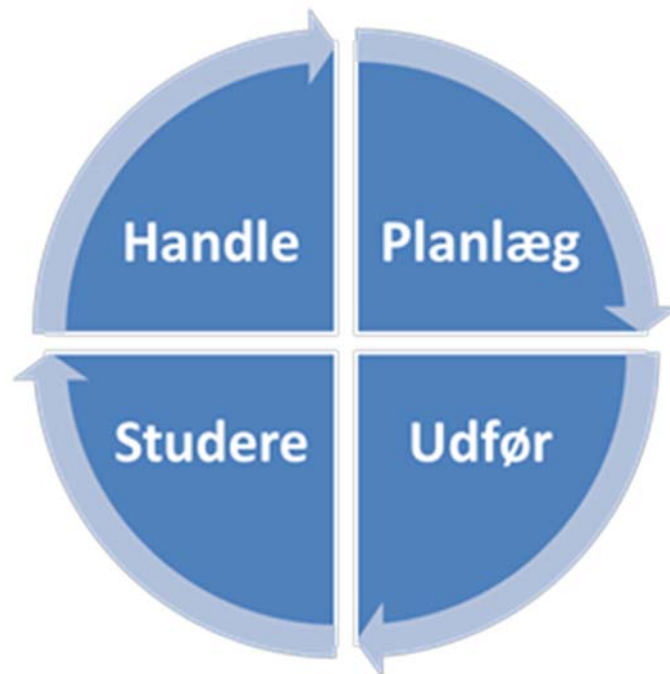


Forbedringsarbejde i regi af Dansk Kvalitetsmodel på det sociale område



Indhold

1	INTRODUKTION	3
2	TIDSPLAN FOR ET FORBEDRINGSFORLØB	4
3	FORBEDRINGSINDSATSEN	5
3.1	De indledende overvejelser.....	5
3.2	Hvorfor forbedre?.....	5
3.3	Feedback på, om forbedringen reelt sker?.....	6
3.4	Hvordan udvikles forandringer, som resulterer i en forbedring?.....	6
3.5	Hvordan testes en idé til forandring?.....	7
3.6	Hvordan implementeres og fastholde en forbedring?	7
4	INDSATSBEKRIVELSEN	7
4.1	Eksempel på indsatsbeskrivelse.....	8
5	FORBEDRINGSARBEJDE	8
5.1	Problemafklaring	9
5.2	Driverdiagram	9
5.3	Data og statistisk proceskontrol (SPC).....	10
5.4	PDSA.....	11
6	KONKRETE REDSKABER TIL PROBLEMAFKLARING	12
7	LINKS TIL VIDEN OM FORBEDRINGSARBEJDE	12
8	Bilag 1 Redskab 1: Interview med borgere, pårørende eller kolleger	13
9	Bilag 2 Redskab 2: "Walk-through" – i borgerens eller den pårørendes spor	14
10	Redskab 3: Skyggemetoden	15

1 INTRODUKTION

Som supplement til det kvalitetsudviklingsarbejde, som de regionale sociale tilbud allerede er i gang med, etableres der nu et forbedringsfællesskab, hvor teams fra en række tilbud kan deltage. Fokus er rettet imod at arbejde systematisk med konkrete forbedringer.

I dette hæfte gennemgås det, hvad et forbedringsforløb i regi af Dansk Kvalitetsmodel på de sociale område indebærer. Hvad rammen er for et forløb og hvilke indledende øvelser og overvejelser, de deltagende team bør gøre sig inden de vælger problemstilling for deres forbedringsarbejde. Der sættes der fokus på, hvordan forandringer udvikles, så de resulterer i forbedringer og hvordan man måler på, om en forandring er en forbedring, ligesom også implementering og fastholdelse berøres. Derudover uddybes de centrale redskaber og begreber, som kan anvendes i forbedringsarbejdet.

2 TIDSPLAN FOR ET FORBEDRINGSFORLØB

Opstart

De regionale forbedringsteams sammensættes på tilbuddene. Det er en god ide, at et team består af 3-4 medarbejdere, gerne fra forskellige enheder på tilbuddene med henblik på at få spredt forbedringsarbejdet så meget som muligt ud på tilbuddet.

Alle teams samles til et opstartsmøde, hvor også de regionale kontaktpersoner deltager. Her vil der være fokus på, hvordan man kommer godt fra start med forbedringsarbejdet. Der vil være faglige inspirationsoplæg, tid til egen refleksion samt tid til tværregional vidensdeling. Der er ikke en forventning om, at teamsene har påbegyndt forbedringsarbejdet inden mødet, men at der er valgt problemstilling for forbedringsarbejdet forud for opstartsmødet.

Projektperiode

Projektperioden forløber over 5-6 måneder, hvor tilbuddene arbejder med deres forbedringstiltag.

I starten af projektperioden oprettes et tværregionalt forbedringsnetværk, som et frivilligt tilbud. Netværket iværksættes med det formål løbende at give tilbuddene mulighed for sparring og vidensdeling med andre forbedringsteams.

Forbedringsnetværket mødes via videosektioner i en fastlagt kadence hver måned af ca. 1½ times varighed. Deltagerne kan udvælges ad hoc, så der evt. deltager 2-3 teammedlemmer sammen med den lokale teamleder til møderne.

Temaerne for møderne besluttet fra gang til gang alt efter relevans for netværket. Første møde vil være vidensdeling vedrørende problemafklaring.

Afslutning

Forbedringsarbejdet afsluttes med udarbejdelse af en præsentation af resultater, som præsenteres på en tværregional vidensdelingsdag, hvor alle de regionale forbedringsteams deltager.

3 FORBEDRINGSINDSATSEN

3.1 De indledende overvejelser

Processen med at formulere en forbedringsindsats består i, at teamet afdækker en problemstilling i forhold til en valgt standard. På baggrund af denne udvælges en indsats, som skal formuleres i en indsatsbeskrivelse.

Inden beslutningen om, hvilken indsats der skal arbejdes med, anbefales det, at teamet overvejer fem centrale principper for forbedringsarbejde:

1. Hvorfor forbedre noget?
2. Hvordan får teamet feedback på, om forbedringen finder sted?
3. Hvordan udvikles en forandring, som resulterer i en forbedring?
4. Hvordan testes en forandring?
5. Hvordan implementeres og fastholdes en forbedring?

I de følgende afsnit uddybes disse principper, og det beskrives, hvordan de kan hjælpe teamet til at udvælge og formulere et velegnet mål. Herefter gennemgås det, hvilke temaer og spørgsmål en indsatsbeskrivelse skal omhandle.

3.2 Hvorfor forbedre?

Det er centralt for forbedringsarbejde at vide, hvorfor man ønsker at forbedre noget i organisationen. Man skal finde ud af, om der er et problem eller en udfordring i organisationen, eller om man ønsker at løse noget, der i virkeligheden ikke er et problem. Det kan ske ved, at:

- Overvej, om der er områder i organisationen, hvor der ikke opnås effekt i forhold til det ønskede eller sammenlignet med andre tilbud?
- Overvej, om der er områder, hvor borgerforløbet ikke forløber tilfredsstillende?
- Overvej, om der er områder, hvor borgerne ikke er tilfredse med den ydelse, som tilbuddet leverer?
- Spørg borgerne, hvad der kunne være anderledes/bedre set fra deres synspunkt?
- Tale med kolleger og ledelse på tilbuddet om særlige problemstillinger, det vil være relevant at løse.
- Overvej, om der f.eks. er noget i den seneste tilsynsrapport, som giver anledning til handling.

Når man har fået en ide om, hvilken problemstilling der skal arbejdes med, bør den undersøges nærmere. Bl.a. ved at få baggrundsviden om:

- Hvor stort problemet er. Sker det dagligt, ugentligt, månedligt? Involverer det mange personer – eller blot en håndfuld? Hvad siger data? Er det begrænset til én afdeling eller går det på tværs af flere?
- Hvem problemet vedrører. Er det et problem for ledelsen, personalet, borgerne og/eller pårørende? Hvad siger de personer, som er berørt af problemet?
- Hvornår problemet forventes løst. Hvor lang tid vil det kræve at løse problemet – eller i hvert fald reducere dets omfang?

Når en problemstilling er valgt, afdækket og drøftet med ledelsen, skal der sættes et mål for forbedringsindsatsen. Der må gerne sættes et ambitiøst mål, men det skal være realistisk at opnå inden for den periode, der er til rådighed. Desuden skal målet gøres konkret og angive, hvor meget man ønsker at opnå, for hvem og hvornår. Målet bør bestå af både et tal og et tidspunkt, så følgende beskrives:

HVAD, FOR HVEM, INDEN HVORNÅR?

3.3 Feedback på, om forbedringen reelt sker?

I forbedringsarbejde er det nødvendigt at få feedback på, om indsatsen medfører en forbedring. Som en del af indsatsen sættes konkrete forandringer i værk, og der er brug for at vide, om disse forandringer rent faktisk bliver ført ud i livet, og hvorvidt de fører til forbedringer. Forbedringsarbejde tager altid afsæt i data. Det betyder ikke, at problemstillinger uden data ikke er vigtige eller relevante – det giver bare ikke mening at lave datadrevet forbedringsarbejde uden data. Der må gerne suppleres med kvalitative data. Det kan eksempelvis ske i form af interviews med kolleger eller borgere, som bl.a. kan give værdifuld viden om, hvordan forandringen/forbedringen bliver modtaget eller via auditering af f.eks. individuelle planer, kommunikative afdækninger mv.

I forbedringsarbejde benyttes tre typer af indikatorer (målenheder), der undersøger om hhv. en forbedring og/eller forandring finder sted, og om den har uønskede konsekvenser:

Resultatindikatorer: Bruges til at dokumentere, om forbedringsarbejdets mål bliver indfriet; kan der vises en forbedring?

Procesindikatorer: Bruges til at få feedback på, hvorvidt de ønskede aktiviteter bliver udført; følges planen for forbedringsarbejdet?

Ulempeindikatorer: Bruges til at få feedback på, om forandringen/forbedringen har uønskede konsekvenser; er der utilsigtede sideeffekter?

En afgrænset forbedringsindsats vil typisk være baseret på en resultatindikator, som er relateret til målet, to til tre procesindikatorer, som er relateret til projektets aktiviteter og eventuelt en ulempeindikator, hvis relevant.

Så vidt muligt indsamles data hyppigt og tidstro. Det vil sige, at data indsamles på dags- eller ugebasis. Simple før-og-efter-målinger er ikke tilstrækkelige og kan være direkte misvisende. Dataindsamlingen kan f.eks. ske ved at anvende noget af den data, der allerede indsamles og/eller ved simpel optælling med brug af papir og blyant. Der kan med fordel anvendes regneark.

Resultaterne af dataindsamlingen opgøres løbende i seriediagrammer.

3.4 Hvordan udvikles forandringer, som resulterer i en forbedring?

For at der kan ske forbedring, må der først ske forandring. Til gengæld medfører forandringer ikke altid forbedringer. For at forandre og forbedre må eksisterende arbejdsgange og systemer ændres eller en helt ny løsning må designes. Uanset hvad man vælger at gøre, skal forandringen altid udføres med øje for – og helst inddragelse af – de borgere, pårørende eller personale, som den vedrører.

I forbedringsarbejdet er tilgangen til forandringer, at man finder ud af, om de giver forbedringer ved at afprøve forandringsidéer i virkeligheden. Derfor kan man sagtens afprøve mange og meget forskellige vinkler på problemet i projektperioden. Man bør heller ikke være så bange for, at afprøvning ikke går som forventet, da afprøvning skal ske i lille skala (se afsnittet PDSA-test side 11), og da mislykkede afprøvninger også er lærerige.

Før en forandring iværksættes, bør følgende elementer overvejes:

- Hvad har organisationen allerede gjort for at løse problemet, og hvordan har det virket?
- Hvad gør tilsvarende tilbud som ikke har problemet, anderledes?
- Hvad viser evidens/litteratur på området, hvis det findes?
- Hvor "starter" problemet – udspringer problemet af et andet problem?
- Hvordan ser den ideelle situation ud?

Det kan være en fordel at begrænse antallet af forandringsidéer, som afprøves samtidig. Ellers kan det være svært at koble de forandringer, der er sat i værk, med den forbedring (eller forværring), der eventuelt har fundet sted.

3.5 Hvordan testes en idé til forandring?

I forbedringsarbejde arbejdes der med at teste forandringer ud fra PDSA-cirklen. Det er en effektiv måde at opbygge viden i forbedringsarbejdet ud fra en "trial-and-learning"-tilgang.

3.6 Hvordan implementeres og fastholdes en forbedring?

En forbedring giver kun varig effekt, hvis den efterfølgende kan implementeres. Der er nogle faktorer, som har betydning for, hvor nemt det er at teste, implementere og sprede en forbedring, hvilke bl.a. består i:

- At alle kan se, at forbedringen er en fordel ift. status quo.
- At forbedringen stemmer overens med organisationens nuværende værdier.
- At forbedringen er nem at forstå og bruge.
- At forbedringen kan afprøves i mindre skala.
- At andre kan observere, hvordan forbedringen udføres i praksis.

Når disse ovenstående centrale spørgsmål er overvejet, udfyldes en indsatsbeskrivelse, som beskrives på de næste sider.

4 INDSATSBESKRIVELSEN

En indsatsbeskrivelse skal indeholde en kort begrundelse for valg af projekt samt svar på tre nedenstående spørgsmål. Spørgsmålene er en hjælp til at gøre forbedringsindsatsen mere specifik, men alle spørgsmål behøver ikke at blive besvaret.

Baggrunden for valg af forbedringsprojekt:

- En kort beskrivelse af, hvorfor projektet er vigtigt.
Eksempelvis: Hvorfor er det et problem? For hvem er det et problem? Hvornår er det et problem? Hvordan påvirker det borgere, personale eller pårørende? Hvilke data understøtter valg af emne?

Hvad ønsker man at opnå?

- En kort beskrivelse af indsatsens mål og målgruppe.
Eksempelvis: Hvem gælder målet for? Hvad måles der på? Hvor meget vil man forbedre? Hvornår skal det opsatte mål være opfyldt?

Hvordan ved man, at en forandring er en forbedring?

- En kort beskrivelse af, hvordan man vil måle på resultat og på proces.
- Formulere resultat- og procesindikatorer og evt. ulempe indikatorer.

Hvilke forandringer skal gennemføres for at opnå forbedringer?

- En kort beskrivelse af aktiviteter i projektet samt forslag til forandringer.
- Indhent gerne forskningsbaseret viden samt ideer og inspiration fra andre steder/projekter.

Udover at formulere en indsatsbeskrivelse ud fra de tre spørgsmål kan det også beskrives:

Hvordan skal borgerne og de pårørende involveres i forbedringsarbejdet?

- Skal borgerne/de pårørende deltage i afdækningen af problemstillingen?
- Skal borgerne eller de pårørende indgå i forbedringsteamet?
- Skal borgerne/de pårørende kvalificere og vurdere projektet?
- Skal borgerne/de pårørende kunne komme med idéer og formulere løsninger?

4.1 Eksempel på indsatsbeskrivelse

Her ses et eksempel på et indsatsbeskrivelse for en forbedringsindsats, der handler om at bruge borgernes delmål som et aktivt arbejdsredskab i det pædagogiske arbejde.

Delmål som et aktivt arbejdsredskab

Baggrund og formål

For at sikre at borgerens delmål anvendes bedst muligt i daglig praksis, er der behov for at sikre større grad af systematik, tilgængelighed og ensartet tilgang i dokumentationen på delmålsarbejdet. Det er derfor besluttet at dokumentation fremadrettet skal foregå på delmål og ikke som hidtil i dagbogsnotater. Indsatsen er vigtig, eftersom en systematisk god dokumentationspraksis på delmål gør dokumentationen til et aktivt redskab, som kan være med til at sikre en mere sammenhængende indsats for borgeren ved systematisk at indsamle viden og evaluere de indsatser, som sættes i gang.

Hvad ønsker vi at opnå?

Målet er, at der per 1. oktober 2018 hver uge er dokumenteret på 80% af delmål i Hus X. Projektet gennemføres i Hus X og ønsket er, at delmål skal være et fælles ansvar i personalegruppen.

Hvordan ved vi, at en forandring er en forbedring?

Resultatindikator 1: Andel dokumenteret på delmål i delmåls-dagbogsnotat med det beskrevne interval og indhold.

Procesindikator 1: Andel delmål som uddelegeres ved overlap.

Procesindikator 2: Procent medarbejdere med kendskab til arbejdet med delmål.

Procesindikator 3: Procent medarbejdere med kendskab til IT systemet.

Hvilke forandringer kan iværksættes for at skabe forbedringer?

Overlapseddelen til understøttelse af den daglige opgavefordeling i forhold til delmål.

Vejledning i anvendelse af IT-systemet, der skal benyttes til dokumentation i delmålsdagbogsnotat.

Udarbejdelse af visuel understøttelse af delmål.

Hvordan vil I involvere borgere/ og/eller pårørende i jeres forbedringsarbejde?

Vi vil interviewe udvalgte borgere i forhold til, hvordan de oplever deres delmål som en aktiv del af hverdagen. Borgerne interviewes tre gange i processen; ved opstart, midtvejs og ved afslutning. Dette gøres for at følge om borgeren oplever en afsmittende ændring i den måde hvorpå delmålsarbejdet integreres i daglig praksis og den øgede opmærksomhed herpå sikrer, at alle medarbejdere kender og anvender borgerens delmål.

5 FORBEDRINGSARBEJDE

Forbedringsarbejde og kvalitetsarbejde er tæt forbundet. Et af de kendte redskaber inden for kvalitetsarbejde er Plan-Do-Study-Act-cirklen (PDSA). Når nye forandringstiltag igangsættes, bør følgende tre spørgsmål besvares:

- Hvad ønsker vi at opnå?
- Hvordan ved vi, at en forandring er en forbedring?
- Hvilke forandringer kan iværksættes for at skabe forbedringer?

De værktøjer, som kan anvendes for at kunne besvare forbedringsmodellens tre spørgsmål, er; problemafklarung, driverdiagram, data samt PDSA-cirklen. Disse vil kort blive gennemgået på de følgende sider.

5.1 Problemafklarung

I stedet for at tale sig frem til, hvad man tror, problemet er og så gå i gang med at løse det, kan man blive klogere på processerne i et system ved at se på arbejdsgangene. I en afklarung af et problem forsøger man at kortlægge, hvordan en arbejdsgang eller proces i praksis forløber. Ofte har man på forhånd en ide om, hvordan den bør forløbe, men det er ikke altid sådan, tingene hænger sammen i virkeligheden. Der skelnes derfor mellem tre slags processer:

1. Den som er defineret og dokumenteret (den proces retningslinjer og instrukser lægger op til).
2. Den som gennemføres i praksis (den proces vi ser, når vi følger den i virkeligheden).
3. Den proces vi ønsker (den proces vi godt kunne tænke os fremover).

Typisk fungerer det godt at tage udgangspunkt i den proces, der gennemføres i praksis (nr.2). En kortlægning af denne bidrager til at:

- Skabe overblik over og forståelse for arbejdsgangen.
- Vise de forskellige medarbejders input til arbejdsgangen.
- Give et billede af den virkelige arbejdsgang, som problemer kan identificeres ud fra og ud fra hvilke der kan igangsættes forbedringer.

Man kan gå til en problemafklarung på flere måder. I nedenstående er flere redskaber og begreber skitseret:

- Flowdiagrammer eller flowcharts: Giver et visuelt overblik over arbejdsgangen og kan medvirke til at belyse problemstillingen. Redskabet kan sætte en ramme for forbedringsarbejdet, hjælpe til at konkretisere dataindsamlingen og identificere oplagte forbedringer.
- Værdistrømsanalyser: Er en type flowdiagram, der særligt kendes fra LEAN. Her kigges både på processers og materialers vej gennem systemet.
- Årsagsanalyse-diagram: Er en type flowdiagram, der fokuserer på sammenhængen mellem elementerne ved at tilføje pile, der viser, hvordan et element påvirker et andet. Særligt velegnet i komplekse systemer.

Problemafklarungen bør udarbejdes i fællesskab af de medarbejdere, der i deres hverdag er involveret i processen. Det kan også være berigende selv at opleve processen på egen krop, eksempelvis ved at gå "i borgerens fodspor" eller følge en kollega, mens processen står på.

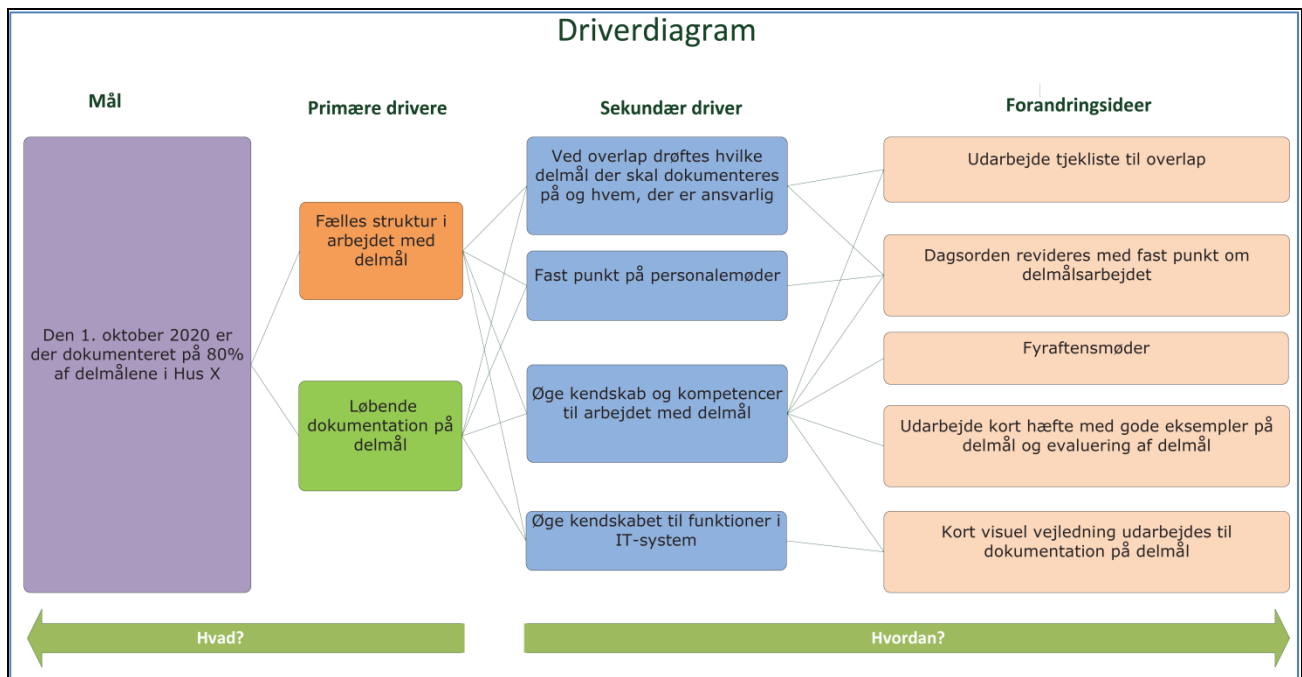
Rent praktisk foregår en problemafklarung ved, at de enkelte trin i processen skrives ned gerne med angivelse af, hvem der udfører dem. De enkelte trin kan noteres på post-it og placeres på et stykke papir, gerne A3 eller større. Så er det nemt at flytte rundt på trinene, når processen senere evt. skal forbedres.

Man laver altid en problemafklarung i starten af et forbedringsarbejde for at finde ud af, hvordan processerne forløber. Det er væsentligt at understrege, at det er et dynamisk redskab, som man bør vende tilbage til undervejs for at justere processen og finde ideer til nye forbedringstiltag.

5.2 Driverdiagram

Når man er blevet enige om, hvad man vil opnå, skal der udarbejdes et driverdiagram eller et målhierarki, som er en visualisering af forslag til indsatser og ideer bag en forbedringsindsats.

Se nedenstående eksempel: Forbedringsindsats, der ønsker at forbedre dokumentationen på delmålsarbejdet.



Et driverdiagram består af:

- Et overordnet mål – hvad ønsker vi at opnå?
- Primære drivere er de overordnede processer eller strukturer, der vil være centrale at arbejde med for at nå de opstillede mål.
- Sekundære drivere er faktorer, som er nødvendige for at opnå de primære drivere.
- Forandringsideer, som er konkrete handlinger, som forventes at påvirke de sekundære drivere og derigennem de primære drivere og målet.

Driverdiagrammet er vejviseren i forbedringsindsatsen. Driverdiagrammet anvendes til at formulere procesmål ud fra de sekundære drivere, og det anvendes til at målrette PDSA-testene.

På baggrund af et driverdiagram vil man ofte stå med mange potentielle forandringsideer, men man kan ikke nødvendigvis nå at arbejde med dem alle. Her kan det være en fordel at inddele indsatsen i faser, hvor der arbejdes med én forandringside af gangen. Det kan også være, at det viser sig, at indsatsen udgøres af flere mindre forbedringsindsatser, og at der derfor må udvælge et at arbejde med. Endelig er det vigtigt at være opmærksom på, at der kan være primære eller sekundære drivere, som man ikke er i stand til at ændre på.

Det kan være en fordel at involvere kolleger og/eller ledelse ud over forbedringsteamet i udarbejdningen af driverdiagrammet. Måske kan de få øje på drivere eller forandringsideer, som teamet ikke selv har set, eller de kan have en anden holdning til, hvordan driverne skal prioriteres. Er det ikke muligt at involvere dem fra start, kan de inviteres med til at revidere driverdiagrammet senere i processen. Ofte vil det være relevant, at revidere driverdiagrammet flere gange undervejs efterhånden som man bliver klogere på den problemstilling, forbedringsarbejdet forsøger at løse.

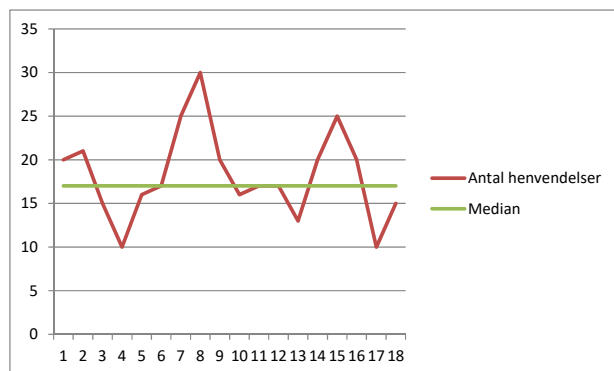
5.3 Data og statistisk proceskontrol (SPC)

I forbedringsarbejde anvendes data for at forstå og følge det system og de processer, som man ønsker at forbedre. Data er et vigtigt redskab til at besvare spørgsmålet: Hvordan ved vi, at en forandring er en forbedring?

Indledningsvist må man belyse den valgte problemstilling ved hjælp af data. Her kan både kvantitative og kvalitative data hjælpe en på vej. Auditeringer, selvevalueringer mv. kan anvendes som hjælp til at forstå, hvordan processer fungerer i dag, og hvordan de kan optimeres.

Når indsatsen er defineret og der er igangsat handlinger, så bør man følge processen ved så vidt muligt at indsamle data hyppigt og tidstro. Det vil sige, at data bør indsamles på dags- eller ugebasis. Dataindsamlingen kan f.eks. ske ved at anvende noget af den data, der allerede indsamles eller ved simpel optælling med brug af papir og blyant.

Resultaterne af dataindsamlingen kan opgøres løbende i seriediagrammer, den mest anvendelige metode til at måle kvalitetsforbedringer på.



På sidste side findes der referencer og links til små korte e-læringsmoduler, samt forslag til mere uddybende litteratur.

5.4 PDSA

PDSA-cirklen er som en motor, hvor ideer og tiltag omsættes til handling. Det er gennem konkrete PDSA-tests, at der skabes reelle ændringer i praksis. En essentiel del af forbedringsarbejdet er "trial and learning"-tilgangen.

Forud for enhver PDSA-test noteres en hypotese; hvad forventes det, at afprøvningen vil vise? Afprøvningen skal så foretages sådan, at den kan be- eller afkræfte hypotesen.

De fire trin i PDSA-cirklen fungerer herefter som et værktøj til at:

- Planlægge udførelsen af et forandringstiltag (Plan).
- Udføre tiltaget i lille skala (Do).
- Studere hvordan udførelsen gik og dermed opnå ny viden (Study).
- Handle, afprøve det i større skala eller måske helt at forkaste det (Act).

En huskeregel for afprøvningerne er, at PDSA-cirkelns "omdrejninger" tælles i minutter, timer og dage frem for uger, måneder og år. Når en PDSA planlægges, er der tale om en afprøvning, som kan igangsættes og afsluttes i morgen eller måske allerede i dag. Derudover er der tre vigtige principper for den gode PDSA-test:

1. Hvis muligt, så afprøv først tiltaget i lille skala og øg herefter gradvis skalaen i takt med den læring, der er opnået gennem tidligere tests. Fx at tiltaget til en start afprøves på én borger/kollega/pårørende, dernæst på tre, så på fem osv.
2. Efterhånden som tiltaget afprøves i større skala, prøv også at ændre de vilkår, der testes under. Fx at tiltaget til en start afprøves i dagvagt, men senere også testes i aftenvagt, nattevagt og weekendvagt.
3. Vær grundig i planlægningen af testen, herunder også indsamlingen af data.

Vær eksplicit omkring hvad der skal testes, og hvem der gør hvad, hvor og hvornår. Vær også skarp på dataindsamlingen, det er ikke hensigtsmæssigt at be- eller afkræfte en hypotese på baggrund af "synsninger".

Der bør i et forløb med forbedringsarbejde foretages en lang række PDSA-tests. Dels foretages tests af forskellige tiltag, dels er der for hvert enkelt tiltag en række tests, hvor tiltaget gradvist afprøves i større skala og under forskellige forudsætninger.

6 KONKRETE REDSKABER TIL PROBLEMAFKLARING

Som en del af processen med at få valgt den rigtige problemstilling skal der indhentes viden om, hvordan problemstillingen opleves af de borgere, som projektet skal komme til gode.

Til dette kan udvalgte redskaber være særligt brugbare. Det er en god ide at afprøve et eller flere af disse redskaber for at kvalificere forbedringsprojektet.

- *Redskab 1: Interview med borgere, pårørende eller kolleger.* Bilag 1
- *Redskab 2: "Walk-trough" i borgerens spor.* Bilag 2
- *Redskab 3: Skyggemetoden.* Bilag 3
- *Redskab 4: Data fra allerede eksisterende systemer, fx Sensus, Bosted/Nexus eller data fra indrapporterede magtanvendelser og utilsigtede hændelser mv, mhp. at undersøge en problemstilling og udarbejde en baseline (niveau inden igangsættelse af en forbedringsindsats).*
- *Redskab 5: Data fra observationer i ølkasseregnskab*
Findes der ikke eksisterende data, der kan belyse den valgte problemstilling, kan et "ølkasseregnskab" bruges. Her sætter der blot en streg, hver gang en situation forekommer. Med et ølkasseregnskab kan man se, hvor hyppigt problemet forekommer.

7 LINKS TIL VIDEN OM FORBEDRINGSARBEJDE

Ønskes der mere viden om forbedringsarbejde, findes der et gratis e-læringsprogram om IHI's tilgang til forbedringsarbejde: <https://rm.plan2learn.dk/KursusValg.aspx?id=48556>

- Modul 1: Introduktion til forbedringsarbejde
- Modul 2: Formulering af mål
- Modul 3: Brug af data til forbedring
- Modul 4: Indikatorer og plan for dataindsamlingen
- Modul 5: Analyse af data
- Modul 6: Forandringsteori og forandringskoncepter
- Modul 7: Småskala afprøvning.

Litteratur:

- *Kompendium i kvalitetsudvikling* af Jacob Anhøj (2015).
Her findes en kort og præcis beskrivelse af forbedringsarbejde samt en beskrivelse af anvendelse af data i forbedringsprojekter.
- *Bedre begrundet praksis* af Morten Hulvej Rod (2018)
Her har Jacob Anhøjs ligeledes et kapitel om forbedringsarbejde.
- *The Improvement Guide. A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance.* Langley et al (2009).
Større værk om forbedringsarbejde på engelsk, som går i dybden med forbedringsvidenskab og teorierne bag.

8 Bilag 1 Redskab 1: Interview med borgere, pårørende eller kolleger

Tag udgangspunkt i den foreløbige problemstilling, som I har valgt at arbejde med i jeres forbedringsindsats. Foretag herefter et interview med 1-2 borgere og/eller 1-2 pårørende og/eller 1-2 kolleger, hvor problemstillingen danner baggrund for interviewet.

Varigheden af et interview er ca. 20 min. og kan foretages på botilbuddet eller over telefon.

Forslag til spørgsmål:

1. Hvordan oplever du at være borger/pårørende/ansat på botilbuddet?
 - *(Borger/pårørende: Hvordan oplever du dit forløb, de indsatser, som er sat i gang etc.?)*
 - *(Ansæt: Hvordan oplever du hverdagen her på botilbuddet?)*
 - *(Hvilke problemstillinger ser du på botilbuddet?)*
2. Hvordan oplever du informationen, kommunikationen, inddragelsen af dig som borger/pårørende etc.? (spørg ind til den specifikke problemstilling)
 - *(F.eks. spørgsmål omkring inddragelse, information etc.)*
 - *(Hvad fungerer/fungerer ikke?)*
3. Hvilke forslag har du til forbedring af inddragelse, informationen, kommunikationen etc.? (løsninger på den specifikke problemstilling)
 - *(Hvad kunne have været gjort anderledes, hvordan og hvorfor?)*

Sammenfatning af de gennemførte interview

Centrale temaer i borgernes/de pårørendes/ansattes udsagn:

Områder/arbejds gange med potentiale for forbedring:

Ideer til forbedringstiltag:

9 Bilag 2 Redskab 2: "Walk-through" – i borgerens eller den pårørendes spor

At afprøve et forløb i praksis har til formål at opleve arbejdsgangene på afsnittet med borgerens (eller de pårørendes) "briller på". Udvalg én person der påtager sig rollen som borger. Personen lever sig ind i rollen som borger og gennemgår de samme procedurer som andre borgere (daglige aktiviteter og rutiner, information, spisning osv., afhængig af dit tilbuds/din afdelings fokusområde). Øvelsen kan eventuelt udføres sammen med en kollega, der påtager sig rollen som pårørende.

Forberedelse og tips til afprøvningen af borgerforløb i praksis:

1. Informér al personale på botilbuddet om, at I vil lave denne øvelse.

Bed dem om at "lege med" og gøre som de plejer.

2. Forsøg at gøre øvelsen så realistisk som muligt.

Start ved morgenstunden og følg med i dagens aktiviteter.

3. Se på botilbuddet med borgerens "briller på"

Hvordan ser de på botilbuddet? Hvad tænker de? Hvilke følelser vækker mødet med botilbuddet i dem?

4. Spørg gennem hele processen personalet om, hvilke ændringer (indenfor botilbuddets nuværende ressourcer), der vil forbedre borgerens oplevelse og forbedre personalets arbejdsrutiner.

Skriv både personalets og egne ideer ned. Skriv også dine følelser/oplevelser ned.

5. Afslut med at udfylde nedenstående skema

Botilbuddets fokusområder:

Var der områder/arbejdsrutiner, hvor du blev opmærksom på muligheder for forbedring?	Hvilke forandringstiltag kunne skabe forbedring på dette område?

10 Bilag 3 Redskab 3: Skyggemetoden

Med skyggemetoden følger (skygger) I borgeres aktivitets-, behandlings- og plejeforløb for at få indsigt i det. Formålet er at identificere områder, hvor borgerforløbet kan forbedres.

Metoden kan let overføres til andre typer af brugere fx pårørende, hvis man gerne vil vide, hvordan de oplever et forløb.

Forberedelse og tips før du følger et patient/borgerforløb i praksis:

1. Udvælg et borgerforløb I gerne vil skygge.
Fx fra beboeren skal afsted til en dagsaktivitet til beboeren kommer hjem igen.
2. Vælg skyggeperson og indhent samtykke hos den borger, som I gerne vil skygge.
*Fortæl, hvorfor I gerne vil skygge forløbet, og hvad det skal bruges til.
Informér om, at eventuelle personlige oplysninger, som kommer frem undervejs, ikke vil blive anvendt*
3. Forbered skygning. *Hvornår skal skygningen foregå? Hvad vil I have særligt fokus på?*
4. Informér al personale på afdelingen om, at I vil lave denne øvelse.
Bed dem om at "lege med" og gøre som de plejer
5. Følg beboeren gennem forløbet og fokuser på dennes synsvinkel.
Lad gerne beboeren fortælle, hvordan de oplever forløbet undervejs, hvis de ønsker det. Men forhold jer ellers observerende og undgå at afbryde/interviewe.

Noter tanker og beskrivelser af, hvad der sker undervejs. Brug fx skemaet på følgende side til dette.
6. Rapportér hvad I har observeret.
*Skriv jeres noter rent efter observationen er afsluttet, mens I kan huske detaljerne.
På hvilke områder ser I potentiale for forbedring? Har I fået ideer til, hvad der skal gøres anderledes?*

Forløb, der skal skygges:

Tid	Hændelse/kontakt	Beboerens kommentarer	Skyggepersonens overvejelser

I kan læse mere om skyggemetoden her, hvor ovenstående skema også er fundet:

https://patientoplevelser.dk/sites/patientoplevelser.dk/files/dokumenter/metode/skyggemetoden_til_web_print.pdf