendte teorier og modeller blev koblet til praksis og underbygget af relevante eksempler samt at dette understøttede forståelsen og satte refleksioner i gang blandt både medarbejdere og ledere.

3.5 Oplevede virkninger i den brede medarbejdergruppe

Evalueringen afdækker også, i hvilken grad den bredere gruppe af medarbejdere har oplevet virkninger af forløbet. Dette indgår blandt andet med henblik på at vurdere, hvorvidt forløb med deltagelse af en mindre gruppe medarbejdere kan bidrage til læring og udvikling i hele enheden. Nedenfor fremgår de oplevede virkninger henholdsvis for medarbejderne, der har deltaget i forløbet, og medarbejdere, der ikke har deltaget i forløbet. Det skal bemærkes, at antallet af besvarelser fra medarbejdere, som ikke har deltaget i forløbet, er begrænset, og at besvarelserne fra denne gruppe dækker over ti plejeenheder.

Figur 5: Medarbejdernes oplevelse af virkninger



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt medarbejdere, n = 153 (hvoraf 23 medarbejdere ikke har deltaget i forløbet). Medarbejdere, der har deltaget i forløbet, er spurgt om oplevede forandringer gennem forløbet, mens medarbejdere, der ikke har deltaget i forløbet, er spurgt om oplevede forandringer det seneste år.

Medarbejdere, der har deltaget i forløbet, svarer i gennemsnit 3,9 på spørgsmålet om, i hvilken grad den faglige kvalitet er styrket, jf. figur 18. Medarbejdere, der ikke har deltaget i forløbet, svarer i gennemsnit 3,3 på spørgsmålet. Begge medarbejdergrupper oplever altså en styrket faglig kvalitet, selvom forløbet er afsluttet for relativt nyligt. Samme tendens er gældende ved spørgsmålene om styrkelsen af kulturen og tilgangen til borgerne.

3.6 Opsamling: Forløbenes virkninger

Evalueringen viser, at medarbejderne generelt oplever, at forløbet har skabt læring for dem, og at de kan bruge viden fra aktiviteterne i deres arbejde. Ledere og medarbejdere er generelt enige om, hvilke aktiviteter der har haft størst effekt på arbejdet. Flest vurderer, at seminar om personcentreret omsorg, seminar om pårørendesamarbejde og seminar om beboerkonference har haft den største effekt. Omvendt vurderer færrest medarbejdere, at den praksisnære følgedag har haft størst effekt, mens færrest ledere vurderer, at seminaret om værdighed i praksis har haft størst effekt.

Mange plejeenheder oplever allerede virkninger af forløbet. Virkningerne viser sig på flere områder, herunder den faglige kvalitet, kulturen og tilgangen til borgerne samt samarbejdet med pårørende. Ledere og medarbejdere giver udtryk for, at virkningerne både kommer borgere, pårørende og medarbejdere til gode.

Enkelte medarbejdere og ledere forventer ikke at se virkninger af forløbet, hvilket skyldes manglende tid til at arbejde med forankring, involvering af for få medarbejdere i forløbet eller manglende opbakning fra ledelsen.

Evalueringen viser også, at virkningerne til en vis grad er synlige for medarbejdere, der ikke har deltaget i forløbet. Her skal der tages forbehold for, at de oplevede virkninger også kan skyldes andre ting end det forløb, som enheden har modtaget, og at gruppen af medarbejdere er relativt lille. Samtidig er evalueringen gennemført forholdsvis kort tid efter, at enheden har modtaget et forløb hvorfor virkningerne ikke kan formodes at være fuldt forankrede endnu.

Samlet set viser evalueringen, at forløbene i vidt omfang har understøttet læring og forandring hos de pågældende plejeenheder ikke mindst på grund af den praksisnære tilgang, at forløbene har haft en positive indflydelse på medarbejdernes tilgang til borgerne, samt at forløbene har påvirket den faglige kvalitet og kultur på både medarbejder- og ledelsesniveau positivt.

4. Evaluering af de konkrete aktiviteter

På de følgende sider beskriver vi formål, indhold og deltagere på de enkelte aktiviteter, ligesom vi belyser enhedernes vurdering af aktiviteterne.

Indledende møde

Der blev som opstart på alle forløb afholdt et indledende møde med hver enkelt plejeenhed med henblik på at tydeliggøre formålet med det samlede opfølgings- og læringsforløb samt etablere en god samarbejdsrelation mellem plejeenheden og Sundhedsstyrelsen. På mødet deltog Sundhedsstyrelsen, plejeeenhedens ledelse og i nogle tilfælde også andre relevante chefer fra kommunen, fx plejeforfører, fagchef og eventuelle nøglepersoner i enhederne.

Figur 6: Lederes vurdering af det indledende møde



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 34.

Lederne svarer i gennemsnit 3,6 på spørgsmålet om, i hvilken grad formålet med opfølgings- og læringsforløbet blev tydeligt på det indledende møde, jf. figur 2. Det samme er tilfældet ved spørgsmålet om, i hvilken grad der blev etableret en god samarbejdsrelation til Sundhedsstyrelsen på det indledende møde. Lederne har altså en forholdsvist positiv vurdering af det indledende møde.

I de kvalitative interviews og fritekstbesvarelserne i spørgeskemaet fortæller lederne generelt, at det indledende møde var et godt afsæt for forløbet. Lederne sætter pris på, at de fik mulighed for at fortælle om plejeeenheden, og at Sundhedsstyrelsen uddybede formålet og baggrunden for forløbet.

Mange ledere fortæller, at de var forbeholdne, da de blev kontaktet af Sundhedsstyrelsen og fik besked om forløbet. De fleste af disse ledere tilføjer dog, at de var mere positivt stemt efter det indledende møde. Enkelte ledere mener, at det indledende møde var for langt, og at man kunne have opnået samme resultat af et kortere møde.

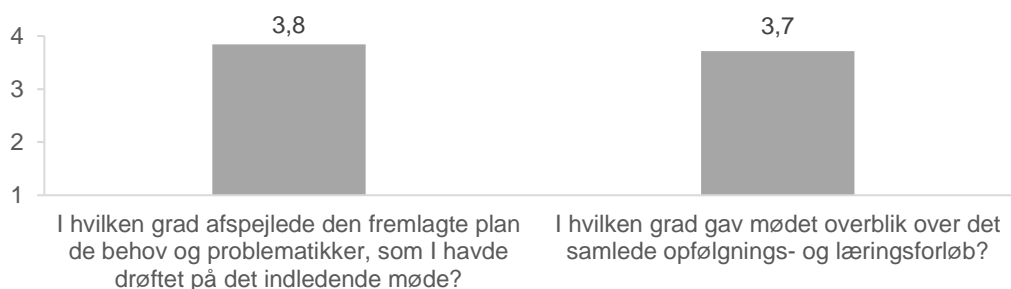
"Jeg var ret forbeholden, da vi først blev kontaktet, for jeg kunne ikke se, hvordan vi skulle få tid til forløbet. Men det indledende møde fik mig til at se forløbet som en gave."

- Leder

Præsentations- og planlægningsmøde

Efter det indledende møde blev der på alle plejeeenheder afholdt et præsentations- og planlægningsmøde. På mødet fremlagte Sundhedsstyrelsen en individuel plan for forløbet med henblik på at tilgodese enhedens behov og problematikker samt give enheden overblik over det samlede forløb. På mødet deltog Sundhedsstyrelsen, rejseholdskonsulenterne, plejeeenhedens ledelse og i nogle tilfælde også andre relevante chefer fra kommunen, fx plejeforfører og fagchef.

Figur 7: Ledernes vurdering af præsentations- og planlægningsmødet



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 32.

På spørgsmålet om i hvilken grad den fremlagte plan afspejlede deres behov og problematikker, svarer lederne i gennemsnit 3,8, mens de i gennemsnit svarer 3,7 til, i hvilken grad mødet gav overblik over det samlede opfølgings- og læringsforløb, jf. figur 3. Det viser, at lederne samlet set har en positiv vurdering af mødet.

Når lederne bliver spurgt ind til præsentations- og planlægningsmødet i interviewene, fremhæver de generelt, at den fremlagte plan afspejlede, at Sundhedsstyrelsen havde lyttet til deres ønsker og behov. Få ledere nævner, at forløbet virkede som en standardpakke, der ikke blev tilpasset stedet, og de efterlyser mulighed for at integrere lokale vejledninger og arbejdsgange i forløbet.

”Sundhedsstyrelsens forslag til aktiviteter viste, at de havde lyttet til os på det indledende møde.”

- Leder

Enhederne er generelt også tilfredse med det overblik over forløbet, som mødet gav dem. Mange ledere påpeger dog, at de gerne havde set, at der var mere fleksibilitet i forhold til de datoer, som blev præsenteret på mødet. Enkelte enheder nævner, at det ville have været brugbart at få udleveret materiale om hver enkelt aktivitet.

Seminar om personcentreret omsorg

Seminaret om personcentreret omsorg var obligatorisk og blev gennemført i alle plejeenheder. Formålet med seminaret var at formidle viden om personcentreret omsorg og give medarbejderne værktøjer til, hvordan man kan arbejde med personcentreret omsorg. Målgruppen for seminaret var plejeenhedens medarbejdere, men lederne blev også opfordret til at deltage.

Figur 8: Ledernes vurdering af seminaret om personcentreret omsorg



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 30.

Lederne svarer i gennemsnit 3,8 på spørgsmålet om, i hvilken grad seminaret gav viden om personcentreret omsorg, mens de i gennemsnit svarer 3,9 på spørgsmålet om, i hvilken grad seminaret gav værktøjer til at arbejde med personcentreret omsorg, jf. figur 4. Lederne har dermed generelt en meget positiv vurdering af seminaret om personcentreret omsorg.

I interviewene giver ledere og medarbejdere generelt udtryk for, at seminaret om personcentreret omsorg var yderst relevant for deres arbejde. Mange medarbejdere fortæller, at indholdet var velkendt for dem, mens en mindre del af medarbejdere ikke på forhånd kendte til de præsenterede teorier og modeller.

Størstedelen af disse medarbejdere lægger vægt på, at det var brugbart at få repeteret indholdet og ikke mindst at få det koblet til praksis. Ganske få medarbejdere giver udtryk for, at seminaret var overflødigt, da de allerede havde kendskab til materialet.

”Vi arbejdede allerede ud fra personcentreret omsorg, men det er godt at få genopfrisket teorierne, så alle er helt skarpe på det.”

- Medarbejder

Seminar om faglig ledelse

Seminaret om faglig ledelse var en obligatorisk del af opfølgings- og læringsforløbet og blev gennemført i alle plejeenheder. Formålet med seminaret var at formidle viden om faglig ledelse og give værktøjer til, hvordan man kan arbejde med faglig ledelse. Målgruppen var plejeenhedens ledere, herunder faglige ledere som fx sygeplejersker eller andre medarbejdere, som varetager en faglig ledelsesrolle i hverdagen.

Figur 9: Ledernes vurdering af seminaret om faglig ledelse



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 29.

Lederne svarer i gennemsnit 3,6 på spørgsmålet om, i hvilken grad seminaret gav viden om faglig ledelse, jf. figur 5. De svarer i gennemsnit 3,4 til spørgsmålet om, i hvilken grad seminaret gav værktøjer til at arbejde med faglig ledelse. Lederne har altså samlet set en positiv vurdering af seminaret, selvom vurderingen her er lidt mindre positiv end for mange af de øvrige seminarer.

Lederne er generelt positive over for seminaret om faglig ledelse i de kvalitative interviews. De fremhæver, at det var brugbart at reflektere over egen ledelsesstil, og at det var værdifuldt at samle ledergruppen omkring et fagligt oplæg. Enkelte ledere mener dog, at seminaret indeholdt for mange teorier, og de så hellere, at anvendelsen blev konkretiseret.

”Det var godt at have fokus på faglig ledelse, for ledelsesopgaven kan hurtigt gå op i praktik og brandslukning.”

- Leder

Seminar om det komplekse arbejdsfelt

Seminaret om det komplekse arbejdsfelt var valgfrit og blev gennemført i ti plejeenheder. Formålet med seminaret var at formidle viden om det komplekse arbejdsfelt og give værktøjer til, hvordan man navigerer professionelt i det komplekse arbejdsfelt. Seminaret skulle altså frembringe viden om, hvordan omsorgsarbejdet kan påvirke medarbejderne samt give konkrete værktøjer til at forebygge omsorgstræthed og forråelse. Målgruppen var plejeenhedens medarbejdere, men lederne blev også opfordret til at deltage.

Figur 10: Ledernes vurdering af seminaret om det komplekse arbejdsfelt



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 12.

Alle ledere svarer 4 på spørgsmålet om, i hvilken grad seminaret gav viden om det komplekse arbejdsfelt, jf. figur 6. Lederne svarer i gennemsnit 3,8 til, i hvilken grad seminaret bidrog med værktøjer til, hvordan man navigerer professionelt i det komplekse arbejdsfelt. Lederne vurderer altså seminaret yderst positivt.

I interviewene giver ledere og medarbejdere udtryk for, at seminaret om det komplekse arbejdsfelt bidrog med nye og brugbare perspektiver på, hvordan arbejdet kan påvirke én. De fremhæver, at det var særligt relevant i tiden efter et påbud, hvor man kan føle sig presset eller ligefrem utilstrækkelig.

Enkelte ledere nævner, at materialet var svært for medarbejderne, og at seminaret gerne måtte indeholde flere dybdegående eksempler.

"Det var et følsomt emne, men blev håndteret på en rigtig god måde. Mange medarbejdere har tvivlet på egne evner som følge af påbuddet, men her følte de sig hørt."

- Leder

Seminar om pårørendesamarbejde

Seminaret om pårørendesamarbejde var valgfrit og blev gennemført i ni plejeenheder. Formålet med seminaret var at bidrage med viden om pårørendesamarbejde og give værktøjer, som kan anvendes i pårørendesamarbejdet. Målgruppen var plejeenhedens medarbejdere, men lederne blev også opfordret til at deltage.

Figur 11: Ledernes vurdering af seminaret om pårørendesamarbejde



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 13.

Lederne svarer i gennemsnit 3,9 på spørgsmålet om, i hvilken grad seminaret gav viden om pårørende samarbejde, mens de i gennemsnit svarer 3,8 på spørgsmålet om, i hvilken grad seminaret gav værktøjer, som kan anvendes til pårørende samarbejde, jf. figur 7. Lederne vurderer dermed seminaret meget positivt.

Ledere og medarbejdere fortæller i interviewene, at seminaret gav brugbar viden og værktøjer, som det var nemme at implementere. Mange fremhæver, at metoden "perspektivskifte" var særlig nyttig i forhold til at se tingene fra de pårørendes perspektiv. Ganske få medarbejdere giver udtryk for, at seminaret havde for stort fokus på at være overbærende og fleksible over for de pårørende.

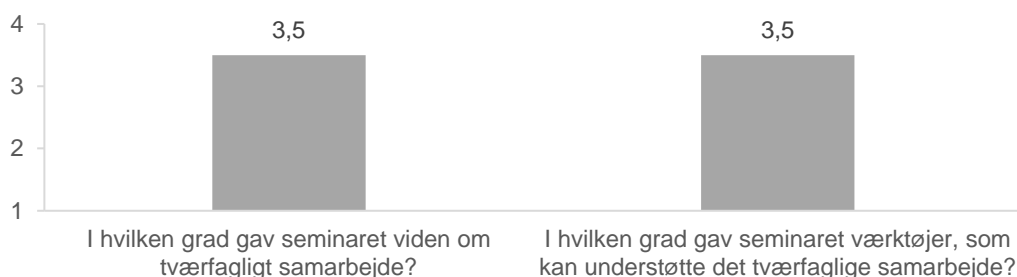
"De pårørende kan fylde meget, så det var rigtig brugbart at få nogle redskaber og nye perspektiver."

- Medarbejder

Seminar om tværfagligt samarbejde

Seminaret om tværfagligt samarbejde var valgfrit og blev afholdt i fire plejeenheder. Formålet med seminaret var at formidle viden om tværfagligt samarbejde samt bidrage med værktøjer, som kan understøtte det tværfaglige samarbejde. Målgruppen var plejeenhedens medarbejdere, men lederne blev også opfordret til at deltage.

Figur 12: Ledernes vurdering af seminaret om tværfagligt samarbejde



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 4.

Lederne svarer i gennemsnit 3,5 på spørgsmålene om, i hvilken grad seminaret gav viden om og værktøjer til det tværfaglige samarbejde, jf. figur 8. Lederne vurderer dermed samlet set seminaret en anelse mindre positivt end de andre seminarer.

Medarbejdere og ledere, som har modtaget seminaret, fortæller, at det er et vigtigt emne, men at det kan være svært at arbejde med viden og værktøjer fra seminaret i praksis. Enkelte ledere fremhæver, at det kan have en positiv effekt i sig selv at samle flere faggrupper til seminaret, da det bidrager med kendskab til hinanden.

Seminar om værdighed i praksis

Seminaret om værdighed i praksis var valgfrit og blev gennemført i tre plejeenheder. Formålet med seminaret var at bidrage med viden om værdighed i praksis og give værktøjer, som kan understøtte arbejdet med at styrke værdighed i ældreplejen. Målgruppen var plejeenhedens medarbejdere, men lederne blev også opfordret til at deltage.

Figur 13: Ledernes vurdering af seminaret om værdighed i praksis



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 5.

Lederne svarer i gennemsnit 3,6 på spørgsmålene om, i hvilken grad seminaret gav viden om værdighed i praksis og værktøjer til at styrke værdighed i ældreplejen, jf. figur 9. Lederne vurderer dermed dette seminar en anelse mindre positivt end flere af de øvrige seminarer.

Medarbejdere og ledere, der har deltaget i seminaret, giver udtryk for, at seminaret gav anledning til konkrete drøftelser i medarbejdergruppen om et relevant emne, som kan være svært at definere, da oplevelsen af værdighed er individuel. Lederne påpeger, at seminaret om værdighed i praksis lå fint i forlængelse af seminaret om personcentreret omsorg.

"Medarbejderne hører meget om værdighed, men det kan være svært at få greb om, så det var fint at dykke ned i."

- Leder

Seminar om beboerkonference

Seminaret om beboerkonference var valgfrit og blev afholdt i syv plejeenheder. Formålet med seminaret var at bidrage med viden om afholdelse af beboerkonference og give værktøjer, som kan anvendes i forbindelse med afholdelse af beboerkonference. Målgruppen var plejeenhedens medarbejdere og ledere.

Figur 14: Ledernes vurdering af seminaret om beboerkonference



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 17.

Lederne svarer i gennemsnit 3,9 på spørgsmålet om, i hvilken grad seminaret gav viden om beboerkonference, mens de i gennemsnit svarer 3,8 på spørgsmålet om, i hvilken grad det gav værktøjer til afholdelse af beboerkonference, jf. figur 10. Det viser, at lederne vurderer seminaret meget positivt.

I interviewene fortæller medarbejdere og ledere, at seminaret var relevant for deres arbejde, da beboerkonferencen bidrager til at komme hele vejen rundt om borgerne. De påpeger dog, at metoden er meget tidskrævende og derfor kan være svær at implementere i praksis. Enkelte ledere og medarbejdere tilføjer også, at seminaret i sig selv ikke var tilstrækkeligt til at klæde dem på til at facilitere beboerkonferencer fremadrettet.

Praksisnær følgedag

Alle plejeenheder har haft praksisnære følgedage, hvor rejseholdets konsulenter besøgte praksis. Formålet med dagen var at bidrage med relevant sparring i forhold til en udvalgt situation eller problematik samt at understøtte praksis på det valgte område. Målgruppen var plejeenhedens medarbejdere.

De praksisnære følgedage havde forskelligt indhold, afhængigt af plejeenhedens ønsker og de praktiske omstændigheder. I nogle enheder fulgte konsulenten enkelte medarbejdere i plejen, nogle steder observerede konsulenten på fællesarealer og deltog i møder, og i andre tilfælde blev dagene brugt på at træne afholdelse af beboerkonferencer. Mange ledere har ikke deltaget direkte i dagens aktiviteter, men de er i de fleste tilfælde blevet debriefet af rejseholdskonsulenten.

Figur 15: Ledernes vurdering af den praksisnære følgedag



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 28.

Lederne svarer i gennemsnit 3,5 på spørgsmålet om, i hvilken grad den praksisnære følgedag bidrog med relevant sparring, mens de i gennemsnit svarer 3,4 på spørgsmålet om, i hvilken grad den praksisnære følgedag har understøttet deres praksis, jf. figur 11. Lederne vurderer altså de praksisnære følgedage lidt mindre positivt end de øvrige aktiviteter.

I de kvalitative interviews fremgår det, at ledere og medarbejdere havde forskellige oplevelser med de praksisnære følgedage. Plejeenheder, som fik støtte til at afholde beboerkonference, oplever generelt, at dagen var meget relevant, og at den klædte dem på til at anvende metoden.

På de plejeenheder, hvor konsulent observerede plejen, var det en positiv og konstruktiv oplevelse for medarbejderne. Mange enheder oplever, at observationerne fra praksis blev inddraget på de efterfølgende seminarer, men enkelte ledere efterlyser, at erfaringer fra dagene blev anvendt mere aktivt på seminarerne. Enkelte ledere peger på, at dagene var ustrukturerede og manglede fokus.

"Jeg var ret nervøs, for jeg er ikke vant til at blive kigget over skulderen. Men hun stillede gode spørgsmål og roste mit arbejde, så det var en god oplevelse. Det er da synd, at mange af mine kollegaer ikke får det skulderklap."

- Medarbejder

Ledelsessparring

Ledelsessparring var en obligatorisk del af forløbet og blev gennemført i alle enheder. Formålet med sparringen var at give lederne mulighed for at drøfte aktuelle udfordringer samt bidrage til at håndtere disse udfordringer. Målgruppen var plejeenhedens ledere, herunder også sygeplejersker, afdelingsledere, faglige nøglepersoner og lignende.

Figur 16: Ledernes vurdering af ledelsessparringen



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 28.

Lederne svarer i gennemsnit 3,5 på spørgsmålet om, i hvilken grad ledelsessparringen gav mulighed for at drøfte aktuelle udfordringer, mens de i gennemsnit svarer 3,4 på spørgsmålet om, i hvilken grad ledelsessparringen bidrog til at håndtere udfordringer, jf. figur 12. Lederne vurderer dermed ledelsessparringen lidt mindre positivt end flere af de andre aktiviteter.

I interviewene fremgår det, at lederne har forskellige oplevelser af ledelsessparringen. Mange ledere fortæller, at de har fået meget ud af sparringen, og at de oplever den som godt tilrettelagt. Enkelte ledere giver dog udtryk for, at sparringen var ustruktureret eller handlede mest om praktiske afklaringer. Enkelte ledere nævner, at der var afsat for lang tid til sparring, og de så hellere, at den kunne efterspørges efter behov.

”Som relativt ny leder var det fantastisk at få adgang til sparring. Og det giver noget forskelligt, at der både var individuel sparring og fælles sparring i ledergruppen.”

- Leder

Fastholdelses- og evalueringsseminar

Som afrunding på forløbet blev der afholdt et fastholdelses- og evalueringsseminar på hver enkelt plejeenhed. Formålet med seminaret var at give mulighed for at reflektere over forløbet samt samle op på læring fra forløbet og reflektere over det fremadrettede arbejde. Der deltog typisk både ledere og medarbejdere, men i nogle tilfælde kun ledere.

Fastholdelses- og evalueringsseminaret havde oftest karakter af et evaluerende møde, hvor medarbejdere og ledere samlede op på forløbet. På enkelte plejeenheder blev der afholdt et caféarrangement, hvor medarbejderne formidlede viden videre til kollegaer, som ikke havde deltaget på seminarerne.

Figur 17: Ledernes vurdering af fastholdelses- og evalueringsseminaret



Kilde: PwCs spørgeskemaundersøgelse om Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb, 2022. Spørgeskema blandt ledere, n = 28.

Lederne svarer i gennemsnit 3,8 på spørgsmålene om, i hvilken grad seminaret gav mulighed for at reflektere over forløbet samt samle op på forløbet og reflektere over det fremadrettede arbejde, jf. figur 13. Det viser, at lederne samlet set vurderer fastholdelses- og evalueringsseminaret positivt.

I interviewene giver ledere og medarbejdere generelt udtryk for, at fastholdelses- og evalueringsseminaret var en fin afrunding på forløbet, og at det gav god mulighed for at reflektere over ny viden og værktøjer. Medarbejdere, som ikke havde deltaget på alle de foregående seminarer, men som var med til fastholdelses- og evalueringsseminaret, hvor det havde karakter af et evalueringsmøde, fortæller dog, at det var forvirrende for dem at deltage.

”Afslutningsseminaret mindede os om, hvor meget vi har lært.”

- Leder

Plejeenheder, som afholdte et caféarrangement, oplever, at formatet gav anledning til gode drøftelser i medarbejdergruppen, samtidig med at det bidrog med faglig selvtillid til de medarbejdere, som præsenterede viden for deres kollegaer.

”Caféarrangementet var godt tænkt. Det gav medarbejderne et skulderklap og bidrog til at få videreformidlet viden.”

- Leder

5. Perspektiver på forankring

Størstedelen af enhederne oplever som nævnt, at forløbet allerede har medført virkninger, eller forventer, at det vil ske i den nærmeste fremtid. Holdbare forandringer i praksis kræver dog typisk en indsats ud over selve forløbet. I dette kapitel belyser vi enhedernes perspektiver på forankring.

5.1 Udbredelse af viden og værktøjer

Alle enheder fremhæver vigtigheden af, at viden og værktøjer formidles til alle medarbejdere og ledere. Udfordringen med at udbrede viden fra forløbet er dog gennemgående blandt enhederne, i og med at de fleste enheder kun har haft et begrænset antal medarbejdere med i forløbet, eller at medarbejderne kun har deltaget i dele af forløbet.

Medarbejderne fortæller, at de har svært ved at udbrede viden til kollegaer. Det skyldes primært en travl hverdag, men også medarbejdernes oplevelse af at mangle "ekspertviden" eller erfaring med at formidle. I nogle tilfælde er medarbejderne bange for at virke belærende over for deres kollegaer.

I enkelte enheder har lederne påtaget sig formidlingsopgaven, men mange ledere giver udtryk for, at de ikke har tid og mulighed for at påtage sig denne rolle. Enkelte enheder har søgt om nye forløb med rejseholdet med henblik på at udbrede viden til flere medarbejdere.

"Selvom jeg har forstået indholdet, kan jeg ikke formidle det videre til mine kollegaer på en lige så interessant måde."

- Medarbejder

"Jeg er meget opsat på at føre det videre. Jeg har fået alt materialet og har undervist andre vagthold i det."

- Leder

5.2 Ledelsens prioritering

Medarbejdere og ledere er enige om, at ledelsen spiller en vigtig rolle i forhold til at forankre viden og værktøjer fra forløbet. Ledelsen er ansvarlig for at "holde gryden i kog" både under og efter forløbet.

Medarbejderne fortæller, at de bliver mindet om at anvende materialet i deres arbejde, når deres leder refererer til forløbet og anvender fagudtrykkene i dagligdagen. Lederne fremhæver også, at de har fået metoder til at bidrage til refleksion blandt medarbejderne.

Mange ledere giver ligeledes udtryk for, at deres prioritering er afgørende, når der skal frigives tid og ressourcer til eksempelvis at afholde beboerkonferencer eller pårørendesamtaler. Samtidig skal ledelsen sørge for, at de faglige begreber bliver inkorporeret på møder og andre faglige drøftelser. Flere ledere udtrykker ønske om et opfølgende møde med Sundhedsstyrelsen et halvt år efter forløbet for at drøfte status på implementeringen.

"Ledelsen skal gøre det tydeligt, hvordan vi arbejder videre med vores nye viden. Hvis de ikke minder os om at bruge det, får vi ikke nødvendigvis gjort det."

- Medarbejder

5.3 Fysiske materialer

Et tredje element, som flere enheder fremhæver i forhold til at understøtte forankring, er fysiske materialer. Medarbejderne nævner, at synlige fysiske materialer minder dem om at anvende viden og værktøjer fra forløbet. Det kan eksempelvis være plakater, små printede kort og opslagsmapper.

"Vi har printet og lamineret materialet, lagt det ud i mødelokaler og hængt det op på væggene. Det skal være synligt, så medarbejderne husker at anvende det."

- Leder

6. Konklusioner

Opfølgings- og læringsforløbene er et obligatorisk forløb for plejeenhederne som følge af et påbud fra Ældretilsynet. Påbuddet kan i sig selv resultere i ekstra opmærksomhed og pres på enhedernes medarbejdere og ledere, fx fra lokal presse og pårørende. Det obligatoriske opfølgings- og læringsforløb gennemføres derfor i en ofte presset organisation, hvor man ikke selv har efterspurgt et forløb. Evalueringen viser dog, at enhederne generelt sætter stor pris på at have fået tildelt forløbet, og at de kan se værdien på den længere bane.

Evalueringen viser helt konkret, medarbejdere og ledere oplever, at indholdet af forløbet er relevant for deres arbejde, og at det kan overføres til praksis. Mange enheder har allerede set virkninger, og evalueringen tyder også på, at medarbejdere, der ikke selv har deltaget i forløbets aktiviteter, oplever virkninger i det daglige arbejde.

Nedenfor sammenfattes evalueringens konklusioner.

6.1 Forberedelsen af forløbet

Enhederne giver generelt udtryk for, at forløbet er veltilrettelagt, og at de føler sig inddraget i planlægningen af aktiviteterne. De har dog også en række ønsker til ændringer i forhold til opstartsmødet og tilrettelæggelsen.

- **Ledelsens prioritering.** Som det fremgår af evalueringen, er det afgørende, at lederne tager ansvar og signalerer over for medarbejderne, at forløbet prioriteres. Lederne har en vigtig rolle i forhold til at forankre viden og værktøjer, og det er derfor også vigtigt, at lederne deltager på alle aktiviteter.
- **Formål og kobling til påbuddet.** Evalueringen viser, at forløbets formål og kobling til påbuddet med fordel kan formidles endnu tydeligere til enhederne. Et klart formål bidrager til at skabe motivation for deltagelse, både blandt ledere og medarbejdere. Derudover understøtter en tydelig sammenhæng mellem forløbet og påbuddet enhederne i at anvende viden og værktøjer fra forløbet i deres daglige arbejde.
- **Igang sættelse af arbejdet med forankring.** Evalueringen viser også, at enhedernes arbejde med at implementere viden og værktøjer fra forløbet kan styrkes fx ved at rådgive enhederne om forankring og sætte fokus på forankring fra opstarten på forløbet.
- **Inddragelse af enhederne.** Som det fremgår af evalueringen, føler enhederne sig involveret i tilrettelæggelsen af forløbet. En mere tydelig inddragelse bl.a. i forhold til valg af temaer vil forventeligt kunne styrke engagementet, deltagelsen og den efterfølgende forankring.
- **Krav til medarbejderinvolvering.** De gennemførte forløb er præget af meget varierende tilgange til medarbejderinvolvering. Omfanget af medarbejdere, som involveres i forløbet, har stor betydning for arbejdet med at forankre forløbets indhold.

6.2 Aktiviteternes indhold

Enhederne er generelt meget positive over for de konkrete aktiviteter form og indhold. De fremhæver, at konsulenterne formår at koble teori og praksis, og at de varierende undervisningsformer skaber gode læringsmuligheder. Samtidig er der variation i forhold til enhedernes vurdering af de enkelte elementer.

- **Praksisnære følgedage.** Evalueringen viser, at enhederne har blandede oplevelser af de praksisnære følgedage, der jo i høj grad skulle være direkte omsættelige og relevante for

enhedernes praksis. Tilrettelæggelsen af de praksisnære følgedage kan styrkes ved at dagenes formål og program aftales med lederen forud for dagen, ligesom der kan laves en plan for, hvilke medarbejdere der involveres samt øve omfanget af medarbejdere, der involveres i dagene.

- **Systematisk ledelsessparring.** Det fremgår også af evalueringen, at lederne har varierende oplevelser med ledelsessparringen, og at flere mener, at sparringen med fordel kan blive mere systematisk. Ledelsessparringen kan blandt andet styrkes ved at inddrage erfaringerne fra de øvrige aktiviteter mere systematisk med henblik på at bruge disse som grundlag for at planlægge enhedens videre arbejde og forankring af læring.

6.3 Forankring af læring

Der arbejdes systematisk med forankring på det obligatoriske fastholdelses- og evalueringsseminar, som alle enheder gennemgår. Mange enheder oplever også allerede, at forløbet har resulteret i udvikling af deres faglige kvalitet, kultur og tilgang til borgerne samt pårørendesamarbejde. Forankring kan dog styrkes på visse områder.

- **Udarbejdelse af forankringsplan.** Evalueringen viser, at enhederne benytter forskellige tilgange til forankring, og at der er stor variation i enhedernes tilgang og hvorvidt de overvejes udbredelse og forankring af viden. Ved at anvende en fast skabelon til en implementeringsplan, som indeholder mål og handlinger både under og efter forløbet, kan forankringen styrkes.

Bilag 1: Spørgeskemaer

Spørgeskema til ledere³

Tema	Spørgsmål	Svarkategori
Baggrundsoplysninger Introtekst: <i>De indledende spørgsmål handler om din ansættelse.</i>	1. Hvad er din titel/funktion?	Åben svarkategori
	2. Hvor længe har du været ansat i din nuværende stilling?	<ul style="list-style-type: none"> - Under 6 måneder - 6-12 måneder - 1-3 år - 3-5 år - Over 5 år
Forløbets aktiviteter Introtekst: <i>De næste spørgsmål handler om forløbets indhold og aktiviteter.</i>	3. Hvilke aktiviteter har plejeenheden modtaget i forbindelse med forløbet? (det er muligt at angive flere)	<ul style="list-style-type: none"> - Indledende møde - Præsentations- og planlægningsmøde - Seminar i personcentreret omsorg - Seminar i faglig ledelse - Seminar om det komplekse arbejdsfelt - Seminar om pårørendesamarbejde - Seminar om tværfagligt samarbejde - Seminar om gruppedynamik og mødeledelse - Seminar om konflikthåndtering - Seminar om værdighed i praksis - Seminar om beboerkonference - Praksisnær følgedag - Ledelsessparring - Afsluttende seminar - Ved ikke
	4. Hvilke aktiviteter har du selv deltaget i? (det er muligt at angive flere)	<ul style="list-style-type: none"> - Indledende møde - Præsentations- og planlægningsmøde - Seminar om personcentreret omsorg - Seminar om faglig ledelse - Seminar om det komplekse arbejdsfelt - Seminar om pårørendesamarbejde - Seminar om tværfagligt samarbejde - Seminar om gruppedynamik og mødeledelse - Seminar om konflikthåndtering - Seminar om værdighed i praksis - Seminar om beboerkonference - Praksisnær følgedag - Ledelsessparring - Afsluttende seminar
Indledende møde Introtekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler det indledende møde.</i>	5. I hvilken grad blev formålet med opfølgings- og læringsforløbet tydeligt på det indledende møde?	<ul style="list-style-type: none"> - I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	6. I hvilken grad blev der etableret en god samarbejdsrelation til Sundhedsstyrelsen på det indledende møde?	<ul style="list-style-type: none"> - I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	7. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på det indledende møde?	Åben svarkategori
Præsentations- og planlægningsmøde	8. I hvilken grad afspejlede den fremlagte plan de behov og	<ul style="list-style-type: none"> - I høj grad - I nogen grad

³ I bilaget fremgår alle spørgsmål, som de er stillet lederne. Her anvendes navnet "Afsluttende seminar" om det seminar, som i rapporten omtales som "Evaluerings- og fastholdelsesseminar".

<p>Intrtekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler præsentations- og planlægningsmødet.</i></p>	<p>problematikker, som I havde drøftet på det indledende møde?</p>	<p>- I mindre grad - Slet ikke</p>
	<p>9. I hvilken grad gav mødet overblik over det samlede opfølgings- og læringsforløb?</p>	<p>- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke</p>
	<p>10. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på præsentations- og planlægningsmødet?</p>	<p>Åben svarkategori</p>
<p>Seminar i personcentreret omsorg</p> <p>Intrtekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler seminaret i personcentreret omsorg.</i></p>	<p>11. I hvilken grad gav seminaret viden om personcentreret omsorg?</p>	<p>- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke</p>
	<p>12. I hvilken grad gav seminaret praksisnære værktøjer til, hvordan man kan arbejde med personcentreret omsorg?</p>	<p>- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke</p>
	<p>13. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på seminaret?</p>	<p>Åben svarkategori</p>
<p>Seminar i faglig ledelse</p> <p>Intrtekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler seminaret i faglig ledelse.</i></p>	<p>14. I hvilken grad gav seminaret viden om faglig ledelse?</p>	<p>- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke</p>
	<p>15. I hvilken grad gav seminaret praksisnære værktøjer til, hvordan du kan arbejde med faglig ledelse?</p>	<p>- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke</p>
	<p>16. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på seminaret?</p>	<p>Åben svarkategori</p>
<p>Seminar om det komplekse arbejdsfelt</p> <p>Intrtekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler seminaret om det komplekse arbejdsfelt.</i></p> <p><i>Spørgsmål stilles kun, hvis aktiviteten er gennemført</i></p>	<p>17. I hvilken grad gav seminaret viden om det komplekse arbejdsfelt?</p>	<p>- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke</p>
	<p>18. I hvilken grad gav seminaret praksisnære værktøjer til, hvordan man navigerer professionelt i det komplekse arbejdsfelt?</p>	<p>- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke</p>
	<p>19. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på seminaret?</p>	<p>Åben svarkategori</p>
<p>Seminar om pårørendesamarbejde</p> <p>Intrtekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler seminaret om pårørende-samarbejde.</i></p> <p><i>Spørgsmål stilles kun, hvis aktiviteten er gennemført</i></p>	<p>20. I hvilken grad gav seminaret viden om pårørendesamarbejde?</p>	<p>- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke</p>
	<p>21. I hvilken grad gav seminaret praksisnære værktøjer, som kan anvendes til pårørendesamarbejde?</p>	<p>- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke</p>
	<p>22. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på seminaret?</p>	<p>Åben svarkategori</p>
	<p>23. I hvilken grad gav seminaret viden om tværfagligt samarbejde?</p>	<p>- I høj grad - I nogen grad</p>

Seminar om tværfagligt samarbejde Introttekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler seminaret om tværfagligt samarbejde.</i> <i>Spørgsmål stilles kun, hvis aktiviteten er gennemført</i>		- I mindre grad - Slet ikke
	24. I hvilken grad gav seminaret praksisnære værktøjer, som kan understøtte det tværfaglige samarbejde?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	25. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på seminaret?	Åben svarkategori
Seminar om gruppedynamik og mødeledelse Introttekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler seminaret om gruppedynamik og mødeledelse.</i> <i>Spørgsmål stilles kun, hvis aktiviteten er gennemført</i>	26. I hvilken grad gav seminaret viden om gruppedynamik og mødeledelse?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	27. I hvilken grad gav seminaret praksisnære værktøjer, som kan understøtte mødeledelse og udvikling af gruppedynamikker?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	28. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på seminaret?	Åben svarkategori
Seminar om konflikthåndtering Introttekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler seminaret om konflikthåndtering.</i> <i>Spørgsmål stilles kun, hvis aktiviteten er gennemført</i>	29. I hvilken grad gav seminaret viden om konflikthåndtering?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	30. I hvilken grad gav seminaret praksisnære værktøjer, som kan anvendes til konflikthåndtering?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	31. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på seminaret?	Åben svarkategori
Seminar om værdighed i praksis Introttekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler seminaret om værdighed i praksis.</i> <i>Spørgsmål stilles kun, hvis aktiviteten er gennemført</i>	32. I hvilken grad gav seminaret viden om værdighed i praksis?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	33. I hvilken grad gav seminaret praksisnære redskaber, som kan understøtte arbejdet med at styrke værdighed i ældreplejen?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	34. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på seminaret?	Åben svarkategori
Seminar om beboerkonference Introttekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler seminaret om beboerkonference.</i> <i>Spørgsmål stilles kun, hvis aktiviteten er gennemført</i>	35. I hvilken grad gav seminaret viden om afholdelse af beboerkonference?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	36. I hvilken grad gav seminaret praksisnære værktøjer, som kan anvendes i forbindelse med afholdelse af beboerkonference?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	37. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på seminaret?	Åben svarkategori

Praksisnær følgedag Introtekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler den praksisnære følgedag.</i>	38. I hvilken grad bidrog den praksisnære følgedag med relevant sparring i forhold til jeres udvalgte situation/problematik?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	39. I hvilken grad har den praksisnære følgedag understøttet jeres udvikling af praksis på det valgte område?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	40. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på den praksisnære følgedag?	Åben svarkategori
Ledelsessparring Introtekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler ledelsessparringen.</i>	41. I hvilken grad gav ledelsessparringen mulighed for at drøfte aktuelle udfordringer?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	42. I hvilken grad bidrog ledelsessparringen med værktøjer til at håndtere aktuelle udfordringer?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	43. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre ved ledelsessparringen?	Åben svarkategori
Afsluttende seminar Introtekst: <i>De følgende spørgsmål omhandler det afsluttende seminar.</i>	44. I hvilken grad gav seminaret mulighed for at reflektere over forløbet og dets resultater? (forslag – afventer SST)	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	45. I hvilken grad gav seminaret mulighed for at samle op på læring fra forløbet? (forslag – afventer SST)	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	46. Var der noget, som fungerede særligt godt, eller som kunne have været bedre på det afsluttende seminar?	Åben svarkategori
Samlet vurdering Introtekst: <i>De afsluttende spørgsmål handler om din samlede vurdering af forløbet.</i>	47. I hvilken grad har forløbet medvirket til at udvikle kvaliteten i plejen?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	47_1. Hvilke tegn ser du på, at forløbet har udviklet kvaliteten i plejen? (Hvis "I høj grad" eller "I nogen grad" til spg. 47)	Åben svarkategori
	48. I hvilken grad har forløbet medvirket til at udvikle jeres kultur?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	48_1. Hvilke tegn ser du på, at forløbet har udviklet jeres kultur? (Hvis "I høj grad" eller "I nogen grad" til spg. 48)	Åben svarkategori
	49. I hvilken grad har forløbet styrket jeres tilgang til borgerne?	- I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	49_1. Hvilke tegn ser du på, at forløbet har styrket jeres tilgang til borgerne? (Hvis "I høj grad" eller "I nogen grad" til spg. 49)	Åben svarkategori

	50. I hvilken grad har forløbet styrket jeres arbejde med værdig ældrepleje?	<ul style="list-style-type: none"> - I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	50_1. Hvilke tegn ser du på, at forløbet har styrket jeres arbejde med værdig ældrepleje? (Hvis "I høj grad" eller "I nogen grad" til spg. 50)	Åben svarkategori
	51. Hvilken aktivitet vurderer du har haft den største effekt hos jer? (vælg op til tre muligheder)	<ul style="list-style-type: none"> - Indledende møde - Præsentations- og planlægningsmøde - Seminar i personcentreret omsorg - Seminar i faglig ledelse - Seminar om det komplekse arbejdsfelt - Seminar om pårørendesamarbejde - Seminar om tværfagligt samarbejde - Seminar om gruppedynamik og mødeledelse - Seminar om konflikthåndtering - Seminar om værdighed i praksis - Seminar om beboerkonference - Praksisnær følgedag - Ledelsessparring - Afsluttende seminar - Den samlede kombination af de aktiviteter, vi har modtaget
	52. I hvilken grad har du oplevet sammenhæng mellem forløbets aktiviteter?	<ul style="list-style-type: none"> - I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	53. Hvordan kunne forløbet have styrket kvaliteten og kulturen endnu mere?	Åben svarkategori
	54. Er der andre aktiviteter, der kunne have været relevante for jer?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja - Nej - Ved ikke
	54_1. Hvilke aktiviteter? (Hvis "Ja" i spg. 54)	Åben svarkategori
	55. Har du andre idéer til, hvordan opfølgings- og læringsforløbene kan forbedres?	Åben svarkategori

Spørgeskema til medarbejdere⁴

Tema	Spørgsmål	Svarkategori
Baggrundsplysninger Introtekst: <i>De indledende spørgsmål handler om din ansættelse.</i>	1. Hvad er din titel/funktion?	<ul style="list-style-type: none"> - Sygeplejerske - SOSU-assistent - SOSU-hjælper - Plejehjemsassistent - Andet (fritekst)
	2. Hvor længe har du været ansat i din nuværende stilling?	<ul style="list-style-type: none"> - Under 6 måneder - 6-12 måneder - 1-3 år - 3-5 år - Over 5 år
Forløbets aktiviteter Introtekst: <i>De næste spørgsmål handler om forløbets indhold og aktiviteter.</i>	3. Har du deltaget i opfølgings- og læringsforløbet fra Sundhedsstyrelsen det sidste halve år?	<ul style="list-style-type: none"> - Ja - Nej (sendes direkte til spg. 9)
	3_1. Hvilke aktiviteter har du deltaget i? (Hvis "Ja" i spg. 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Indledende møde - Præsentations- og planlægningsmøde - Seminar om personcentreret omsorg - Seminar om det komplekse arbejdsfelt - Seminar om pårørendesamarbejde - Seminar om tværfagligt samarbejde - Seminar om konflikthåndtering - Seminar om værdighed i praksis - Seminar om beboerkonference - Praksisnær følgedag - Afsluttende seminar
Vurdering af forløbets aktiviteter Introtekst: <i>De afsluttende spørgsmål handler om din vurdering af forløbet.</i>	4. I hvilken grad var aktiviteterne relevante for dig?	<ul style="list-style-type: none"> - I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	5. I hvilken grad har aktiviteterne skabt læring for dig?	<ul style="list-style-type: none"> - I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	6. I hvilken grad har aktiviteterne udviklet jeres kultur?	<ul style="list-style-type: none"> - I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	7. I hvilken grad har aktiviteterne udviklet den faglige kvalitet af dit arbejde?	<ul style="list-style-type: none"> - I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	8. I hvilken grad har aktiviteterne påvirket din tilgang til borgerne?	<ul style="list-style-type: none"> - I høj grad - I nogen grad - I mindre grad - Slet ikke
	9. Hvor enig er du i følgende udsagn? (nedenstående spørgsmål opsættes i en matrix) - Vi har styrket vores faglige kvalitet det seneste år/gennem forløbet - Vi har fokus på værdig ældrepleje i hverdagen	<ul style="list-style-type: none"> - Meget enig - Enig - Hverken/eller - Uenig - Meget uenig

⁴ I bilaget fremgår alle spørgsmål, som de er stillet medarbejderne. Her anvendes navnet "Afsluttende seminar" om det seminar, som i rapporten omtales som "Evaluerings- og fastholdelsesseminar".

	<ul style="list-style-type: none"> - Vi har en kultur, der fremmer faglig dialog - Vi har styrket vores kultur det seneste år/gennem forløbet - Vi har styrket vores tilgang til borgerne det seneste år/gennem forløbet <p>(Obs: "det seneste år" fremgår hvis "Nej" i spg. 3, "gennem forløbet" fremgår hvis "Ja" i spg. 3)</p>	
	<p>10. Hvilken aktivitet oplever du har haft den største effekt på jeres arbejde? (vælg op til tre muligheder)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indledende møde - Præsentations- og planlægningsmøde - Seminar om personcentreret omsorg - Seminar om det komplekse arbejdsfelt - Seminar om pårørendesamarbejde - Seminar om tværfagligt samarbejde - Seminar om konflikthåndtering - Seminar om værdighed i praksis - Seminar om beboerkonference - Praksisnær følgedag - Afsluttende seminar - Den samlede kombination af de aktiviteter, vi har modtaget
	<p>11. Hvilke forandringer har du oplevet som følge af læringsforløbet?</p>	<p>Åben svarkategori</p>
	<p>12. Har du andre kommentarer til Sundhedsstyrelsens opfølgings- og læringsforløb?</p>	<p>Åben svarkategori</p>

Bilag 2: Interviewguides

Interviews med ledere

Tema	Spørgsmål
Forløbets aktiviteter og tilrettelæggelse	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har opfølgings- og læringsforløbet været tilrettelagt hos jer? • Hvilke aktiviteter har I gennemført, og hvordan har medarbejderne været involveret? • Hvilke barrierer har der evt. været for at involvere medarbejderne? • Hvordan har de øvrige ledere og medarbejdere taget imod forløbet?
Forløbets resultater	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har forløbet påvirket jeres kompetencer, faglige kvalitet og kultur, arbejdet med værdig ældrepleje m.m.? • Hvordan kan man se forandringerne og resultaterne i hverdagen – hvordan påvirker det fx indsatsen til borgerne, de interne processer m.m.? • Hvilken betydning har rejseholdets praksisnære læringstilgang haft for medarbejdernes anvendelse af viden og kompetencer i praksis?
Vurdering af forløbet	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke elementer i forløbet har været særligt relevante eller mindre relevante for jer? • Har I oplevet, at der har været sammenhæng mellem forløbets aktiviteter? Hvorfor/hvorfor ikke? • Hvordan kunne opfølgings- og læringsforløbet have været endnu bedre for jer?
Fremadrettet behov	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vurderer du/I den aktuelle status – er der behov for yderligere udvikling?

Fokusgrupper med medarbejdere

Tema	Spørgsmål
Forløbets indhold	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har I bemærket opfølgings- og læringsforløbet? • Har I deltaget i konkrete aktiviteter i forløbet? Hvilke? • Hvad tænkte I om forløbet, inden det gik i gang?
Forløbets resultater	<ul style="list-style-type: none"> • Har forløbet givet jer ny viden? Hvis ja – hvilken? • Kan I give eksempler på, hvordan I har brugt den nye viden fra forløbet i jeres arbejde? • Har forløbet givet jeres nye værktøjer til arbejdet? Hvis ja – hvilke? • Kan I give eksempler på, hvordan I har brugt de nye værktøjer i arbejdet? • Hvordan har forløbet påvirket jeres tilgang til borgerne? Nævn gerne eksempler. • Hvordan har forløbet påvirket jeres samarbejde med pårørende? Nævn gerne eksempler. • Har forløbet påvirket jeres kommunikation med jeres kollegaer eller nærmeste leder? Hvis ja – hvordan? • Hvordan har forløbet påvirket jeres arbejde med værdig ældrepleje? • Hvordan kan I se resultaterne af forløbet i hverdagen – fx i den indsats I leverer til borgerne, jeres interne kommunikation eller den måde I møder pårørende på?
Vurdering af forløbet	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad har været særligt godt ved forløbet? Hvorfor? • Hvad har fungeret mindre godt ved forløbet? Hvorfor? • Hvordan kan forløbet eventuelt forbedres?

© 2022 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.



Succes skaber vi sammen ...