

METODER TIL KVALITET I ÆLDREPLEJEN

EVALUERING AF ET METODEUDVIKLINGSPROJEKT



08:05

CAMILLA THORGAARD
IBEN B. HOUGAARD

08:05

METODER TIL KVALITET I ÆLDREPLEJEN

EVALUERING AF ET METODEUDVIKLINGSPROJEKT

CAMILLA THORGAARD
IBEN BERG HOUGAARD

KØBENHAVN 2008
SFI – DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER FOR VELFÆRD

METODER TIL KVALITET I ÆLDREPLEJEN. EVALUERING AF ET
METODEUDVIKLINGSPROJEKT

Afdelingsleder: Ole Gregersen
Afdelingen for Socialpolitik og velfærdsydelser

Undersøgelsens følgegruppe:

Stine Pilegaard Jespersen, Dansk Erhverv; Olav Feldbo, Ældre Sagen; Gitte E. Olsen, Ældremobilisering; Lisbeth Raahauge, OSI (OS); Anne Marie Andersen, FOA; Bodil Ludvigsen, DSR; Maria A. Jensen, KA pleje; Mette Bjørn-Andersen, Dansk Industri; Trine Haag Kreiser, HTS; Tina Jørgensen, KL; Marianne Lundsgaard, Sammenslutningen af Ældreråd i Danmark.

ISSN: 1396-1810

ISBN: 978- 87-7487-889-6

Layout: Hedda Bank

Oplag: 700

Tryk: BookPartnerMedia A/S

© 2008 SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

Tlf. 33 48 08 00

sfi@sfi.dk

www.sfi.dk

SFI's publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden. Skrifter, der omtaler, anmelder, henviser til eller gengiver SFI's publikationer, bedes sendt til centret.

INDHOLD

	FORORD	5
	RESUMÉ	7
	Projektets mål	7
	Projektets virkning	8
	Evalueringens rammer	9
1	INDLEDNING	11
	Metodeudviklingsprojektet	11
	Udvælgelse af afprøvningsforløb	14
	Rapportens opbygning	15
2	EVALUERINGSTILGANGEN	17
	Formålet med evalueringen	17
	Virkningsevaluering	18
	Undersøgelsestilgang	20

3	VÆRDIER	21
	Programteori	22
	Procesevaluering	25
	Virkningsmålsevaluering	29
	Opsamling	37
4	INFORMATION OG KOMMUNIKATION	39
	Programteori	40
	Procesevaluering	42
	Opsamling	44
5	FLEKSIBILITET	47
	Programteori	48
	Procesevaluering	49
	Virkningsmålsevaluering	51
	Opsamling	57
6	ERFARINGER FRA PROJEKTET	59
	Tværgående erfaringer	59
	Kvalitetsopfattelser	61
	BILAG: EMPIRIINDSAMLINGEN	67
	Indsamling af datamaterialet	68
	Kontakt til interviewpersonerne	70
	LITTERATUR	73
	SFI-RAPPORTER SIDEN 2007	74

FORORD

Denne rapport er et led i det 3-årige projekt *Kvalitet i ældreplejen*, som Socialministeren iværksatte i januar 2005. Baggrunden for projektet er et ønske om at styrke kvaliteten i ældreplejen. Projektet skal give viden om, hvilke muligheder og barrierer der eksisterer for at fremme kvalitet i ældreplejen og sætte fokus på de ældres forventninger til plejen.

En del af projektet *Kvalitet i ældreplejen* er et metodeudviklingsprojekt, hvor seks kommuner har udviklet forskellige metodiske tilgange til at fremme kvaliteten i ældreplejen. Efter udviklingsfasen blev tilgangene afprøvet. Konsulentfirmaet MUUSMANN ydede processtøtte undervejs i projektet.

I denne rapport evaluerer SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd metodeudviklingsprojektet. Vi har evalueret de udviklede metodiske tilgange ved at undersøge, hvordan processen omkring afprøvningen er forløbet, og hvilke virkninger deltagerne har oplevet i ældreplejen.

Evalueringen har kun kunnet gennemføres, fordi så mange af projektdeltagerne indvilligede i at stille op til interview. Vi vil derfor gerne takke alle interviewpersonerne for, at de har taget sig tid til at lade sig interviewe i en travl hverdag.

Rapporten er udarbejdet af forskningsassistent, cand.scient.soc. Camilla Thorgaard og studentermedhjælp, stud.scient.soc. Iben Berg

Hougaard. Seniorforsker, Ph.d. Tine Rostgaard har fungeret som projektleder. Projektgruppe og styregruppe, der begge består af medarbejdere fra Velfærdsministeriet og Servicestyrelsen, har bidraget med præciseringer og tilføjelser til rapportens indhold. Endelig har cand.psych. Dorte Høegh fra Videnscenter på Ældreområdet bidraget med konstruktive lektørkommentarer.

København, januar 2008

JØRGEN SØNDERGAARD

RESUMÉ

Denne rapport er en evaluering af et metodeudviklingsprojekt, som er blevet gennemført i syv udvalgte kommuner. Projektets formål er at styrke og sikre kvaliteten i ældreplejen ved at afdække muligheder og barrierer for at skabe kvalitet. I seks forskellige kommuner har arbejdsgrupper arbejdet med at udvikle metodiske tilgange, mens yderligere en kommune først blev inddraget i afprøvningen af tilgangene. Arbejdsgrupperne udviklede metodiske tilgange inden for tre temaer: 'værdier', 'kommunikation og information' og 'fleksibilitet'. Tilgangene blev afprøvet i ældreplejeenheder. Der blev også udviklet tilgange, der var rettet mod det kommunale myndighedsplan. Disse var dog endnu ikke afprøvet ved projektets formelle afslutning.

PROJEKTETS MÅL

Projektdeltagerne har arbejdet mod projektets overordnede målsætning om at skabe mere kvalitet i ældreplejen inden for de nævnte tre temaer: 'værdier', 'kommunikation og information' og 'fleksibilitet'. Inden for disse tre temaer har projektdeltagerne forsøgt at skabe kvalitetsforbedringer. De har opstillet mål inden for de tre temaer og har udviklet metodiske tilgange til at opnå disse mål.

Under temaet 'værdier' har arbejdsgrupperne arbejdet ud fra den antagelse, at der kan skabes kvalitet i plejen, hvis plejen leveres ud fra et fælles og ens værdigrundlag i ældreplejeorganisationen.

Under temaet 'kommunikation og information' har arbejdsgrupperne arbejdet ud fra antagelsen om, at man kan skabe kvalitet ved, at de ældre oplever en entydig kommunikation og information. Der er desuden arbejdet med at skabe kvalitet gennem en forventningsafstemning mellem leverandør og borger om plejen og med at forbedre samarbejdet mellem visitator og leverandør.

Under temaet 'fleksibilitet' har antagelsen været, at man kan skabe mere kvalitet ved, at borgerne i højere grad bliver selvbestemmende i forhold til den leverede pleje.

PROJEKTETS VIRKNING

DEN METODISKE TILGANG TIL VÆRDIER

Den metodiske tilgang til at arbejde med værdier har især handlet om at øge kendskabet til organisationens værdigrundlag, fortolke det og sikre, at det er implementeret i plejen. Vores evaluering viser, at lederne finder denne tilgang nyttig. De oplever, at de kan bruge et nedskrevet værdigrundlag til at træffe valg ud fra og begrunde beslutninger med, fx når de møder modsatrettede krav. Plejemedarbejderne oplever, at det at arbejde ud fra værdier er en uomgængelig del af det at yde omsorg, selvom de ikke altid kan pege på, hvilke værdier der er styrende i deres arbejde. Det metodiske værdiarbejde har for plejemedarbejderne især handlet om at sætte ord på de værdier, de i forvejen gjorde brug af. Dermed har arbejdet med værdier for plejemedarbejderne også handlet om at reflektere over deres måder at arbejde på.

DEN METODISKE TILGANG TIL KOMMUNIKATION OG INFORMATION

Der er i metodeudviklingsprojektet udviklet forskellige redskaber til at skabe kvalitet gennem et metodisk arbejde med kommunikation og information. Det har dog ikke været muligt at lave en afsluttende evaluering af denne tilgang, bl.a. fordi planlagte aktiviteter ikke var blevet gennemført på tidspunktet for evalueringen. I de tilfælde, hvor aktiviteterne

ikke er blevet gennemført, skyldes det bl.a. travlhed i forbindelse med kommunalreformen og personaleudskiftning.

DEN METODISKE TILGANG TIL FLEKSIBILITET

På den ældreplejeenhed, hvor vi har fulgt afprøvningen af en metodisk tilgang til at sikre fleksibilitet, har plejemedarbejderne gode erfaringer. Tilgangen bestod i, at plejemedarbejderne interviewede beboerne om deres ønsker og behov til plejen og derefter indrettede plejen ud fra disse ønsker. Medarbejderne oplever, at tilgangen har ført til, at de i højere grad tager hensyn til beboernes individuelle ønsker og behov, og at der blandt medarbejderne er sket et holdningsskift i forhold til at sikre beboernes selvbestemmelse. Samtidig oplever de, at det er blevet legitimt at bruge mere tid og opmærksomhed på den enkelte borger, hvilket har medført større arbejdsglæde og mindre sygefravær blandt medarbejderne. Afprøvningsforløbet peger på, at nogle beboere kan have behov for støtte og hjælp til at være selvbestemmende, og at den individuelle pleje er blevet opprioriteret på bekostning af fælles gruppeaktiviteter for beboerne.

TVÆRGÅENDE ERFARINGER

Vores evaluering viser, at man i kvalitetsfremmende udviklingsarbejde må sikre, at der opstilles nogle klare mål for kvalitetsarbejdet. Ligeledes må man sikre, at plejemedarbejderne inddrages i implementeringen af projektet, og at arbejdet får tilstrækkelig opmærksomhed fra ledelsens side. De steder, hvor man har taget udgangspunkt i en anerkendelse af det, medarbejderne allerede gør godt, har det virket fremmende for projektet.

EVALUERINGENS RAMMER

Vores evaluering bygger på, at vi har fulgt metodeudviklingsprojektet i udviklingsfasen hos alle seks arbejdsgrupper. Derudover har vi fulgt afprøvningsforløbene hos nogle udvalgte ældreplejeorganisationer i de syv kommuner. Datagrundlaget for evalueringen er 20 individuelle telefoninterview med ledere, visitatorer og plejemedarbejdere og seks fokusgruppeinterview med plejemedarbejdere.

Evalueringen er blevet foretaget inden for projektets formelle ramme på et år, og vi har derfor kun kunnet se på de virkninger, der har fundet sted inden for denne tidsperiode. Vi kan ikke sige noget om de virkninger, som evt. vil vise sig på længere sigt.

INDLEDNING

Indledningsvis beskriver vi baggrunden for og indsatsen i metodeudviklingsprojektet. Vi redegør også for vores udvælgelse af afprøvningsforløb i projektet.

METODEUDVIKLINGSPROJEKTET

Metodeudviklingsprojektets overordnede formål var at udvikle metoder, der kunne styrke og sikre kvaliteten af den leverede pleje i såvel plejeboliger som hjemmeplejen. Foruden udviklingen af metoder og redskaber bestod delprojektet i at afprøve de udviklede metoder og redskaber med henblik på at dokumentere deres eventuelle virkning.

RAMME FOR INDSATS OG PROJEKTFORLØB

Rammen for metodeudviklingsprojektet var, at projektdeltagerne skulle iværksætte konkrete indsatser hos leverandørerne samt de kommunale myndigheder. Projektdeltagerne var ledere og medarbejderrepræsentanter fra forskellige ældreplejenheder og repræsentanter fra de kommunale myndigheder, fx ældrechefer og visitatorer. I udviklingsfasen deltog Bo-

gense, Hvidovre, Kalundborg, Odense, Søllerød og Århus Kommune.¹ Hver kommune var repræsenteret med en myndighedsdel og en kommunal leverandør (enten af hjemmehjælp eller pleje i plejeboliger). I Odense deltog en selvejende institution. Oprindeligt deltog private leverandører af hjemmehjælp i Bogense, Odense og Århus, men disse faldt fra i løbet af projektperioden. Der er forskellige årsager til, at de private leverandører, der deltog i udviklingsfasen, faldt fra. Blandt andet var der tale om forholdsvis små leverandører med få ansatte. Det var derfor sværere at afse tid, og de følte ikke, de udviklede redskaber var tilstrækkeligt relevante for dem.

For at sikre, at projektet omfattede forskellige leverandører af ældrepleje, inviterede Servicestyrelsen en privat leverandør i Skive til at deltage i afprøvningsfasen, selvom den ikke havde været med i udviklingsfasen. På den måde deltog syv kommuner i afprøvningsfasen.

INDSATSEN

Den indsats, som skulle gennemføres i projektet, skulle være rettet mod ældre borgere, der enten alene modtog praktisk hjælp eller både praktisk hjælp og personlig pleje. Plejen kunne enten være hjemmehjælp eller pleje i plejebolig. I projektet blev der sat fokus på følgende tre kvalitetsdimensioner:

- værdier
- kommunikation og information
- fleksibilitet.

Projektets fokus blev valgt af Servicestyrelsen, bl.a. med afsæt i en besøgsrunde blandt de deltagende kommuner, en foreløbig afrapportering fra SFI af den kvalitative delundersøgelse under *Kvalitet i ældreplejen* samt snitflader til andre iværksatte metodeudviklingsprojekter.

I sommeren 2006 blev der i de seks kommuner nedsat arbejdsgrupper, der skulle udvikle metoder og redskaber med konsulentfirmaets processtøtte. Arbejdsgrupperne beskrev de udfordringer, de oplevede i

1. Vi bruger kommunenavnene fra 2006 i rapporten, fordi kommunerne deltog med de navne. Efter kommunalreformen tilhører Bogense Nordfyns Kommune og Søllerød Rudersdal Kommune.

forhold til at levere kvalitet i ældreplejen. Projektdeltagerne udviklede forskellige redskaber inden for de tre temaer 'værdier', 'kommunikation og information' og 'fleksibilitet'. Disse kunne afprøves i løbet af projektet. Projektet havde fra begyndelsen fokus på, at de udviklede og afprøvede redskaber skulle være individuelt tilpasset de enkelte afprøvningssteder, og det er derfor forskelligt, hvilke redskaber kommunerne valgte at arbejde med. De forskellige redskaber, som projektdeltagerne har udviklet inden for hvert tema, kalder vi for metodiske tilgange. I det følgende skriver vi derfor, svarende til hvert af de tre temaer, om 'den metodiske værditilgang', 'den metodiske tilgang til *kommunikation og information*' og 'den metodiske *fleksibilitet*stilgang'.

PROJEKTFORLØBET

Konsulentfirmaet MUUSMANN blev bedt om at tilrettelægge projektforløbet i fire faser: en udviklingsfase, en afprøvningsfase, en justeringsfase og en opsamlingsfase. Konsulentfirmaets rolle har først og fremmest været at yde processtøtte til projektdeltagerne, der i høj grad selv har haft ansvar for at gennemføre projektet i kommunerne eller i ældreplejeenhederne. Formelt har projektet forløbet fra sommeren 2006 frem til sommeren 2007. Det er inden for denne formelle ramme, vi har evalueret projektet. De afprøvningsforløb, der er sat i værk efter projektets formelle afslutning, indgår derfor ikke i denne evaluering. Evalueringen kan derfor også kun sige noget om forandringer, som er gjort inden for denne periode og ikke om aktiviteter, der begyndes senere, eller virkninger, som viser sig på længere sigt.

AFPRØVNINGEN AF METODERNE

Projektdeltagerne skulle efter udviklingen af de metodiske tilgange afprøve dem i de deltagende ældreplejeenheder, fx i den enkelte plejebolig eller hos en deltagende hjemmeplejeleverandør ude i kommunerne. Alle de syv kommuner, der deltog i afprøvningerne, arbejdede med den metodiske værditilgang – dog med forskellige redskaber inden for denne metode. Seks kommuner arbejdede med metoden 'information og kommunikation', men igen med forskellige redskaber inden for denne metode. To kommuner ønskede at arbejde med metoden 'fleksibilitet', mens de øvrige deltagende kommuner valgte at fortolke fleksibilitet som en værdi og arbejdede således med den som en del af metoden 'værdier'.

UDVÆLGELSE AF AFPRØVNINGSFORLØB

Da udviklingsfasen i metodeudviklingsprojektet var afsluttet, og de forskellige deltagende enheder skulle i gang med afprøvnningen, var der inden for de tre temaer udviklet 14 redskaber af ret forskellig karakter. Disse skulle, som der var lagt op til, afprøves i 30 afprøvningsforløb. Vi fandt det derfor nødvendigt at udvælge nogle afprøvningsforløb, som vi kunne følge i hele projektperioden. Vores udvælgelsesstrategi var at tage udgangspunkt i følgende fire kriterier for, hvilke tilgange og afprøvningssteder vi skulle følge i projektet:

- at tilgange inden for alle tre temaer blev evalueret, og at der var så stor variation som muligt i de redskaber, der blev evalueret
- at alle de deltagende kommuner blev evalueret
- at så mange forskellige typer af leverandører som muligt blev evalueret (dvs. plejebolig, hjemmepleje eller private leverandører)
- at metoder, som ville kunne forventes at have en virkning, der direkte kunne vurderes på borgerniveau, blev evalueret.

Vi undlod desuden at evaluere redskaberne 'coaching-forløb for ledere' og 'supervisionsforløb for medarbejdere', fordi vi ved projektets opstart vurderede, at arbejdet med disse redskaber var afhængigt af konsulentstøtte. Der ville derfor ikke være tale om redskaber, som andre ældreplejeenheder direkte ville kunne arbejde med i selvstændige forløb.

Skema 1.1 viser de redskaber, der oprindeligt blev udviklet i projektet, og som vi foretog vores udvælgelse på baggrund af. Projektdeltagerne har dog justeret redskaberne i det endelige redskabskatalog. Kataloget indeholder desuden en mere udførlig beskrivelse af indholdet og tilrettelæggelsen af de forskellige redskaber med henblik på at inspirere til lokale kvalitetsudviklingsprojekter. Kataloget kan findes på kvalitet.servicestyrelsen.dk.

SKEMA 1.1

Oversigt over de udviklede metodiske tilgange og redskaber. De, der ikke indgår i evalueringen, er markeret med kursiv.

Metodisk tilgang	Redskaber
Værdier	
Introduktionsredskaber	Værdispil/rollespil ¹ Cases med dilemmaspørgsmål Videoanalyse
Forankringsredskaber	<i>Forankring af værdier i MUS/GRUS-samtaler</i> Struktureret og systematisk inddragelse af værdier Føl-mentor-ordning Videoanalyse Coaching-forløb for ledere
Information og kommunikation	Redskab til bedre information til borgeren Forventningssamtale <i>Supervisionsforløb for medarbejdere</i> Redskab til bedre samarbejde mellem leverandør og visitator <i>Redskab til at skabe fælles forståelse for håndteringen af forskellige borgere</i>
Fleksibilitet	Redskab, der sætter medarbejdere i stand til at håndtere fleksibilitet

1. Dette redskab blev videreudviklet til 'åbne forløb om konkretiseringen af værdier'.

RAPPORTENS OPBYGNING

Det er de udvalgte afprøvningsforløb, der i det følgende bliver evalueret. Først redegør vi for vores evalueringstilgang i kapitel 2. Herefter gennemgår vi i de følgende kapitler evalueringen af de metodiske tilgange, der er udviklet. Evalueringen af 'værdier' gennemgås i kapitel 3, 'kommunikation og information' i kapitel 4 og 'fleksibilitet' i kapitel 5. I kapitel 6 sammenfatter vi erfaringerne fra projektet og perspektiverer rapportens konklusioner til det overordnede projekt *Kvalitet i ældreplejen*. I bilaget gennemgår vi vores metoder til indsamling af datamateriale.

EVALUERINGSTILGANGEN

FORMÅLET MED EVALUERINGEN

Metodeudviklingsprojektets overordnede formål er at skabe og sikre bedre kvalitet i ældreplejen, men tiltaget for at højne kvaliteten sker ikke på baggrund af ét samlet og fælles kvalitetsbegreb. Derimod peger de tre temaer 'værdier', 'kommunikation og information' og 'fleksibilitet' på hver deres kvalitetsopfattelse, som udmønter sig i forskellige tilgange til at skabe mere kvalitet. Det har derfor ikke været meningsfuldt at evaluere metodeudviklingsprojektets tilgang som én enkelt indsats med det samme formål. I stedet har vi evalueret arbejdet inden for de tre temaer som tre forskellige metodiske tilgange, der har været rettet mod forskellige mål.

Formålet med denne evaluering er både at afdække, hvad projektdeltagerne mener, at målene med de metodiske tilgange er, samt at evaluere tilgangene ud fra de målsætninger, som projektdeltagerne har opstillet for dem. For at undersøge, om projektets formål er opnået, har det været nødvendigt med en evalueringstilgang, der har fokus på udviklingen af metoderne, processen omkring implementeringen og virkningen af indsatsen. Vi har valgt at anvende en virkningsevaluering som tilgang til at evaluere projektet. Virkningsevalueringen består af tre dele:

- opstilling af programteori

- procesevaluering
- virkningsmålsevaluering.

I det følgende forklarer vi, hvordan vi med udgangspunkt i de tre trin har gennemført evaluering af projektets tre metodiske tilgange.

VIRKNINGSEVALUERING

Til evaluering af metodeudviklingsprojektet har vi valgt at foretage en *virkningsevaluering*. Begrebet virkningsevaluering er Peter Dahler-Larsens oversættelse (Dahler-Larsen, 2003) og fortolkning af Ray Pawson og Nick Tillys evalueringstilgang, som de kalder *realistic evaluation*.

Dahler-Larsen bruger begrebet *programteori* om de antagelser, deltagerne på forhånd gør sig om, hvordan en indsats virker. Han tager udgangspunkt i programteoriene og bruger dem som en skabelon for den videre evaluering af projektets virkning. Der er logisk set to grunde til, at en indsats ikke virker. Det kan være, at den aldrig er blevet implementeret, sådan som man forventede, den ville – eller den kan være blevet implementeret – uden at man har opnået det resultat, man håbede på. Dette kan skyldes, at de antagelser, man gjorde sig om programteorien, var forkerte. I princippet er det disse to logiske muligheder, der undersøges i det følgende. Med udgangspunktet i programteoriene for de tre metodiske tilgange foretager vi derfor en *procesevaluering*, hvor vi ser på, hvordan implementeringen har fundet sted. Derudover ser vi på resultatet af indsatsen ved brug af en *virkningsmålsevaluering*. I virkningsmålsevalueringen vurderer vi, om tilgangen har opfyldt de målsætninger, som på forhånd blev opstillet for den.

PROGRAMTEORIER

Udgangspunktet for evalueringen har været at opstille programteorier for de tre metoder i projektet. En programteori kan forstås som en model for, hvorfor og hvordan en indsats kan tænkes at virke (Dahler-Larsen, 2003). I metodeudviklingsprojektet er programteoriene først og fremmest de forestillinger, projektdeltagerne gør sig om, hvorfor og hvordan de udviklede metoder kan sikre bedre kvalitet i ældreplejen. Programteorien er derfor ikke en videnskabeligt formuleret teori, men til gengæld erfaringsbaserede og begrundede forestillinger, som projektdeltagerne

har om ældrepleje og kvalitet. I de følgende afsnit har vi struktureret programteorien i forhold til antagelserne om:

- kvalitet
- udfordringen i forhold til at sikre kvalitet
- den metodiske tilgang
- mål for indsatsen.

En del af programteoriene er også de overvejelser, som man har gjort sig om, hvilke trin der er nødvendige at gennemgå for at nå et udbytte af indsatsen, og hvordan forhold i konteksten spiller ind på forløbet. Vi har betragtet de individuelle handlingsplaner som udtryk for disse overvejelser.

PROCESEVALUERING

Procesevalueringen har undersøgt, hvordan de forskellige trin er blevet gennemført på de forskellige afprøvningssteder, og hvilke erfaringer de forskellige deltagere har gjort sig med implementeringerne. Konkret har vi brugt handleplanerne for de enkelte afprøvningssteder som redskaber til at udarbejde individuelt tilpassede spørgeguider, så vi kunne undersøge, om alle de planlagte aktiviteter var blevet gennemført. Dermed undersøgte vi med procesevalueringen, om implementeringen faktisk fandt sted, som programteoriene forudsagde, at det måtte ske for at opnå en virkning. For det andet undersøgte vi med procesevalueringen, hvilke kontekstforhold der spillede ind på implementeringen.

VIRKNINGSMÅLSEVALUERING

Programteoriene indeholder desuden overvejelser om de mål, som indsatsen er rettet imod. Dette kaldes i virkningsevalueringens termer for virkningsmål. Virkningsmålene for de tre metodiske tilgange blev opstillet på et konsensusseminar, hvor Servicestyrelsen, konsulentfirmaet og SFI deltog. Forinden havde projektdeltagerne været med til at give input til virkningsmålene. Ønsket med denne lidt omstændelige beslutningsproces var at sikre, at alle parter var enige om, hvilke kriterier der var meningsfulde at evaluere metodeudviklingsprojektet ud fra. De virkningsmål, som blev opstillet på konsensusseminariet for de tre temaer, findes gengivet i skema 2.1.

SKEMA 2.1

Oversigt over virkningsmålene for de tre metodiske tilgange i metodeudviklingsprojektet.

Metodisk tilgang	Virkningsmål
<i>Værdier</i>	Medarbejderne har kendskab til de eksisterende værdier. Ledere og medarbejdere kan "oversætte" og italesætte værdierne. Værdierne er implementeret hos medarbejderne. Fokus på værdierne er forankret i hverdagen.
<i>Kommunikation og information</i>	
Redskab til bedre information til borgerne	At borgeren opnår relevant kendskab til og overblik over ydelser og service.
Forventningssamtale	Bedre forventningsafstemning ved opstart af ydelse, så gensidige forventninger i højere grad bliver kendt og afstemt.
Redskab til bedre samarbejde mellem leverandør og visitator	Skabe bedre samarbejde og fælles forståelse mellem leverandør og visitator. Leverandør og visitator er opmærksomme på signaler fra borgeren.
<i>Fleksibilitet</i>	Medarbejderne får kendskab til de nye regler/normer om fleksibilitet. Medarbejderne får øget forståelse af begrebet fleksibilitet og de udfordringer, fleksibiliteten medfører.

UNDERSØGELSESTILGANG

Virkningsevalueringen som tilgang udelukker ikke på forhånd nogen metoder. Vi mener, at projektets opstillede mål bedst kan evalueres kvalitativt. Procesevalueringen er foretaget ud fra telefoninterview med ledere, plejemedarbejdere og kommunale myndighedspersoner. Virkningsmålevalueringen trækker på fokusgruppeinterview med plejemedarbejdere. De redskaber, hvor der var opstillet virkningsmål på borgerniveau, er ikke blevet virkningsevalueret. Det skyldes dels, at de på de udvalgte afprøvningssteder ikke var tilstrækkeligt implementeret på tidspunktet for evalueringen, dels at det ikke var muligt at lave interview med borgerne de steder, hvor afprøvningen var blevet gennemført. Empiriindsamlingen er beskrevet i rapportens bilag.

VÆRDIER

Der blev i projektet udviklet en overordnet metodisk tilgang til at arbejde med værdier, som bestod af en række underredskaber, deltagerne kunne trække på. Alle de deltagende kommuner ønskede at arbejde med værdier. Selvom mange af de deltagende kommuner også allerede havde udarbejdet et værdigrundlag for de enkelte plejeenheder, fandt projektdeltagerne fortsat, at arbejdet med værdier var en måde, hvorpå de kunne skabe mere og bedre kvalitet. Den metodiske tilgang til at arbejde med værdier har især lagt vægt på at øge kendskabet til det eksisterende værdigrundlag i organisationen og forankre værdierne blandt plejemedarbejderne. Skema 3.1 giver en oversigt over de udviklede redskaber i den metodiske værditilgang. I dette kapitel evaluerer vi den metodiske værditilgang. Vi begynder med at gennemgå den programteori, der er opstillet for denne tilgang. Derefter ser vi på værditilgangens implementering og virkning.

SKEMA 3.1

Oversigt over de evaluerede redskaber til den metodiske værditilgang.

Introduktionsaktiviteter	Forankringsaktiviteter
<p><i>Værdispil</i> (blev til åbne forløb om konkretisering af værdier)</p> <p>Redskabet sætter fokus på, at medarbejdere og ledere oversætter fx plejeenhedens værdigrundlag til konkrete beskrivelser af, hvad det betyder for plejen.</p>	<p><i>Struktureret og systematisk inddragelse af værdier</i></p> <p>Dette redskab blev videreudviklet af de enkelte enheder undervejs i projektet. Et sted arbejder man systematisk med handleplaner for de enkelte afdelingsledere. Et andet sted udviklede medarbejderne værdikontrakter, som formulerede deres fælles forpligtelser i forhold til stedets værdigrundlag.</p>
<p><i>Cases med dilemmaspørgsmål</i></p> <p>Består af forskellige historier fra hverdagen, som indeholder en form for dilemma i forhold til at træffe valg vedr. plejen. Historierne bruges til at begrunde valg med udgangspunkt i stedets værdigrundlag.</p>	<p><i>Mentorordning</i></p> <p>Mentorordningen er et redskab, hvor man knytter medarbejdere sammen to og to med henblik på, at den mere erfarne kan hjælpe med forskellige spørgsmål omkring plejen. Der er derfor tale om en form for systematiseret kollegial sparring.</p>
<p><i>Videoanalyse</i></p> <p>Marte Meo har været anvendt både som introduktions- og forankringsaktivitet og består af, at man videofilmer en situation, som man i hverdagen kan opleve som udfordrende. Herefter analyserer en uddannet Marte Meo-terapeut videoklipet og giver en anerkendende tilbagemelding til en gruppe af medarbejdere.</p>	<p><i>Videoanalyse</i></p> <p>(se på anden side i tabellen)</p>

PROGRAMTEORI

Vi opstiller programteorien ud fra de forestillinger omkring den metodiske værditilgang, der kom frem i projektets udviklingsfase. Vi mener, at disse forestillinger består af en kvalitetsopfattelse og en forestilling om, hvilke udfordringer der er i forhold til at sikre kvalitet. Derudover indeholder programteorien forestillinger om, hvad indsatsen bør være, og hvad der er indsatsens målsætninger. Den samlede programteori for den metodiske værditilgang er gengivet i figur 3.1.

KVALITETSOPFATTELSE

Bagved de antagelser, der udgør programteorien for værditilgangen, ligger en implicit forståelse af kvalitet. Kvalitet opfattes ifølge programteorien som noget, der frembringes ved, at ældreplejeorganisationen er værdibaseret. Det vil sige, at man mener, at man som organisation bør have

nogle fælles værdier, som forskellige medarbejdere kan handle på baggrund af. Man forventer, at værdierne vil have en betydning for brugerne oplevelse af organisationen.

Den måde, hvorpå værditilgangen – ifølge programteorien – skaber kvalitet, er således gennem ledelsens og medarbejdernes fortolkninger og diskussioner af organisationens værdigrundlag baseret på værdier som fx respekt, troværdighed og samarbejde. Antagelsen er, at medarbejderne vil kunne tage værdierne med sig ud i arbejdet i plejen og anvende dem i praksis til at træffe beslutninger, som de kan handle efter.

UDFORDRINGEN

Programteorien for værditilgangen indeholder ligeledes antagelser om, hvilke udfordringer der ligger i at sikre kvalitet i mødet med borgeren. Forud for projektets udviklingsfase afdækkede konsulentfirmaet og projektdeltagerne de udfordringer, som de mente, der kunne være ved at sikre kvalitet gennem værdibaseret arbejde. De fandt, at der i de deltagende enheder på forhånd fandtes et værdigrundlag med formuleringer af, hvilke værdier plejen burde tage udgangspunkt i. I praksis varierede inddragelsen af disse værdier dog. Desuden oplevede projektdeltagerne, at værdierne ofte var meget lidt 'levende' eller 'aktive'. Projektdeltagerne mente, at der var en fare i, at værdigrundlaget nemt kunne ende i en skuffe uden at få reelle konsekvenser for kvaliteten i plejen, når det først var nedskrevet. Endelig beskrev deltagerne, at der var stor forskel på, hvilke værdier forskellige medarbejdergrupper arbejdede ud fra. Der kunne fx være stor forskel på dag-, aften- og natthold, ligesom der kunne være stor forskel på erfarne og uerfarne medarbejdere.

Afdækningen pegede ligeledes på, at fokus på værdier var en stor udfordring for *mellemlederne*, der ofte oplevede, at kvalitetsstandarder, arbejdstilrettelæggelse, regelstyring og krav om dokumentation udfordrede deres arbejde med værdier. Mellemlederne oplevede derfor et krydspres mellem to ledelsesformer, hhv. regelstyring og værdiledelse.

Endelig pegede projektdeltagerne på, at en væsentlig udfordring bestod i, at personalekulturen ikke altid understøttede værdiarbejdet. De fremhævede, at en værdibaseret tilgang til arbejdet forudsatte, at medarbejderne kunne håndtere krav om større ansvar og egen tilrettelæggelse af arbejdet. Der ville være behov for en medarbejderkultur, som kunne imødekomme disse krav.

På baggrund af afdækningsfasen mente projektdeltagerne, at man måtte arbejde med værditilgange afhængigt af de deltagende enheders forskellige behov – dog alle med henblik på at få forankret værdierne i de yderste led, dvs. i mødet mellem borgeren og medarbejderne (MUUSMANN, 2006).

DEN METODISKE VÆRDITILGANG

Med udgangspunkt i de beskrevne behov blev projektdeltagerne bedt om at udvikle metoder til at imødekomme udfordringerne. Projektdeltagerne udviklede derfor forskellige redskaber, som kunne understøtte arbejdet med værdier hos leverandørerne. I det følgende afsnit kaldes redskaberne samlet set den metodiske værditilgang.

Redskaberne rettede sig dels mod introduktionsaktiviteter, dels mod forankringsaktiviteter. De blev præsenteret i et redskabskatalog, som de deltagende enheder kunne trække på i implementeringen.

De enheder, der deltog i afprøvningen, skulle ifølge planen afholde en form for workshop, hvor de blev introduceret til værdibegrebet. Til dette formål blev der oprindeligt udviklet to redskaber, hhv. 'værdispil' og 'cases med dilemmaspørgsmål'. Begge redskaber tager udgangspunkt i realistiske hverdagsproblematikker, som så danner grundlag for at diskutere stedets værdigrundlag i relation til hverdagsituationer i plejen. Der er udviklet værdispil i projektet, en enkelt kommune har dog anvendt det værdispil, de selv tidligere har udviklet. Undervejs i projektet blev introduktionsværktøjet om værdispil lavet om til 'åbne forløb om konkretisering af værdier', fordi de deltagende enheder ønskede at gribe arbejdet forskelligt an. Redskaberne er udførligt beskrevet i redskabskataloget, som kan findes på kvalitet.servicestyrelsen.dk.

Efter denne introduktion til værdierne var det hensigten, at projektdeltagerne skulle forankre og fastholde fokus på værdierne. Skema 3.1 viser en oversigt over de redskaber, som vi har evalueret i de udvalgte afprøvningsforløb.

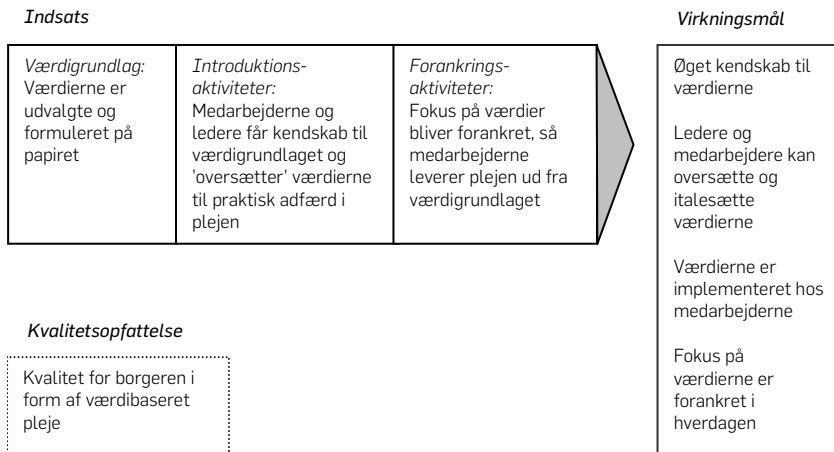
VIRKNINGSMÅL

Som tidligere nævnt blev der opstillet virkningsmål på et konsensusseminar mellem Servicestyrelsen, konsulentfirmaet og SFI. De virkningsmål, som blev besluttet for værditilgangen, var:

- Medarbejderne har kendskab til de eksisterende værdier.
- Ledere og medarbejdere kan 'oversætte' og italesætte værdierne.
- Værdierne er implementeret hos medarbejderne.
- Værdierne er forankret, og fokus på dem bliver fastholdt i hverdagen hos medarbejderne.

FIGUR 3.1

Programteori for den metodiske værditilgang.



PROCESEVALUERING

Vi har fulgt fem afprøvningsforløb hos tre plejeboliger, en ældrebolig og en hjemmeplejeenhed. Det er dog ret forskelligt, hvordan de fem enheder har valgt at implementere metoden, og hvilke kontekstforhold der har indvirket på implementeringen.

IMPLEMENTERING AF INTRODUKTIONS-AKTIVITETER

Alle de deltagende enheder har afholdt en form for workshop i samarbejde med konsulentfirmaet. Det varierede dog, hvilke aktiviteter deltagerne gennemførte, og hvilket workshopforløb de efterfølgende deltog i.

Desuden varierede det på tværs af de deltagende enheder, hvor stor en del af medarbejderne der deltog i workshopperne. Nogle steder var det kun en lille gruppe af medarbejderne, mens det andre steder var alle eller størstedelen af medarbejderne. Gruppesammensætningerne varierede også i de forskellige afprøvningsforløb, idet man nogle steder sikrede sig, at forskellige vagthold og personalegrupper var repræsenteret, mens andre valgte kun at involvere daghold i projektet.

En del af arbejdet på workshopperne var, at værdierne skulle 'fortolkes'. Det vil sige, at man skulle arbejde med eksempler på, hvordan værdierne kunne inddrages i plejen. I procesevalueringen spurgte vi til, hvordan det fortolkningsarbejde, som blev foretaget på workshopperne, blev spredt ud i huset.

Overordnet kan man på baggrund af interviewmaterialet sige, at både plejemedarbejdere og ledere oplevede det som fremmede for implementeringen de steder, hvor workshopperne havde involveret alle ansatte i forløbet, og hvor man fx havde blandet flere vagthold og afdelinger. I de situationer havde medarbejderne en positiv oplevelse af at få kendskab til hinandens forskelligheder og diskutere fælles tilgange. Dette tyder på, at der er blevet sat fokus på værdier i hele organisationen frem for kun i dele af organisationen. Omvendt oplevede plejemedarbejderne de steder, hvor et mindre antal af dem havde deltaget og derefter skulle tage 'fokus' med tilbage til gruppen, at det var vanskeligt at formidle arbejdet fra workshoppen videre til kollegerne.

IMPLEMENTERINGEN AF FORANKRINGSAKTIVITETER

Ligesom introduktionsaktiviteterne varierede en del, varierede det også, hvilke forankringsaktiviteter der blev implementeret.

En af de deltagende plejeboligheder arbejdede med forankring af værdiarbejdet gennem udarbejdelsen af kontrakter, hvor medarbejderne formulerede fælles forpligtelser i forhold til værdierne. Kontrakterne blev udarbejdet således, at alle medarbejdere på tværs af vagthold og afdelinger deltog i en række små workshopper, hvor de arbejdede med at 'oversætte' kommunens værdigrundlag til værdier for plejeboligen. De mindre workshopper blev afholdt uden ledelse, hvilke både medarbejdere og lederen oplevede som en stor fordel, idet det gav rum til medarbejderne. Arbejdet resulterede i en række lister med input, som blev bearbejdet af en arbejdsgruppe. Arbejdsgruppen udarbejdede en værdikontrakt, der opsummerede fortolkningerne. På et fællesmøde blev kontrak-

ten præsenteret for alle medarbejdere, som efterfølgende fik den udleveret. På den måde forsøgte man at sikre, at medarbejderne ville holde hinanden fast i værditilgangen. Redskabet må således siges at være blevet implementeret. De interviewede medarbejdere oplevede generelt, at processen omkring implementeringen var positiv, selvom de dog ikke giver tydeligt udtryk for, at de bruger den udleverede kontrakt direkte i plejen.

IMPLEMENTERINGEN MED VIDEOANALYSE

En anden plejebolig valgte at arbejde med Marte Meo. Marte Meo er en metode, hvor man med udgangspunkt i en problemstilling om en borger filmer et klip af ca. 15 minutters varighed. Herefter analyserer en uddannet Marte Meo-terapeut optagelsen og giver en tilbagemelding på det klip, som er blevet analyseret. I tilbagemeldingerne, som gives gruppevis, fokuserer terapeuten på de gode ting i samspillet mellem borger og medarbejder.

Marte Meo-metoden er som en del af projektet blevet implementeret på en afdeling, der ikke tidligere har arbejdet med den, mens indsatsen på en anden afdeling, hvor man tidligere har arbejdet med metoden, er forøget. Medarbejderne på de øvrige afdelinger i plejeboligen har haft mulighed for at deltage i 'caféeftermiddage', hvor der er blevet orienteret om metoden, og hvor man har kunnet se eksempler på brugen af den. Både medarbejdere og leder oplevede, at en udfordring ved metoden er, at medarbejderne ofte var skeptiske i forhold til at lade sig filme, inden de kendte til hensigten med metoden.

Det har haft afgørende betydning for plejeboligens implementering af tilgangen, at man i det ene tilfælde allerede havde flere uddannede Marte Meo-terapeuter på stedet, og at plejeboliglederen selv er Marte Meo-terapeut. Lederen har derfor spillet en afgørende rolle i forhold til at skabe rammerne for arbejdet med tilgangen.

Marte Meo lå på sin vis i forlængelse af det arbejde, plejeboligen havde sat i gang forud for metodeudviklingsprojektet. Selv om der på stedet blev afholdt en workshop om værditilgangen, har den primære indsats i plejeboligen været arbejdet med Marte Meo, som både har fungeret som introduktions- og forankringsaktivitet på stedet.

FORANKRING Gennem Handleplaner for Ledere

En tredje plejebolig har arbejdet med at forankre fokus på værdier ved at arbejde med ledelsesinstrumenter og lederudvikling. Plejeboliglederen valgte at sætte fokus på korte handleplaner for mellemliderne for at sikre, at fokus på værdier fastholdes ude på de forskellige afdelinger og på tværs af de forskellige vagthold. Da det er en ret stor plejebolig, har ledelsen valgt at implementere projektet ved brug af handleplaner, så det blev sikret, at hele plejeboligen kunne dækkes.

Ledelsen oplevede arbejdet med handleplanerne som en væsentlig støtte til at sætte fokus på mellemliderens rolle. Konsulentfirmaet har i den forbindelse ydet støtte til lederne, og ledelsen oplevede, at indsatsen var betinget af muligheden for ledercoaching undervejs.

FORANKRING Gennem Føl-/Mentorordningen

Hos en ældrebolighenhed har man arbejdet med en føl-mentor-ordning for en gruppe med ti ansatte. Ønsket var at sætte de ansatte sammen to og to, så et føl skulle følge en mentor. Oprindeligt var tanken, at en erfaren kollega skulle rådgive en mindre erfaren kollega. Men da de i ældreboligheden ikke fik nogen nye, uerfarne kolleger i implementeringsperioden, blev fokus rettet til, så projektet i stedet handlede om kollegial sparring. Implementeringen er derfor ikke foregået helt som planlagt. Både leder og medarbejdere har været i tvivl, om projektet har ført noget nyt med sig, fordi man på stedet allerede oplevede at have rig mulighed til at tage problemstillinger op med kollegerne.

Værdiledelse blandt lederne

Som en del af procesevalueringen interviewede vi alle lederne hos de deltagende enheder om, hvordan de oplevede implementeringen, og om hvordan de oplevede at anvende værdiledelsestilgangen.

De fleste af lederne gav konkrete eksempler på, at de havde brugt værditilgangen til at træffe beslutninger. Nogle af lederne mente, at de var begyndt at gøre dette mere konsekvent som følge af projektet, mens andre mente, at de ville have truffet de samme beslutninger før deltagelsen i projektet. De eksempler, som lederne gav på at anvende værdiledelse i deres arbejde, var i forhold til konkrete problemstillinger omkring en borger. Eksemplerne var dog få, hvilket tyder på, at lederne ikke oplevede, at det var nødvendigt at lede ud fra værdigrundlaget i

hverdagen. Værdiledelsen tages således oftest i brug, når der opstår ekstraordinære problemstillinger, hvor flere modsatrettede krav skal imødekommes.

Nogle af lederne beskrev i interviewene, at de ønskede, at medarbejderne indbyrdes og individuelt blev bedre til selv at bruge værdierne til at træffe beslutninger ud fra. Samtidig fremhævede lederne dog også, at de sjældent oplevede, at deres medarbejdere udførte plejen på måder, som de ikke syntes var gode eller rigtige.

VIRKNINGSMÅLSEVALUERING

De virkningsmål, der er opstillet for den metodiske værditilgang, sætter netop fokus på, om medarbejderne arbejder anderledes med værdier som følge af projektet.

MEDARBEJDERNES KENDSKAB TIL DE EKSISTERENDE VÆRDIER

Det første virkningsmål, som er opstillet for den metodiske værditilgang, er, at medarbejderne skal have kendskab til de eksisterende værdier.

Vores analyse viser, at der eksisterer værdier på to niveauer i plejeenhederne. Det, der især er styrende for plejen, er den kultur eller de *tavse værdier*, som medarbejderne ofte som gruppe anvender i den gode pleje. De værdier, som medarbejderne bruger i hverdagen, har de ofte ganske svært ved at sætte ord på. De er netop tavse. Medarbejderne beskriver dem ikke som værdier, men snarere som en væremåde eller en holdning over for borgerne.

Åh, det er bare så svært, det der med at give eksempler, fordi ... jeg synes jo, det er jo sådan *måden*, altså det er jo ens væremåde ude ved brugerne, altså generelt, men også over for hinanden. (Social- og sundhedshjælper i ældreboligenhed)

Tilgangen til det værdibaserede arbejde, som er blevet brugt i metodeudviklingsprojektet, handler om at sætte fokus på de værdier, som er nedskrevet på stedet, typisk i form af et skriftligt værdigrundlag. Sammenlignet med medarbejdernes hverdagsværdier, der er tavse, er organisationens værdier *udtalte*.

Når det handler om medarbejdernes kendskab til de nedskrevne værdier, oplever vi i interviewene, at mange medarbejdere må tænke godt efter eller kigge i deres papirer for at komme i tanke om de værdier, der er formuleret på stedet. Det er bemærkelsesværdigt, eftersom kendskabet til værdigrundlaget har været så meget i fokus i projektet. Som regel lykkes det dog gruppen at komme i tanker om de – som oftest tre – værdier, som plejeenheden har udvalgt.

På den ene side oplever mange af medarbejderne, at værdierne er i overensstemmelse med deres egne værdier. På den anden side giver de også bredt udtryk for, at værdierne er så generelle og abstrakte, at de ikke har nogen konkret handlingsanvisende betydning.

De dækker jo mange ting inden for det her fag ... Men det gælder vel næsten for alle arbejdspladser. (Social- og sundhedshjælper i plejebolig)

Fra medarbejderperspektivet handlede arbejdet i værdiprojektet derfor ikke så meget om at blive gjort bekendt med værdier og tage dem med i arbejdet. Derimod blev det snarere oplevet som en måde at sætte ord på noget, de i forvejen gjorde. Dette forklarer, hvorfor medarbejderne i mange tilfælde gav udtryk for, at projektet ikke havde medført holdningsændringer, der kunne have ført til nye former for pleje:

Vi *har* værdigrundlaget med (i arbejdet). Det har vi jo arbejdet med *hele* tiden, som min kollega siger. Vi har bare ikke sat ord på, hvad ... Det er der kommet. (Social- og sundhedsassistent i plejebolig)

Jeg ved ikke, om der var nogen nye ting i det, men altså ... Man tænkte måske mere over, hvordan man lige gjorde tingene. Så det trak sådan de ting frem, som vi plejede at gøre. (Social- og sundhedshjælper i plejebolig)

Vi blev hurtigt enige om, at det med værdigrundlaget, det er noget, vi altid har brugt, men vi har ikke haft det på tryk ... og heller ikke snakket om det på samme måde. (Social- og sundhedsassistent i ældreboligenhed)

Citaterne peger på, at selvom medarbejderne ikke oplever, at værditilgangen har givet dem nye holdninger til arbejdet, oplever de, at værditilgangen har været en måde at sætte ord på deres arbejde på og en måde at reflektere over deres arbejde på.

AT LEDERE OG MEDARBEJDERE KAN 'OVERSÆTTE' OG ITALESÆTTE VÆRDIERNE

Det andet virkningsmål, som er opstillet for den metodiske værditilgang, er, at ledere og medarbejdere skal kunne 'oversætte' og italesætte værdierne.

I de interview, vi lavede med lederne, gav de, som tidligere nævnt, udtryk for at bruge værdierne i forhold til problematiske hverdagsituationer. I sådanne eksempler har lederne i interviewene givet eksempler på, at værdierne betyder at udføre plejen på en bestemt måde.

I interviewmaterialet med medarbejderne er det dog sværere at finde eksempler på oversættelser af værdigrundlaget. I interviewene støder vi ikke på, at værdierne bliver direkte itale- eller oversat så mange steder. Medarbejderne oplever netop, at de i hverdagsarbejdet først og fremmest trækker på nogle tavse værdier, og det er derfor vanskeligt for dem at give eksempler på, hvordan de fx i konkrete situationer viser respekt for borgerne. Der er derfor ikke mange passager, hvor medarbejderne oversatte eller italesatte værdierne til hverdagsituationer, i hvert fald ikke i den oversættelsesbetydning, som programteorien lægger op til.

Alligevel sætter medarbejderne ord på de tavse værdier. Det gør de, når de beskriver situationer, hvor andre medarbejdere, fx nye eller vikarer, ikke lever op til værdierne. Her kommer det indirekte til udtryk, hvad medarbejderne oplever som deres egne værdier.

I et interview tager fokusgruppemedlemmerne fx afstand fra folk, der er inden for faget, 'bare' fordi de vil tjene penge, hvilket opfattes som noget, der er i modsætning til at 'have hjertet med' i arbejdet.

I et par af interviewene bliver vikarerne fremhævet som nogle, der tænker mere på penge end på borgerne og derfor ikke i tilstrækkelig grad udfører en værdibaseret pleje. En social- og sundhedshjælper i en plejebolig beskriver vikarernes indstilling som:

Ind ad boligdøren, gør det, der skal gøres, og ud ad boligdøren igen. Det gør vi faste *ikke*. (Social- og sundhedsassistent i ældreboligheden)

Vi fortolker citatet som et udtryk for, at de oplever, at de faste medarbejdere tænker i langstrakte, sammenhængende forløb for den enkelte borger. De kan ikke nøjes med at levere plejeydelsen, men må også prioritere den personlige relation til borgerne.

I et andet interview er det især yngre kolleger, der fremhæves som nogen, der har en anderledes tilgang til arbejdet. På stedet har de især praktikanter af anden etnisk baggrund end dansk, og i interviewet fortæller medarbejderne, at mange af disse praktikanter er rigtigt gode, men at de samtidig oplever en stigende tendens til, at unge mænd presses ind i faget. En Social- og sundhedshjælper bruger det som eksempel på, hvordan hun oplever at skulle lære de yngre op til de værdier, der findes omkring plejen.

Men selvfølgelig forklarer man, hvorfor man gør de ting, man gør, og man forklarer, hvordan man kommer ind til folk og ... som også den unge mand, som vi har her nu, hvor man også skal forklare: ”Du går ind, og du hilser, og du skal tage din jakke af og ... altså vise lidt respekt, ikke også ... og snakke lidt med dem og spørge om, hvad de gerne vil have lavet og sådan noget”. Men han er sådan stille, stille og siger ikke noget og glemmer det fra gang til gang. Så er det svært, når man går inde ved brugerne, fordi man egentlig bliver lidt irriteret også, ikke? (Social- og sundhedshjælper i ældreboliger)

Hos denne informant handler værdier i plejen derfor om respekt og ’gængs’ omgangsform. I interviewet relaterede hun desuden sådanne værdier til voksne, kvindelige og kulturelt betingede tilgange til arbejdet.

IMPLEMENTERINGEN AF VÆRDIER

Det tredje virkningsmål handler om, hvorvidt værdierne er blevet implementeret. Vi forstår implementering, som at værdier bliver brugt til at træffe beslutninger i konkrete situationer. Vores evaluering viser, at det er forskelligt i de forskellige forløb, hvor meget medarbejderne oplever, at projektet har ændret ved plejen.

Når medarbejderne skal beskrive, hvilken konkret betydning projektet har haft for den pleje, de yder hos brugerne, har de ofte svært ved at give eksempler. Mange af informanterne nævner, at brugerne ikke har bemærket, at der er en forskel.

Nej, jeg synes, jeg arbejder, ligesom jeg plejer (griner), ja, det er jo frygteligt at sige, men altså ... det er dumt at sige noget andet, hvis det ikke er det, man mener ... (Social- og sundhedshjælper i ældrebolig)

Det er dog ikke muligt på baggrund af materialet at sige noget om, hvorvidt de processer, der er sat i gang, på længere sigt vil ændre plejen.

I nogle interview fremhæves det, at plejemedarbejderne i forvejen handlede på baggrund af nogle fælles værdier, som blot ikke har været begrundet i en værditilgang.

Vi har gjort det hele tiden [været fleksible i forhold til badetider]. Jeg synes da hele tiden ... Der er mange ting, som vi har gjort uden – hvad skal man sige – at tænke så meget dybere over det. (Social- og sundhedshjælper i ældrebolig)

Andre beskriver, at de har foretaget konkrete ændringer af plejen som en følge af værditilgangen. Eksempler herpå handler ofte om, at man som følge af projektets værditilgang har diskuteret det hensigtsmæssige ved bestemte rutiner eller vaner på stedet. Et eksempel er tidspunktet for, hvornår man hjælper beboerne op fra middagslur.

Engang havde vi meget, det var særligt ovre ved os, der havde vi nogen, altså de skulle have været taget op (fra middagslur), inden vi gik hjem, men det har vi ikke mere. Det er vi blevet bedre til (en kollega tilføjer, at det er noget, der er sket, efter projektet er sat i gang). Hvis nogen vil sove længere til middag, jamen, så gør de det. (Social- og sundhedshjælper i plejebolig)

Den samme informant beskriver, hvordan der er tale om en ændret holdning.

Tingene går ikke ligesom ... efter en snor ... For eksempel så siger vi, at i dag går vi en tur, og så foretager vi os noget andet, og vi lader så nogle andre ting være ... det, der så er i det, det er jo rengøring. (Social- og sundhedshjælper i plejebolig)

Udsagnet peger samtidig på, at værditilgangen bruges til at prioritere mellem forskellige krav i situationer, hvor man ikke kan opfylde dem alle sammen.

FORANKRINGEN AF VÆRDIER I ORGANISATIONEN

Det fjerde virkningsmål handler om, hvordan værditilgangen er forankret i organisationen. Her har vi i fokusgruppeinterviewene spurgt, om medarbejderne tager værdierne op med hinanden, og hvordan de oplever lederens rolle i forhold til at fastholde og forankre fokus på værdier.

Der er eksempler på, at medarbejderne indimellem har taget værdierne op, eller at man har haft diskussioner på baggrund af værditilgangen. Nogle steder bruges værdigrundlaget systematisk til at reflektere over plejen og til at træffe kollektive beslutninger.

Jeg synes, atovre hos os, der bruger vi værdigrundlaget temmelig meget, og vi bruger det i forskellige diskussioner ... Jamen, når der opstår en problematik, så er der meget hurtigt en eller anden, der siger: "Hvad siger værdigrundlaget?" Og vi bruger det meget (...) Så det bliver faktisk en slags problemløser. (Social- og sundhedsassistent i plejebolig)

Her peger citatet på, at værdigrundlaget kan blive trukket frem i den indbyrdes kollegiale sparring til at løse konkrete problemer med.

Der er også mange beskrivelser af, hvordan værdierne tages op på tema- og især personalemøder. Nogle af medarbejderne peger på, at det især kan have betydning for de unge medarbejdere, at man tager værdierne op løbende.

Jeg tror, at det her med, at når man har nye kolleger, så snakker man jo netop om værdigrundlaget og sådan noget, så tror jeg jo, det bliver mere og mere vane for os at tage det op: "Hvordan er det her i forhold til værdigrundlaget?" (Social- og sundhedsassistent i plejebolig)

Medarbejderne bruger også værditilgangen kritisk i forhold til organisationerne, hvor de er. Hvis de fx oplever, at deres ledere ikke lever op til værdigrundlaget, fremhæves det i interviewene.

Papir tåler meget. Du kan skrive hvad som helst, men at holde, hvad du skriver, er svært. (Social- og sundhedshjælper i plejebolig)

Social og sundhedshjælperen, der beskriver ovenstående, peger på en central udfordring i arbejdet med værdier. Værdigrundlaget kan nemt opfattes som tomme ord for de ansatte, hvis ikke de ser ordene omsat til handling hos ledelsen, eller hvis ikke værdierne genspejles i kommunikationen fra ledelsen til medarbejderne.

To af de steder, hvor de har arbejdet med værdier, giver nogle af medarbejderne udtryk for, at arbejdet i metodeudviklingsprojektet har ført til frustrationer, fordi værdierne er blevet synlige. De oplever, at der har været forhindringer i forhold til at kunne levere plejen på den måde, som værditilgangen lægger op til. Forhindringerne har især været for stor brug af vikarer, utilstrækkelig tidsmæssige ressourcer og manglende ledelsesopbakning.

I et tilfælde fortæller en deltager, at uenighed med organisationen om fortolkningen af nogle værdier i forhold til borgerne blev medvirkende til, at hun valgte at sige sin stilling op. Hun fortæller om årsagen til opsigelsen:

Sygeplejerske: Det er et samspil af rigtig mange ting, men i min gruppe har vi fx haft nogle sammenstød omkring det, der hedder ”borgeren i centrum”.

Interviewer: Omkring hvad?

Sygeplejerske: Jamen, om det var et tidspunkt, der passede dem (borgerne), at vi kom i deres hjem. Og vi har ikke været enige om, at det var sådan, det skulle tolkes”. (Sygeplejerske i hjemmeplejen)

Interviewmaterialet viser derfor, at det er forskelligt, hvordan medarbejderne oplever forankringen. Nogle medarbejdere kan genkende, at de bruger værdierne indbyrdes, mens medarbejdere andre steder ikke oplever, at de bruger værditilgangen i arbejdet og kollegerne imellem. Det kan også variere fra afdeling til afdeling i den enkelte plejebolig.

ARBEJDET MED MARTE MEO

I den plejebolig, hvor man har arbejdet med Marte Meo, oplever medarbejderne at kunne inddrage metoden til systematisk at reflektere over deres arbejde både individuelt og kollektivt. Ifølge metodeudviklingsprojektets definition af arbejdet med værdier falder arbejdet med Marte Meo uden for de satte rammer, fordi plejeboligen har arbejdet med en metode, der ikke er udviklet i forbindelse med dette projekt.

De medarbejdere fra plejeboligen, som vi interviewede, mente alle, at deres arbejde med Marte Meo-metoden har haft en positiv virkning for både beboere og medarbejdere. En social- og sundhedshjælper udtrykker, at ”man kan se og mærke og konstatere, at det virker”. To af hans kolleger kommer med følgende eksempler på, at analyserne har ført til ændret adfærd hos dem selv, som de også mener, har påvirket beboernes adfærd:

Det, jeg laver, er meget gentagelse, på gentagelse, på gentagelse, så tit går man lidt med hovedet under armen, eller hvad skal man sige, hvor jeg, da jeg så var det der forløb [Marte Meo] igennem, lige pludselig fik øjnene op for ... og også igen sådan lidt blod på tanden for at ... hvad skal man sige, at man sådan ligesom genskaber motivationen, når det nu er så rutinepræget.

Interviewer: Fordi man kan sætte nye mål op?

Ja, ja, og jeg lige pludselig kunne se sådan: ”Nå, okay, hvis jeg gør sådan, så lige pludselig er der ti, der er med til gymnastik i stedet for kun fire ... Så man alligevel tænker: ”Nå, man syntes da egentlig, det gik meget godt, men nu kan man da bare se, at det går meget bedre”. (Sundhedsmedarbejder i plejebolig)

Medarbejderne mener, at metodens styrke ligger i, at de sætter fokus på deres egen hverdagspraksis, når de gennemgår videooptagelserne og herigennem reflekterer over den. Den holdning til at ændre indstilling til sin praksis, peger medarbejderne også på, er ikke kun bundet til den konkrete situation eller den enkelte relation eller borger, men kan bruges mere generelt. En medarbejder fortæller:

Jeg kan godt se, at Marte Meo giver en anden måde at tænke på. Vi har en beboer, som tit stikker af. Hun går ud, og hun bliver temmelig sur, hvis man henter hende. Forleden dag var hun ude på vejen, og en kollega sagde til mig, at hun var ude på vejen, men hun bliver så sur, hvis man henter hende. Så sagde jeg: ”Ved du hvad, jeg henter hende.” Så gik jeg ud ... fordi man har en bestemt måde at tænke på, og man kan godt lave den om ... Man skal ikke hente hende, hvorfor skal man hente hende? Hvorfor skal man ikke gå hen til hende og sige: ”Skal vi gå en tur sammen?” – Og det er noget helt andet. Jeg sagde: ”Ved du hvad, det var godt, at du var ude, så går vi en tur sammen.” Så gik vi, og vi gik ikke mere end 50 meter videre, så sagde hun ”Åh, du har kun en kortærmet T-shirt på, og du fryser, skal vi ikke komme tilbage?”. Det giver ikke bare noget til mig, det giver også noget til hende. (Social- og sundhedshjælper i plejebolig)

OPSAMLING

Programteorien for den metodiske værditilgang pegede på, at man kunne skabe kvalitet i ældreplejeorganisationerne ved at sikre, at plejen leveres ud fra et fælles værdigrundlag. Medarbejdere og ledere kan sammen udvikle værdier og trække dem ind i deres arbejde. Vores evaluering viser, at denne antagelse især er rigtig på ledelsesplan. For lederne kan det i bestemte situationer give god mening at træffe beslutninger og valg på baggrund af nogle fortolkninger af abstrakte værdier. Mange af plejemedarbejderne oplever ikke helt, at det giver mening at arbejde med værdier på den måde. For dem har arbejdet med værdier især handlet om at få et rum til at reflektere og sætte ord på det, de lægger vægt på ved de personlige relationer i plejen. Dette peger på, at lederne har en afgørende rolle i at forbinde de abstrakte værdier med konkret hverdagspraksis for at gøre værdigrundlaget relevant for alle medarbejderne.

Vores evaluering peger på, at projektet har ført til små ændringer i plejen, men at det først og fremmest har ført til en proces, hvor der er skabt muligheder for fælles refleksion mellem medarbejdere og ledelse. Evalueringen viser også, at der opleves en fortsat udfordring i, hvordan

man kan få vikarer og nye medarbejdere til at leve op til de normer, som findes på stedet. Dette er i høj grad også vigtigt for plejemedarbejderne.

Brugen af Marte Meo falder lidt uden for projektet, fordi arbejdet med denne metode er grebet anderledes an, og i princippet har metoden haft en anden programteori. Metoden opleves dog meget positivt af de plejemedarbejdere, vi har interviewet. De oplever, at de har kunnet bruge metoden til at udvikle deres tilgange til plejen og deres holdninger. Det skal dog bemærkes, at Marte Meo-metoden adskiller sig fra de andre redskaber ved at være en færdigudviklet metode med en teoretisk forankring, som tidligere har været gennemprøvet. Det var derfor forventeligt, at den som 'metode' ville have en større virkning end de nyudviklede metodiske tilgange.

INFORMATION OG KOMMUNIKATION

Den metodiske tilgang til 'information og kommunikation' er rettet mod et overordnet mål om 'at skabe grundlag for en mere helhedsorienteret pleje ved at forbedre information og kommunikation mellem kommunale/private leverandører, myndighedsdelen og borgeren'. De forskellige redskaber, der er udviklet under denne metode, har haft fokus på forskellige led i ældreplejeorganisationen og dermed også forskellige problemstillinger. Redskaberne under den metodiske tilgang er gengivet i skema 4.1

Vores evaluering af den metodiske tilgang til 'information og kommunikation' består kun af en procesevaluering, da det ikke var muligt at gennemføre en virkningsevaluering af metoden. Det skyldes i visse afprøvningsforløb, at metoden ikke blev fuldt implementeret i den formelle projektperiode, og i et enkelt tilfælde, at det ikke var muligt at gennemføre interview med de borgere, der havde afprøvet metoden, på grund af deres svækkede tilstand.

SKEMA 4.1

Den metodiske tilgang til 'information og kommunikation'.

Redskab til bedre information til borgere

Projekt deltagerne har udviklet en model for en fælles informationsenhed i kommunen, som skal tage sig af samtlige henvendelser fra ældre borgere om kommunens tilbud.

Redskab til forventningsafstemning

Redskabet består af en skabelon for, hvilke temaer man skal omkringe ved indflytning med henblik på at sikre, at borgeren og leverandøren er enige om forudsætninger for leveringen af plejen.

Redskab til bedre samarbejde mellem leverandør og visitator

Redskabet består af en skabelon for, hvordan samarbejdet mellem leverandør og visitator kan forbedres, bl.a. gennem fastlagte møder og systematiserede tilbagemeldinger.

PROGRAMTEORI

I den metodiske tilgang til 'information og kommunikation' har projekt deltagerne sat fokus på forskellige led i ældreplejeorganisationen. De har både ønsket at sikre bedre information til borgerne, bedre kommunikation mellem visitator og leverandør, og bedre forventningsafstemning mellem beboere eller brugere og ældreplejeleverandører. Programteorien for den metodiske tilgang til kommunikation og information er gengivet i figur 4.1.

KVALITETSOPFATTELSE

I den metodiske tilgang til kommunikation og information handler kvaliteten om, at borgeren oplever en helhed i information og kommunikation om plejeindsatsen. Projekt deltagerne har peget på, at ældreplejeorganisationen må arbejde med at forbedre kommunikationen i forskellige dele af organisationen for at give borgerne den kvalitet. For det først må det sikres, at den relevante information er til rådighed for borgeren. Projekt deltagerne mente også, at det ville betyde mere kvalitet for borgerne, hvis samarbejdet mellem visitator og leverandør blev forbedret. De pegede på, at det har betydning for rammerne og tilpasningerne af ydelserne, hvis kommunikationen i dette led ikke fungerer optimalt. Endelig satte projekt deltagerne også fokus på forventningsafstemning mellem borger og leverandør som en måde at skabe kvalitet på. Her handler det om at

skabe en oplevelse af kvalitet hos borgeren ved, at borgeren får realistiske forventninger til plejen og mulighed for at udtrykke sine ønsker.

UDFORDRINGEN

I projektets udviklingsfase fremhævede projektdeltagerne, at borgerne ofte blev sendt rundt til mange forskellige instanser, når de skulle modtage information om kommunens tilbud om hjælp. Derudover så projektdeltagerne en barriere i forhold til at give borgeren sammenhængende information, ved at der nogle steder var et dårligt samarbejde og mangelfuld kommunikation mellem visitator og leverandør. Disse steder mente projektdeltagerne, at det ville hjælpe at have faste retningslinjer og procedurer for samarbejdet. Derudover pegede projektdeltagerne på, at borgerne til tider havde andre forventninger til plejen, end leverandørerne kunne indfri, og det derfor kunne være nødvendigt at sikre en forventningsafstemning, bl.a. af om der visiteres til ydelser eller til tid. Her bestod kommunikationsudfordringen i at sikre, at borgernes forventninger blev afstemt med de ydelser, der er til rådighed (MUUSMANN, 2006).

DEN METODISKE TILGANG TIL 'KOMMUNIKATION OG INFORMATION'

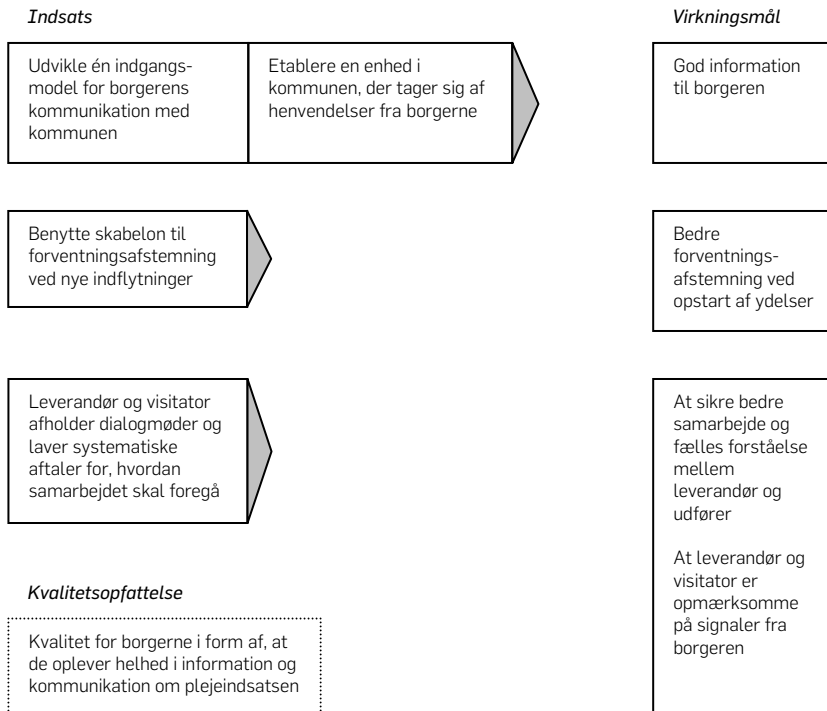
Da den metodiske tilgang til 'kommunikation og information' er rettet mod forskellige medarbejdergrupper i ældreorganisationen, er redskaberne forskellige. Redskabet 'bedre information til borgeren' sigter mod at forbedre borgernes adgang til informationer om mulighederne for pleje og hjælp, herunder frit valg, serviceniveau og fleksibel hjemmehjælp.

'Forventningssamtale' er et redskab, der sigter mod forventningsafstemning mellem leverandører og nye beboere eller nye hjemmehjælpsmodtagere. Redskabet består af en skabelon for, hvilke temaer man skal omkring ved opstart af ydelse eller indflytning i ældre- eller plejebolig, så de gensidige forventninger bliver kendte og afstemte.

'Redskab til bedre samarbejde mellem leverandør og visitator' sætter fokus på samarbejdet og kommunikationen mellem leverandør og visitator. Redskabet skal desuden bruges til at sikre, at leverandør og visitator bliver opmærksomme på at sende enslydende information og signaler til borgerne.

FIGUR 4.1

Oversigt over programteorien for den metodiske tilgang til kommunikation og information.



PROCESEVALUERING

BEDRE INFORMATION TIL BORGEREN

I en kommune har man arbejdet med at udvikle et redskab til 'bedre information til borgeren'. En arbejdsgruppe blev sammensat med repræsentanter fra forskellige steder i ældreplejen. Arbejdet resulterede i et konkret forslag til kommunen om at oprette en enhed med fokus på information til ældre borgere. Enheden skulle tage sig af samtlige henvendelser fra borgerne for at sikre én indgang til information om ældrepleje i kommunen.

Siden udviklingsfasen blev afsluttet, har det været op til kommunen at træffe en beslutning om, hvorvidt enheden skulle oprettes. Kommunen havde på tidspunktet for evalueringen endnu ikke truffet en beslutning om, hvorvidt enheden skulle oprettes.

BEDRE SAMARBEJDE MELLEM VISITATOR OG LEVERANDØR

I to kommuner har man arbejdet med at udvikle redskaber, der skulle sikre et bedre samarbejde mellem visitator og leverandør. I den ene kommune udarbejdede ældrechefen i udviklingsfasen en skabelon i form af et skema, som udfører og visitator skulle udfylde i forbindelse med visitation og re-visitation, og som de derefter skulle have en samtale på baggrund af. I den anden kommune planlagde man en række af forskellige dialogmøder, der skulle forbedre samarbejdet.

I den kommune, hvor man udviklede en skabelon, som visitator og leverandøren skulle udfylde, brugte man den et par gange; men deltagerne fik ikke afholdt de planlagte møder.

Det sted, hvor man havde planlagt dialogmøder, blev der afholdt et enkelt møde, hvor de to parter aftalte, at teamledere og visitatorer skulle mødes uden ledelse, men dette havde de endnu ikke fået gennemført på det tidspunkt, vi interviewede dem.

Årsagerne til, at de to redskaber endnu ikke var blevet implementeret, var det ene sted, at der var sket en personaleudskiftning på ældrechefniveau, og det andet sted nævnte de to parter travlhed i forbindelse med kommunalreformen som den primære årsag. I den kommune, hvor man havde planlagt dialogmøder, oplevede både visitatorer og leverandører det fortsat som yderst relevant at fortsætte arbejdet og forventede at genoptage det.

FORVENTNINGSSAMTALE

Afprøvnningen af redskabet 'forventningssamtale' var planlagt at skulle finde sted i tre kommuner hos forskellige ældreplejeleverandører. Vi havde planlagt at evaluere afprøvningsforløbene hos en privat hjemmeplejeleverandør og hos en ældreboligheden. Redskabet blev imidlertid kun afprøvet i ældreboligheden.

Her anvendte teamlederen den udviklede skabelon ved indflytninger i ældreboligerne og re-visiteringer. Teamlederen foretog indflytningssamtalerne og gav derefter informationen videre til plejemedarbej-

derne. I afprøvningsfasen havde skabelonen været anvendt ved alle indflytninger i enheden. Teamlederen fandt, at den udviklede skabelon var god til at sikre, at hun kom omkring alle relevante temaer i samtalen. Hun fravalgte dog at bruge den del af spørgeguiden, hvor man orienterer om organisationens værdigrundlag, fordi hun vurderede, at den ikke var velegnet i mødet med borgerne.

På borgerniveau blev virkningen af metoden 'forventningssamtale' evalueret indirekte via telefoninterview med pårørende til de borgere, der i forbindelse med deres indflytning havde haft en forventningssamtale med teamlederen. Dette skete ud fra teamlederens vurdering af, at borgerne enten ikke var fysisk eller psykisk i stand til selv at deltage i nogen form for interview – en vurdering, der blev bekræftet af de pårørende. Vi fik kontakt til to pårørende, som dog ikke mente at have deltaget i andet end en almindelig visitationssamtale og ikke havde været opmærksomme på, at samtalen også havde handlet om forventninger.

Vi må derfor konstatere, at vi ikke har tilstrækkeligt relevant interviewmateriale til at virkningsevaluere metoden fra borgernes perspektiv. Erfaringen fra vores evaluering er derfor, at vi, hvis vi ønsker at kende resultatet på borgerniveau af en bestemt indsats, må sikre os, at borgerne oplever indsatsen. Det kan være en udfordring, fordi en indflytning for borgerne kan være deres første møde med ældreplejen. I modsætning til personalet har de derfor ikke en før- og eftersituation. Det kan være en del af forklaringen på, at borgerne ikke oplevede forventningssamtalen som en indsats, der kunne adskilles fra al den anden information, som er knyttet til visitation og andre samtaler.

OPSAMLING

Der er udviklet flere redskaber til at arbejde med information og kommunikation. Med de redskaber, vi har fulgt, har deltagerne arbejdet med at udvikle forskellige redskaber til at forbedre bedre kommunikation i ældreplejeorganisationen. Der er blevet udviklet et redskab til bedre information til borgeren, et redskab til at forbedre forventningsafstemningen mellem bruger og leverandør og endelig et redskab, som er rettet mod at forbedre samarbejdet mellem leverandør og visitator. To af de redskaber, der blev udviklet i metodeudviklingsprojektet, var på tidspunkterne for vores empiriindsamling ikke blevet implementeret på de

udvalgte afprøvningsforløb. For redskabet til bedre samarbejde mellem leverandør og visitator forventede deltagerne dog at genoptage arbejdet. Redskabet til forventningsafstemning blev betragtet som nyttigt af den teamleder, der har afprøvet det. Det var dog ikke muligt at evaluere redskabet på borgerniveau.

FLEKSIBILITET

Den metodiske tilgang til at arbejde med fleksibilitet har vi evalueret ved at følge et afprøvningsforløb i en plejeboligenhed. Tilgangen går ud på at sætte fokus på, hvordan arbejdet kan tilrettelægges, så medarbejderne i videst muligt omfang kan indrette plejen ud fra borgernes individuelle ønsker. Redskabet for at arbejde metodisk med fleksibilitet er beskrevet i skema 5.1.

Plejeboligenheden havde endnu ikke afsluttet projektet på tidspunktet for evalueringen, men havde valgt at videreføre projektet i et selvstændigt forløb.

SKEMA 5.1

Den metodiske tilgang til fleksibilitet.

Redskabet satte fokus på at give medarbejdere og borgere kendskab til regler og normer om fleksibilitet. Derudover blev der sat fokus på forskellige barrierer i personalekulturen, som man kunne ændre på for at kunne yde en fleksibel pleje.

PROGRAMTEORI

Den metodiske tilgang til fleksibilitet er i metodeudviklingsprojektet blevet udviklet ud fra en bred forståelse af begrebet fleksibilitet. I udviklingsfasen blev fleksibilitet defineret ud fra servicelovens bestemmelse vedrørende borgerens muligheder for fleksibel hjælp, fx i form af mulighed for at ombytte ydelser. Projektdeltagerne pegede imidlertid på, at fleksibilitet i plejeboligen også handler om den daglige tilrettelæggelse af plejen og borgernes muligheder for at få indflydelse på denne. Det blev fremhævet, at fleksibilitet i plejeboligen handler om at afstemme forventningerne med de borgere, der flytter ind i plejeboligerne, så hjælpen kan være indrettet mest muligt på deres præmisser. Programteorien for fleksibilitet er gengivet i figur 5.1.

KVALITETSOPFATTELSE

Den forståelse af kvalitet, som er i programteorien for fleksibilitet, er, at der skabes kvalitet gennem at sikre, at borgerne har medbestemmelse i plejen. Det er derfor afgørende, at borgerne har mulighed for selv at træffe valg vedrørende den pleje, de skal modtage. Valget er dermed det, som sikrer kvalitet. Derfor må ældreplejeorganisationen blive bedre til at kunne imødekomme de ældres egne ønsker og behov.

UDFORDRINGEN

Projektdeltagerne oplevede, at både borgere og medarbejdere kun i ringe grad kendte til reglerne for fleksibel hjemmehjælp. I udviklingsfasen kom det frem, at de fleste leverandører ikke systematisk informerede borgerne om muligheden for fleksibel hjemmehjælp. Projektdeltagerne ønskede derfor, at der skulle udvikles redskaber, der gav medarbejdere og borgere kendskab til reglerne og mulighederne for fleksibel hjemmehjælp i hjemmeplejen.

Forud for projektet konstaterede man, at der i de deltagende plejeboligheder var forskel på, hvordan man arbejdede med fleksibilitet, og ligeledes hvordan man ønskede at videreudvikle fleksibilitetstilgangen. Det blev fremhævet, at der kunne være barrierer bl.a. i personalekulturen, fx omkring fastlæggelse af pauser, vagtskift m.m., der hindrede, at plejemedarbejderne kunne give borgerne oplevelsen af fleksibilitet.

DEN METODISKE TILGANG TIL FLEKSIBILITET

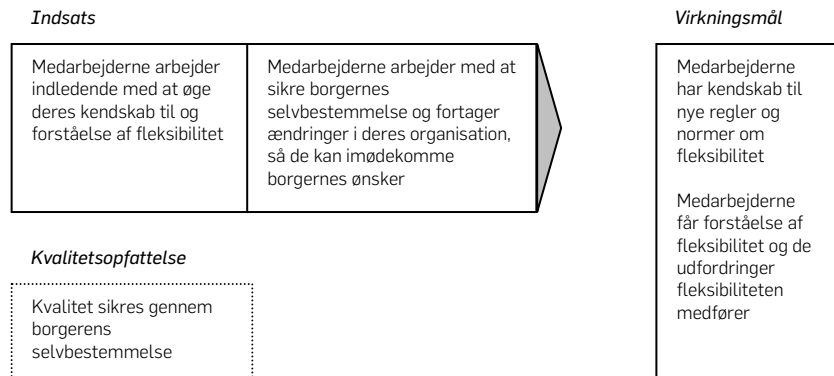
Den metodiske tilgang, der blev udviklet, bestod derfor i både at informere om og øge kendskabet til fleksibilitet hos de deltagende enheder. Samtidig blev der sat fokus på at arbejde med personale- og planlægningsmæssige forhold, der kunne opleves som barrierer for at indrette plejen ud fra beboernes ønsker og behov.

VIRKNINGSMÅL

Målet med metoden er formuleret som to virkningsmål. For det første skal medarbejderne have kendskab til nye regler og normer om fleksibilitet. For det andet skal medarbejderne omsætte dette kendskab til konkrete tiltag i plejen.

FIGUR 5.1

Programteorien for den metodiske tilgang til fleksibilitet.



PROCESEVALUERING

Den metodiske tilgang til fleksibilitet har i projektet fundet sted på en enkelt afdeling på et plejecenter. Plejecenteret valgte, at kun en enkelt afdeling skulle deltage i projektet for at sikre, at man kunne involvere alle de ansatte, beboerne og de pårørende i projektet.

IMPLEMENTERINGEN

Implementeringen er sket ved, at alle de medarbejdere, der arbejder på afdelingen, deltog i en workshop om fleksibilitet, hvor konsulentfirmaet også deltog for at understøtte processen. På workshoppen satte deltagerne fokus på, hvordan man i højere grad kunne drive plejeboligheden med udgangspunkt i borgernes ønsker. Efterfølgende interviewede medarbejderne alle beboerne i enheden om deres ønsker til opholdet på plejecenteret, og med udgangspunkt heri forsøgte man at tilrettelægge arbejdet. Dette gjorde man ved at afholde et møde, hvor hver enkelt borgers ønsker til dag-, aften- og nattevagten blev gennemgået for hele personalegruppen. Disse ønsker blev forkortet til stikord, og siden hen har plejemedarbejderne forsøgt at efterleve ønskerne. Man har desuden inviteret de pårørende til en informationsaften, hvor de er blevet informeret om projektet og de ønsker, de ældre havde givet udtryk for.

I implementeringen af projektet har man således søgt at nå ud til alle afdelingens borgere og medarbejdere. Beboerne, de pårørende og løst tilknyttet personale såsom sommerferieafløserne er også blevet inddraget i projektet på forskellige måder.

INDDRAGELSE

Medarbejderne oplever, at den forankring, der er sket hele vejen rundt i enheden, har virket fremmede for deres lyst til at medvirke i implementeringen. Det, at medarbejderne i projektets opstart var med til at interviewe beboerne og fortolke deres ønsker, har styrket deres følelse af ejerskab i projektet.

Lederen og medarbejderne selv beskriver, at medarbejderne i den pågældende enhed har nydt godt af den opmærksomhed og det fokus, som de har fået i kraft af projektet. Lederen har spillet en meget aktiv rolle, idet hun har udstukket retningslinjerne for projektet og sikret, at alle medarbejderne er blevet inddraget.

VIRKNINGSMÅLSEVALUERING

I virkningsmålsevalueringen ser vi på, om arbejdet har opfyldt de to virkningsmål for projektet.

FORTOLKNING OG FORSTÅELSE AF FLEKSIBILITET

Det første af virkningsmålene for indsatsen er, at medarbejderne skal forstå og fortolke begrebet fleksibilitet. Deltagerne oplever, at de indledende workshops var gode til at få dem til at reflektere over begrebet fleksibilitet. De prøvede eksempelvis at sætte sig ind i forskellige roller (som medarbejder, pårørende, beboer osv.) for at blive bevidste om, at fleksibilitet kan opfattes forskelligt alt efter, hvilket perspektiv man ser fra. Desuden blev der på workshoppen sat fokus på, hvordan medarbejderne kunne forklare og forsvare beboernes ønsker over for de pårørende, der kunne have andre forventninger til, hvordan plejen burde være indrettet, end den, de ældre selv gav udtryk for over for plejemedarbejderne. En social- og sundhedsassistent fortæller:

Det er faktisk første gang i min karriere, at jeg har forstået fleksibilitet (...) dét har jeg lært af projektet. (Social- og sundhedsassistent i plejebolig)

Siden workshopperne har medarbejderne brugt beboernes ønsker som omdrejningspunkt for organisering af plejen. Flexibilitet er derfor blevet fortolket som det, borgerne ønsker, og det er denne forståelse af fleksibilitet, som medarbejderne på stedet har anvendt til at ændre organiseringen af plejen.

I bund og grund er det jo borgerne, der har bestemt, hvilke ændringer der skulle ske inden for de rammer. (Social- og sundhedshjælper i plejebolig)

BEBOERNES ØNSKER OG SELVBESTEMMELSE

Plejemedarbejderne giver i fokusgruppeinterviewene udtryk for, at de var overraskede over, at beboerne ikke ønskede flere forandringer, end de gjorde. Mange af ændringerne blev mindre, end medarbejderne havde forestillet sig, de ville blive, når beboerne i højere grad selv skulle be-

stemme. Plejemedarbejderne oplevede også, at de efter et stykke tid måtte tilbagejustere nogle af de ændringer, beboerne i første omgang havde ønsket, fx fordi beboerne opdagede, at ændringerne fik utilsigtet betydning for deres muligheder for at deltage i aktiviteter på stedet.

Den overordnede oplevelse af, at beboerne ikke syntes at have behov for større forandringer, har fået medarbejderne til overveje, om årsagen hertil er, at beboerne er blevet 'institutionaliseret' og derfor ikke tænker uden for de rammer, de først er blevet præsenteret for, eller om de rent faktisk foretrækker, at tingene foregår, som de plejer. Medarbejderne har i forlængelse heraf overvejet, hvordan de kan sætte mere fokus på beboernes selvbestemmelse ved nye indflytninger:

Vi har aftalt, at vi vil have lidt mere fokus på, at når man flytter ind, så får man at vide, at her hos os kan man faktisk ændre fra dag til dag. (Social- og sundhedsassistent på plejecenter)

En medarbejder beskriver, at hun opfordrer beboerne til selv at bestemme, når de siger: "Det skal bare være ligesom de andre." (Social- og sundhedshjælper i plejebolig). I sådanne tilfælde understreger hun, at det skal det ikke nødvendigvis, og at beboerne gerne må være med til at træffe en beslutning. Generelt fremhæver plejemedarbejderne dog, at det kan være svært for beboerne "lige pludselig at skulle tage stilling til en hel masse ting, hele dagen, hele tiden ..." (Social- og sundhedshjælper i plejebolig).

Plejemedarbejderne fremhæver desuden, at der er nogle beboere, der er så svækkede, at de ikke kan tage beslutninger. Det betyder, at der er tilfælde, hvor plejemedarbejderne må fortolke beboernes ønsker. Her må plejemedarbejderne satse på, at de kender beboerne. Som eksempel nævnes det, at plejemedarbejderne fx kan se, om en beboer kan lide at komme i bad eller ej – selvom beboerne ikke kan give udtryk for det. Derudfra kan medarbejderne så vurdere, hvor ofte vedkommende ønsker at komme i bad.

ÆNDRINGER I ORGANISERINGEN AF PLEJEN

Plejemedarbejderne har i forbindelse med projektet foretaget nogle ændringer i plejen og måden, den organiseres på. Generelt beskriver medarbejderne, at de er blevet mere bevidste om ikke at gøre, som de plejer.

Plejen er blevet mindre skemalagt og tager i højere grad højde for den enkelte beboers behov:

Det er sådan noget med, at vi prøver at bøje os i alle retninger, vi overhovedet kan ... inden for de rammer, vi har. (Social- og sundhedsassistent i plejebolig)

Konsekvenserne af at indrette plejen ud fra beboernes ønsker er, at man har opgivet de faste rammer for, hvornår beboerne skal i bad, og hvornår de skal stå op.

Jeg forstår det lidt sådan noget med, at vi prøver, så godt vi kan, at imødekomme de krav, der er. Altså, vi har også... Hvis nu der var nogle, der havde sagt: ”Jamen, vi vil gerne op klokken seks om morgenen”, så havde vi faktisk snakket om, at så var der jo én af os, der måtte møde klokken seks om morgenen. (Social- og sundhedsassistent på plejecenter)

På stedet har de nedskrevet deres opfattelse af kvalitet og blandt andet gjort sig overvejelser om, hvornår man må bryde med fleksibilitetstilgangen, hvis det ikke er fagligt forsvarligt, fx hvis en beboer ikke ønsker at stå op af sin seng. I sådanne tilfælde har de udvalgt bestemte personer i personalegruppen til at vurdere, om situationen er fagligt forsvarlig eller ej.

Personalet beskriver, at ændringerne betyder, at de bruger længere tid på plejeaktiviteter som at hjælpe beboerne med bad og påklædning. De peger også på, at det at have en begrundelse for sine valg, som bygger på beboernes selvbestemmelse, har været med til at gøre det mere legalt, at tingene tager længere tid. En medarbejder fortæller:

Det er ligesom legalt at trække den, altså, fordi så er det beboernes valg, så er det ikke, fordi ... Det er det jo [beboernes valg], så er det ikke, fordi vi ... (Social- og sundhedshjælper på plejecenter)

Det forøgede fokus på fleksibilitet, oplever personalet, har også betydet, at personalet har flyttet deres kaffepause, så de har fået længere tid til plejen.

Ændringerne er også sket på bekostning af beboernes deltagelse i formiddagsaktiviteter. Medarbejderne beskriver, at de aktiviteter, der laves på afdelingen, er blevet mere én-til-én-aktiviteter mellem medarbejderen og beboeren inde hos beboeren, fordi det var den slags aktiviteter, beboerne i deres interview gav udtryk for, at de foretrak. Snak med beboerne er derfor i højere grad blevet en aktivitet. En deltager beskriver det sådan: ”Det er blevet lidt mere legalt, at det ikke er sådan noget, der skal kunne ses ... udadtil.” (Social- og sundhedsassistent på plejecenter). En anden medarbejder beskriver det samme, at det før var sådan, at jo flere man kunne samle, og jo større en aktivitet var, desto bedre var det, fordi så kunne forbipasserende se, at der skete noget.

ÆNDRET HOLDNING OG MEDARBEJDERKULTUR

Medarbejderne beskriver, at især dagvagterne er gode til at holde hinanden fast på den tilgang til arbejdet, som er startet op med projektet. Medarbejderne peger på, at holdningsændringen også handler om måden, hvorpå medarbejderne kommunikerer med beboerne. De tilstræber at kommunikere på måder, som lægger op til beboernes selvbestemmelse, og fx undgå at spørge beboerne, om de skal på toilettet og i stedet vente, til beboerne selv giver udtryk for det.

Men hvis der er nogen, der ligesom hopper tilbage til det gamle ... det kan man jo godt komme til ... så har vi ligesom aftalt at sige til hinanden: ”Hov, Else, nu gør du faktisk, som vi gjorde før, husk nu lige.” (Social- og sundhedsassistent på plejecenter).

Som eksempler på at falde tilbage, nævner de, at man kommer til at spørge beboerne, om de skal på toilettet, eller kommer til at sige: ”Nu skal du op at sove til middag.” (Social- og sundhedsassistent på plejecenter)

Det virker samtidig, som om det at arbejde med fleksibilitet betyder, at medarbejderne har følelsen af at have fået mere indhold i arbejdet.

Jeg synes også som personale, at det jo ikke mere bare er et arbejde, der skal laves. (Social- og sundhedshjælper på plejecenter)

Hun beskriver det forøgede indhold ved, at ændringerne har ført til, at der er mulighed for at sætte mere fokus på plejerelationen og nedprioritere personalets pauser. Hun mener, der er blevet mere tid til at være faglig.

Man har da mere tid til at observere, både fysisk, men også psykisk, hvordan borgeren har det. (Social- og sundhedshjælper på plejecenter)

En medarbejder peger også på, at fleksibilitetstilgangen har handlet om at få ændret kulturen på stedet og indstillingen til sit arbejde.

Social- og sundhedsassistent: At man får ændret den der kultur med, at man ikke er på arbejde for ... nej, nu skal jeg passe på, hvad jeg siger.

Social- og sundhedshjælper: For pengenes skyld (der grines).

Social- og sundhedsassistent: Nej, man er ikke på arbejde ... Der er nogle mennesker, de går på arbejde for pausernes skyld, hvor det er vendt øvre hos os.

Hun beskriver, hvordan de tidligere var færdige klokken halv et, hvilket betød, at de, der havde fri klokken et, kunne spise deres madpakke, inden de gik hjem. I dag er de tit ikke er færdige til den tid. I stedet bruger man nu tiden på at give borgerne ro omkring måltidet.

Den større tilfreds med arbejdet viser sig også ved, at problemerne med sygefravær ligeledes er blevet mindsket undervejs i projektet, påpeger en social- og sundhedsassistent.

Social- og sundhedsassistent: Jeg synes, at det er blevet bedre at være i [afdelingen]. Jeg er der ikke så meget mere, men jeg synes, at der er blevet bedre at være. Og ... noget, som jeg i hvert fald har snakket med [lederen] om, er, efter vi har startet det her projekt, så har der faktisk ikke været syge i [afdelingen].

Social- og sundhedshjælper: Nej ... og det er jo en meget god målestok.

Social- og sundhedsassistent: Så det er sådan en bivirkning, altså, det er en *god* bivirkning.

Selvom personalet ikke mener, at borgerne på nuværende tidspunkt vil kunne mærke en effekt af projektet, så vil den effekt, projektet har haft på sygefraværet, kunne mærkes, påpeger en social- og sundhedshjælper:

Det [mindre sygefravær] er jo så i sidste ende kvalitet for de ældre, at vi ikke er syge, så de har det faste personale, der kommer. (Social- og sundhedshjælper på plejecenter)

Deltagerne beskriver desuden, at de oplever at være blevet bedre til at dække ind for hinanden og at være fleksible i forhold til hinanden. Som eksempel nævner de, at de overtager opgaverne for en assistent, fordi de har oplevet, at hun ofte har andre opgaver, som gør det vanskeligt for hende at nå alle sine borgere om morgenen. De har også lavet nogle aftaler, på tværs af vagter, om, at det skal være legalt, hvis man ikke når tingene i sin vagtperiode, at man så skal være åbne for, ”at så er det, fordi der er nogle ting, der har taget tid” (Social- og sundhedshjælper på plejecenter). I gruppen er de dog ikke enige om, hvorvidt det er lykkedes at undgå konflikter på tværs af vagtholdene. Og de er enige om, at der kunne være endnu mere fleksibilitet på tværs af vagtholdene.

ÅRSAGER TIL SUCCESSEN

Medarbejderne peger på forskellige årsager til, at forløbet har været succesfuldt, bl.a. at der er en positiv medarbejderkultur på stedet:

Jeg synes ikke, der har været noget negativt ved det ... overhovedet. Men jeg synes også, at vi gik positivt ind i det – alle sammen, da det sådan kom i gang. (Social- og sundhedshjælper i plejebolig)

Medarbejderne peger også på, at det har været en positiv og udviklende oplevelse at have fået opmærksomhed fra ledelsen og fra de øvrige afdelinger i plejeboligen. Det har givet dem følelsen af, at deres arbejde var vigtigt, hvilket har givet gejst.

Men jeg tror også, at noget af det, der er ved det, er, at der er meget fokus på os (i den afdeling, hvor projektet kører). Vi er altid sådan lidt på, når der er personalemøder og sådan, så siger vi altid: ”Nå, men det gør viovre i [afdelingen], men det må I ikke ... Må vi gøre det?” (der grines spredt). Så det er spændende at væreovre i [afdelingen] også, ikke ... fordi vi er med i det der. Vi er sådan lidt ... ja, jeg skulle til at sige, at vi er sådan lidt hævet op over alle de andre, fordi vi får lov til at gøre nogle ting, som de ikke får lov til. Og jeg tror også, at det er godt for os som mennesker, at få lov til det. (Social- og sundhedsassistent i plejebolig)

Derudover peger medarbejderne på, at medinddragelsen i projektet har virket fremmende for deres lyst til at arbejde i projektet.

Jeg synes, det har været meget godt, at man har inddraget noget personale meget tidligt i forløbet, så man fik vores syn på ... så der fx ikke bare sad nogle ledere, som bestemte, hvad det var, vi skulle arbejde med. (Social- og sundhedsassistent i plejebolig)

OPSAMLING

Arbejdet med fleksibilitet på plejecenteret opleves af deltagerne som en succes. Metoden har da også i store træk levet op til sine virkningsmål, ved at man har øget kendskabet til fleksibilitet og konkret har arbejdet mod at fortolke det. Fokusgruppeinterviewet med denne enhed er også det interview, hvor deltagerne sondrer mest mellem praksis før og efter projektet. Vores evaluering peger på, at det skyldes, at der har været en positiv medarbejderkultur, hvor medarbejderne i høj grad selv har taget ansvar for at gennemføre projektet. Derudover oplever medarbejderne, at ledelsen har givet opbakning, og at de er blevet taget med på råd og har fået indflydelse på forløbet.

ERFARINGER FRA PROJEKTET

I dette afsnit samler vi op på nogle af de erfaringer, som metodeudviklingsprojektet har bidraget med til projektet *Kvalitet i ældreplejen*.

Kvalitet i ældreplejen har haft til formål at styrke kvaliteten i ældreplejen ved at give viden om, hvilke barrierer og muligheder der eksisterer for at fremme kvalitet i ældreplejen. Metodeudviklingsprojektets input til projektet har været at sætte fokus på, hvordan man i praksis kan arbejde hen imod at skabe mere kvalitet i ældreplejen. Det overordnede spørgsmål til evalueringen er derfor, om de metodiske tilgange, som metodeudviklingsprojektet har udviklet og afprøvet, kan være med til at styrke kvaliteten i ældreplejen. Herved kan metodeudviklingsprojektet bidrage til generelle betragtninger om kvalitetsudvikling i ældreplejen.

TVÆRGÅENDE ERFARINGER

Ved hjælp af de tre forskellige tilgange har man forsøgt at skabe kvalitet på flere forskellige måder ud fra forskellige målsætninger. Målsætningerne og systematikken ved de metodiske tilgange står dog ikke alene, når der arbejdes med kvalitetsudvikling. Vores evaluering viser, at kontekstforhold også spiller ind på implementeringen.

PROJEKTTRÆTHED

Blandt dem, vi interviewede, og projektdeltagerne på workshopperne oplevede vi en udbredt projekttræthed. Mange ledere og medarbejdere oplevede, at der er blevet igangsat mange projekter, som ikke har ført til forbedringer i plejen. Det har derfor været fremmende for projektet, hvis igangsætterne af projektet har været afklaret med, hvilke udfordringer i deres organisation de ønskede at imødekomme i løbet af projektperioden, og hvis de har kunnet formidle disse målsætninger til de øvrige involverede. Fra medarbejdernes synspunkt er ønsket ofte, at de kan se konkrete resultater eller ændringer. Ellers kan de opleve, at projekter alene trækker ressourcer væk fra den egentlig pleje og dermed mindsker kvaliteten frem for at fremme den.

UDGANGSPUNKT I DET, SOM ALLEREDE ER

Vores evaluering peger også på, at det kan være en fordel at tage udgangspunkt i det, medarbejderne allerede oplever som god praksis. Ved at gøre medarbejdernes metoder og holdninger eksplicitte kan man få rum til at reflektere og dermed udvikle sin tilgang i fællesskab. Det åbner også op for en anerkendende tilgang, som der også er vældig gode erfaringer med hos den leverandør, der har arbejdet med Marte Meo.

INDDRAGELSE AF ALLE PARTER

En anden tværgående erfaring, der er gjort i projektet, er, at der er gode erfaringer med at foretage en implementering, hvor alle de parter, der er berørt af projektet, inddrages og gives en så aktiv rolle som muligt. Følelsen af ejerskab i projektet er central, hvis man vil sikre medarbejdernes opbakning til nye rutiner eller ændringer, fx i vagtplaner. Desuden tyder evalueringen på, at inddragelsen af medarbejdere med fordel kan tænkes på tværs af vagthold og afdelinger, og at både borgerne og de pårørende kan gives en aktiv rolle i processen. Dette forudsætter naturligvis, at man har en medarbejdergruppe, der har lyst til at påtage sig mere ansvar.

LEDELSE

Vores informanter peger på, at det er afgørende, at ledelsen fastholder fokus i projektet. I hele forløbet har det for ledelsen været en udfordring at håndtere skeptiske medarbejdere og sikre, at implementeringen forløb

som planlagt. I forhold til forankringen har det været væsentligt, at ledelsen fastholdt fokus efter opstartsaktiviteterne. Evalueringen peger også på, at det hos leverandørerne er væsentligt at huske mellemlederne, dvs. team- eller gruppeledere, som spiller en væsentlig rolle i at guide medarbejderne til at bruge fx en værdibaseret tilgang i deres arbejde.

TID, RESSOURCER OG TIMING

Stort set alle de interviewede, både medarbejdere og ledere, fremhæver, at det har været en væsentlig udfordring at finde tid og ressourcer til at arbejde med projektet. I de afprøvningsforløb, som involverede den kommunale myndighed, blev implementeringen hæmmet af ledelsesforandringer i forbindelse med kommunalreformen. Projektet er heller ikke nået helt ud de steder, hvor man har manglet ledere på afdelinger eller har manglet meget personale.

KVALITETSOPFATTELSE

Arbejdet for kvalitet i metodeudviklingsprojektet er ikke gjort ud fra en samlet og entydig kvalitetsopfattelse. Projekt *Kvalitet i ældreplejen* har da også i en tidligere undersøgelse vist, at det ikke giver mening at tale om kvalitet i ældreplejen som et samlet entydigt begreb, men at der derimod findes flere sameksisterende kvalitetsopfattelser (Rostgaard, 2007). Forskellige aktører og forskellige situationer kan være orienteret mod forskellige kvalitetsbegreber. Derfor kan det også nemt blive luftigt at tale om kvalitet og kvalitetsudvikling, hvis det ikke gøres klart, hvilken betydning eller forståelse af kvalitet der arbejdes for. I metodeudviklingsprojektet har projektdeltagerne præciseret deres kvalitetsforståelser og de metodiske tilgange, de mente ville kunne være med til at skabe mere kvalitet. Vi ser derfor på, hvorvidt de kvalitetsforståelser har vist sig brugbare i praktisk kvalitetsudviklingsarbejde.

KVALITET FORSTÅET SOM AT ARBEJDE UD FRA ET VÆRDIGRUNDLAG

Antagelserne bag arbejdet med værdier var, at kvalitet i ældreplejen kan skabes ved at sikre styring og etik i ældreplejeorganisationen gennem at arbejde systematisk med ældreplejeorganisationens værdigrundlag. Vores

evaluering viser, at værditilgangen på ledelsesniveau kan give god mening i forhold til at begrunde valg i dilemmafyldte situationer. Fra medarbejdernes perspektiv opleves arbejdet med værdier i plejen som langt mere konkret. De oplever ikke værdier som noget, de skal gøres bekendt med, eller som skal implementeres hos dem. Medarbejderne oplever værditilgange i arbejdet som en indbygget del af omsorgsarbejdet, også selvom de har ganske vanskeligt ved at beskrive, hvilke værdier de arbejder ud fra. Når medarbejderne sætter ord på de værdier, de arbejder ud fra, er det oftest, når de fortæller om pleje, som de ikke mener er god, og som derfor ikke tager udgangspunkt i de rigtige værdier. De nedskrevne værdier, som der er sat fokus på i arbejdet de forskellige steder, opleves ofte som gode og dækkende. Men de ses mere som ramme for de mange hverdagspraktikker, medarbejderne har, som de allerede oplever som værdibaserede. Værditilgangen handler for dem om at reflektere over og begrunde de valg, de træffer i praksis.

Der er i materialet eksempler på, at medarbejderne tager værdigrundlaget op indbyrdes. Men det overordnede indtryk er, at værditilgangen fra medarbejdernes synsvinkel mere handler om at opstille en etik ud fra det gjorte end at implementere organisationens etik i hverdagsarbejdet. Det kan tænkes, at værditilgangen først og fremmest kan bruges som en ledelsesstrategi, der kan sætte rammerne for medarbejdernes arbejdsbetingelser og som et redskab til at diskutere og reflektere med medarbejderne i forhold til deres praksis.

Evalueringens input eller forslag til en justering af, hvordan værdigrundlag kan føre til mere kvalitet, er derfor, at selve de ord, der står i værdigrundlaget, måske ikke er så vigtige for medarbejderne. Det er først og fremmest igennem ledelsen, at værdigrundlaget skal fortolkes og oversættes. Ledelsen kan afspejle værdierne i de beslutninger og valg, som den træffer, og den måde, den løser problemer på. Lederen har desuden en opgave i sammen med medarbejderne at reflektere over deres hverdagspraksis på en måde, så medarbejderne oplever, at de udvikler sig.

KVALITET FORSTÅET SOM GOD INFORMATION OG KOMMUNIKATION

Den metodiske tilgang til information og kommunikation har peget på nogle ting, som deltagerne oplever som udfordringer og barrierer i forhold til at skabe kvalitet i ældreplejen. I metodeudviklingsprojektet har

projektdeltagerne peget på, at der for de ældre kan være behov for mere entydig kommunikation og information. De kan også have behov for en bedre forventningsafstemning, når de begynder at modtage hjemmepleje eller flytter ind i en ny plejebolig. Projektdeltagerne har også peget på, at kvaliteten for borgerne kan svækkes af manglende samarbejde mellem leverandør og visitator.

I de to forskningsrapporter, der er udgivet i projektet *Kvalitet i ældreplejen*, har vi også set, at der synes at være udfordringer i forhold til at sikre samarbejdet mellem leverandør og udfører i forhold til bl.a. at stemme formål med hjælpen (Rostgaard, 2007; Rostgaard & Thorgaard, 2007). I rapporten *God kvalitet i ældreplejen* har vi også fundet, at de ældre plejeboligbeboere mener, at information om retten til hjælp er forholdsvis vigtig for kvaliteten af plejen. Desværre kan vores evaluering ikke sige noget om, hvorvidt de udviklede redskaber har været med til at imødekomme disse behov, bl.a. fordi projektdeltagerne ikke kom i gang med at implementere redskaberne inden for projektets formelle ramme.

Erfaringerne fra projektet kan derfor heller ikke give så mange input til programteorien for kommunikation og information og dens kvalitetsopfattelse.

KVALITET FORSTÅET SOM FLEKSIBILITET

Den kvalitetsforståelse, som fleksibilitetstilgangen især bygger på, er at sikre, at borgerne kan få lov til at være selvbestemmende i forhold til deres pleje. Netop kvalitet som autonomi for den ældre er også i en tidligere forskningsrapport i projektet (Rostgaard, 2007) blevet fremhævet som en væsentlig kvalitetsopfattelse. Udfordringerne i forhold til at sikre, at plejen er bygget op omkring en fleksibel indstilling fra omsorgsorganisationen, ser projektdeltagerne som manglende viden hos medarbejderne omkring regler og normer for fleksibilitet. I plejeboligerne er det desuden personalekultur og vaner omkring organiseringen af arbejdet, som kan betyde mindre fleksibilitet.

Evalueringen viser, at der har været gode erfaringer med at arbejde med fleksibilitet i det afprøvningsforløb, som vi har fulgt. Arbejdet med tilgangen har kunnet gøres ret systematisk, ved at medarbejderne har interviewet beboerne om deres ønsker og behov til plejen og derfra har forsøgt at tilpasse plejen så meget som muligt efter disse individuelle ønsker. Medarbejderne fremhæver, at de herved oplever, at det i højere grad er blevet legitimt at give beboerne mere individuel opmærksomhed i

plejen, men også at det er sket på bekostning af fællesgruppeaktiviteterne i plejeboligen. Vores rapport *God kvalitet i ældreplejen* viser i øvrigt, at plejeboligbeboere vægter aktiviteter i plejeboligen lavt i forhold til andre kvalitetsegenskaber ved plejen (Rostgaard & Thorgaard, 2007). Under værditilgangen er der blevet foretaget ændringer i plejen, som også i høj grad har haft fleksibilitet som mål.

En erfaring fra projektet er derfor, at fleksibilitet, hvor brugeren eller beboerens ønsker sættes i centrum for plejens organisering, opleves som legitime for prioriteringer.

Afprøvningen peger dog også på, at beboerne kan have behov for støtte og hjælp til den nye rolle som selvbestemmende, ligesom der i plejeboliger vil være beboere, der ikke kan sætte ord på deres individuelle behov. At give disse beboere selvbestemmelse kræver en empatisk tilgang hos personalet, idet det skal aflæse og forstå beboernes individuelle ønsker og behov.

Vores evaluering synes derfor at bekræfte programteorien om fleksibilitet, i hvert fald på medarbejderniveau. Plejemedarbejderne oplever, at fleksibilitetstilgangen kan skabe mere kvalitet, i og med at den ændrer på plejen, så de i endnu højere grad sikrer beboernes selvbestemmelse i plejeboligen. Afprøvningen har desuden vist, at systematiske interview af beboerne, som plejemedarbejderne selv har foretaget, har været en god måde at inddrage medarbejderne på.

PERSPEKTIVER TIL FREMTIDIGE PROJEKTER

Projektet har bidraget med udviklingen af nogle metodiske tilgange og erfaringer, som vil kunne inddrages i andre lignende kvalitetsudviklingsprojekter. Evalueringen viser, at arbejdet med at skabe kvalitet afhænger af, hvilken kvalitetsdimension man ønsker at sætte fokus på. Kvalitet kan forstås på mange forskellige måder, så man må i udgangspunktet afklare sine valg.

I udviklingsarbejde, der er rettet mod at skabe 'mere'/bedre kvalitet, må man opstille nogle konkrete målsætninger. Målsætningerne skal være så konkrete, at alle, der deltager, kan have dem for øje i deres arbejde. Flexibilitet, forstået som borgernes selvbestemmelse, synes i denne evaluering at være et eksempel på et mål for kvalitet, som plejemedarbejderne oplever som et konkret, håndgribeligt og legitimt mål at arbejde for.

De konkrete målsætninger er afgørende for at sikre, at medarbejderne ikke oplever projektræthed i form af nye 'forbedrings'-projekter, som de måske ikke kan se fører til konkrete resultater.

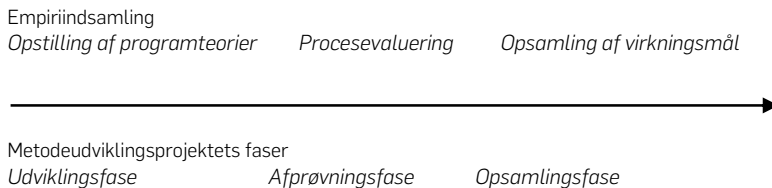
For at fremme kvaliteten må man også ved projektets start have blik for, hvordan man vil håndtere forskellige kontekstforhold. Man må gøre sig overvejelser om, hvordan man kan inddrage medarbejderne, så de sikres et ejerskab i projektet. Desuden må man ved projektets begyndelse gøre sig overvejelser om, hvordan man sikrer ledelsesmæssig fokus på alle niveauer og ressourcer til at kunne sætte tiden af til projektet.

BILAG: EMPIRIINDSAMLINGEN

Vi har indhentet datamateriale i metodeudviklingsprojektets tre faser for at kunne følge udviklingen af tilgangene, deres implementering og virkning. Figur B.1 er en oversigt over, hvornår de enkelte dele af vores evaluering er blevet dækket af dataindsamlinger i metodeudviklingsprojektets tre faser.

FIGUR B.1

Sammenhængen mellem metodeudviklingsprojektets faser og evalueringens empiriindsamling fra sommeren 2006 til sommeren 2007.



INDSAMLING AF DATAMATERIALET

Vores datamateriale består af tekster og interviewmateriale, som er indsamlet løbende i projektet.

OPSTILLING AF PROGRAMTEORIER

Der ligger forskelligt empirisk materiale til grund for opstillingen af programteoriene for de enkelte metodiske tilgange. Den første del af materialet er en afrapportering, som konsulentfirmaet gav på baggrund af deres afdækning. Til afdækningen havde konsulentfirmaet lavet fokus-gruppeinterview blandt de deltagende kommuner.

Den anden informationskilde stammer fra SFI's deltagelse i seks workshoper. Konsulentfirmaet og projektdeltagerne gennemførte i alt 12 workshoper i udviklingsfasen i de seks kommuner, der deltog i projektet i udviklingsfasen. SFI fulgte de seks sidste workshoper for at få indblik i projektdeltagernes forståelse af de forskellige metoder og redskaber.

Den tredje kilde er forskelligt skriftligt materiale, som konsulentfirmaet og projektdeltagerne har udarbejdet i forbindelse med projektet, herunder det oprindelige ”Katalog over metoder og redskaber for projekt Kvalitet i ældreplejen” samt handlingsplaner for de forskellige projektforsøg. Kataloget er dog revideret på baggrund af afprøvningsforløbene og findes nu i en anden udgave på (kvalitet.servicestyrelsen.dk).

PROCESEVALUERINGEN

Vores interviewmateriale til procesevalueringen består først og fremmest af materiale fra telefoninterview med projektdeltagere, der var centrale for implementeringen af de forskellige projekter. Interviewene blev gennemført i februar og marts 2007. De blev foretaget som telefoninterview og varede mellem 15 minutter og halvanden time. I de få tilfælde, hvor der er tale om ganske korte interview, skyldes det, at implementeringen ikke var påbegyndt. Dog varede de som regel omkring 45 minutter. Vi interviewede ud fra en generel spørgeguide, som blev tilpasset de enkelte afprøvningsforløb i henhold til konsulentfirmaets handlingsplaner. Informanterne blev spurgt om deres oplevelser af, hvorvidt handlingsplanerne var blevet gennemført, og hvordan de havde oplevet forløbet indtil da.

På det tidspunkt, hvor vi foretog midtvejsevalueringen, var alle metoderne ikke færdigudviklede. Nogle af projektdeltagerne havde arbejdet med at videreudvikle redskaber, og i de tilfælde spurgte vi også om, hvordan man var endt med at arbejde med metodeudviklingsprojektet på stedet.

Vi interviewede mellem en og fire informanter for hvert afprøvningsforløb. I de tilfælde, hvor det kun var en enkelt, skyldtes det, at vi fik tilstrækkelig viden om implementeringsforløbet fra et enkelt interview. Informanterne blev udvalgt ud fra deres rolle i implementeringsforløbet, og det var som oftest projektlederen eller tovholderen. I de tilfælde, hvor implementeringen involverede en implementering både på ledelsesniveau og på medarbejderniveau, tilstræbte vi at dække begge niveauer i vores interview.

VIRKNINGMÅLSEVALUERINGEN

Vi har set på virkningen af metodeudviklingsprojektet ved at foretage fokusgruppeinterview. Der er flere årsager til, at vi mener, at fokusgruppeinterview var den bedste måde at undersøge virkningen af projektet på.

Fokusgruppeinterviewene tillader, at man lader en gruppe diskutere et forholdsvist afgrænset tema med henblik på at undersøge, hvordan gruppen forholder sig til et bestemt fænomen (Demant, 2006). Det interviewmateriale, som fokusgruppeinterview giver, danner grundlag for at analysere fælles opfattelser af og holdninger til et tema eller fænomen blandt fokusgruppedeltagerne.

De fænomener, som vi ønskede at undersøge med vores evaluering, var de virkningsmål, der blev sat op for de forskellige metoder og redskaber. Fokusgruppeinterview er i en sådan sammenhæng relevante, fordi virkningsmålene har et kollektivt element. De handler fx om, hvorvidt personalegrupperne oplever at arbejde ud fra et fælles værdigrundlag, eller hvordan de som gruppe forstår og fortolker fleksibilitet.

Med fokusgruppeinterviewene konstruerede vi en situation, hvor personalet blev ledt til at tale om værdier eller fleksibilitet, som var de to metodiske tilgange, som vi virkningsevaluerede med fokusgruppeinterview. Interviewsituationen gav os derfor adgang til oplevelser og erfaringer med, hvordan man på stedet kollektivt forstod det at arbejde ud fra værdier i plejen, men også hvordan individerne orienterede sig mod de fælles holdninger blandt kollegerne og ledelsen.

Vi sammensatte fokusgrupperne ud fra, at deltagerne skulle have været omfattet af projektet. Samtidig skulle de så vidt muligt dække forskellige perspektiver. Hvis projektet fx havde omfattet forskellige afdelinger, sørgede vi for, at de forskellige afdelinger var repræsenteret.

Vores interviewguider var semi-strukturerede og tilpasset de enkelte afprøvningsforløb.

KONTAKT TIL INTERVIEWPERSONERNE

Kontakten til plejemedarbejderne i plejeboligerne er opnået gennem ledelsen i de enkelte plejeboliger. Vi bad lederne på de forskellige steder om at udvælge medarbejdere, som kunne deltage i interviewet, og som havde været omfattet af projektet. Det var nødvendigt at gå igennem lederen for at få kendskab til, hvilke medarbejdere der havde deltaget i projektet. Desuden var ledelsens rolle som kontaktperson central, fordi vi ønskede, at fokusgruppeinterviewene skulle finde sted på arbejdspladsen i personalets arbejdstid, hvilket der skulle tages højde for i arbejdstilrettelæggelsen på det enkelte sted.

Vores udvælgelsesmetoder kan naturligvis have haft konsekvenser for udfaldet af fokusgruppeinterviewene, da den enkelte leder kan have haft interesse i at vælge deltagere til fokusgruppen, som repræsenterer en bestemt holdning til metodeudviklingsprojektet, eller som på anden måde ikke repræsenterer personalegruppen generelt. Vores overordnede indtryk har dog været, at plejemedarbejderne primært er blevet udvalgt ud fra et hensyn til arbejdets planlægning på det enkelte sted og graden af deltagelse i metodeudviklingsprojektet.

I de tilfælde, hvor lederen tilbød at deltage, valgte vi at takke nej til dette tilbud for at skabe en interviewsituation, der var så lidt påvirket af ledelsens holdning til henholdsvis medarbejdere og metodeudviklingsprojektet som muligt. De fleste ledere var desuden blevet telefoninterviewet i empiriindsamlingen til procesevalueringen.

Fokusgruppeinterviewene fandt således alle steder på plejemedarbejdernes arbejdspladser i deres arbejdstid. Det viste sig at være ganske vanskeligt at arrangere fokusgruppeinterviewene, ligesom det ikke lykkedes os at få det antal af deltagere i fokusgrupperne, som vi havde håbet på. Mellem to og seks medarbejdere deltog til trods for, at vi i samtlige tilfælde havde efterstræbt et så højt antal deltagere som muligt (som ud-

gangspunkt seks til otte personer). Nogle steder blev antallet begrænset af, at det kun var en lille gruppe medarbejdere, som havde deltaget i metodeudviklingsprojektet, mens det andre steder blev begrundet med, at arbejdspladsen lå underdrejet på grund af sygdom og andet fravær. Næsten alle de steder, vi kom, fandt man det vanskeligt at finde et tidspunkt, hvor man kunne undvære flere medarbejdere i en til halvanden time.

LITTERATUR

- Dahler-Larsen, P. (2003): ”Opskrift på virkningsevaluering”, i: Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H.K. (2003): *Nye veje i Evaluering*. Forlaget Systime Academic.
- Demant, J. (2006) ”Fokusgruppen – spørgsmål til fænomener i nuet”, i: Bjerg, O. & K. Villadsen (red.): *Sociologiske metoder*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- MUUSMANN: *Metodeudviklingsprojekt. Kvalitet i ældreplejen*, Servicestyrelsen. Rapporten kan downloades fra www.kvalitet.servicestyrelsen.dk.
- MUUSMANN (2006): *Katalog over redskaber og metoder*. Foreløbigt internt projektnotat 25. september 2006.
- MUUSMANN: *Katalog over redskaber og metoder*. Metodeudviklingsprojekt. Kvalitet i ældreplejen. www.kvalitet.servicestyrelsen.dk.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997): *Realistic Evaluation*. London: Sage.
- Rostgaard, T. (2007): *Begreber om kvalitet i ældreplejen – Temaer, roller og relationer*. København: SFI 07:13.
- Rostgaard, T. & Thorgaard, C. (2007): *God kvalitet i ældreplejen*. København: SFI 07:27.
- Thyssen, O. (1997): *Værdiledelse*. København: Gyldendal.

SFI-RAPPORTER SIDEN 2007

SFI-rapporter kan købes eller downloades gratis fra www.sfi.dk. Enkelte rapporter er kun udkommet som netpublikationer, hvilket vil fremgå af listen nedenfor.

- 07:01 Damgaard, B. & Boll, J.: *Opfølgning på sygedagpenge – Del I. Kommuner, lægers, og virksomheders erfaringer med de nye regler*. 2007. 116 s. ISBN 978-87-7487-842-1. Kr. 100,00.
- 07:02 Bach, H.B. & Petersen, K.N.: *Kontanthjælpsmodtagerne i 2006. En surveyundersøgelse af matchkategorier, arbejde og økonomi*. 2007. 146 s. ISBN 978-87-7487-843-8. Kr. 110,00.
- 07:03 Sivertsen, M.: *Hvordan virker indsatsen mod negativ social arv? Genemgang og analyse af 54 projektevalueringer*. 2007. 55 s. ISBN 978-87-7487-844-5. Kr. 60,00.
- 07:04 Jespersen, S.T., Junge, M., Munk, M.D. & Olsen, P.: *Brain drain eller brain gain? Vandringer af højtuddannede til og fra Danmark*. 2007. 64 s. ISBN 978-87-7487-846-9. Netpublikation.
- 07:05 Benjaminsen, L.: *Storbypuljen – Indsatser for socialt udsatte. Ideer og erfaringer*. 2007. 47 s. ISBN 978-87-7487-847-6. Kr. 60,00. Pjece.
- 07:06 Müller, M.M., Havn, L., Holt, H. & Jensen, S.: *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2006*. 2007. 178 s. ISBN 978-87-7487-848-3. Kr. 180,00.

- 07:07 Madsen, M. B., Filges, T., Hohnen, Jensen S. & Nærvig Petersen, K.: *Vil De gerne have et arbejde?* 2007. 194 s. ISBN 978-87-7487-849-0. Kr. 175,00.
- 07:08 Nielsen, C., Benjaminsen, L., Dinesen P. T. & Bonke, J.: *Effekt-måling*. 2007. 180 s. ISBN 978-87-7487-850-6. Netpublikation.
- 07:09 Boesby, D.: *At oplyse om demens. Ideer og inspiration*. 2007. 18 s. Netpublikation
- 07:10 Graversen, B.K., Damgaard, B. & Rosdahl, A.: *Hurtigt i gang. Evaluering af et forsøg med en tidlig og intensiv beskæftigelsesindsats for forsikrede ledige*. 2007. 107 s. ISBN 978- 87-7487-851-3.
- 07:11 Thorsager, L., Børjesson, E., Christensen, I. & Pihl, V.: *Metoder i socialt arbejde. Begreber og problematikker*. 2007. 128 s. ISBN 978-87-7487-852-0. Kr. 120,00.
- 07:12 Hohnen, P., Mortensen, M.D. & Klitgaard, C.: *Den korteste vej til arbejdsmarkedet. En kvalitativ undersøgelse af indsatsen over for ikke-arbejdsmarkedsparede ledige*. 2007. 145 s. ISBN: 978-87-7487-854-4. Kr. 138,00.
- 07:13 Rostgaard, T.: *Begreber om kvalitet i aldreplejen. Temaer, roller og relationer*. 2007. 225 s. ISBN 978-87-7487- 855-1. Kr. 218,00.
- 07:14 Bonke, J.: *Ludomani i Danmark. Faktorer af betydning for spilleproblemer*. 2007. 90 s. ISBN 978-87-7487-853-853-7. Kr. 90,00.
- 07:15 Andersen, D. & Højlund, O.: *Interview med 11-årige. Erfaringer fra et web-baseret pilotprojekt*. 2007. 121 s. ISBN: 978-87-7487-857-5. Kr. 110,00.
- 07:16 Dahl, K.M.: *Udsatte børns fritid – et litteraturstudie*. 2007. 85 s. ISBN: 978- 87-7487-858-2. Netpublikation.
- 07:17 Vinther, H: *Rundt om forebyggelses- og sundhedscentre. Muligheder og barrierer for udvikling af forebyggelses- og sundhedscentre i Danmark*. 2007. 78 s. ISBN: 978-87-7487-860-5. Netpublikation.
- 07:18 Fridberg, T. & Jæger, M.M.: *Frivillige i Hjemmeværnet*. 2007. 97 s. ISBN: 978- 87-7487-861-2. Kr. 90,00.
- 07:19 Høgelund, J. & Larsen, B.: *Handicap og beskæftigelse. Udviklingen mellem 2005 og 2006*. 2007. 39 s. ISBN: 978-87-7487-864-3. Netpublikation.
- 07:20 Larsen, B., Müller M.M. & Høgelund, J.: *Handicap og beskæftigelse. Regionale forskelle*. 2007. 65 s. ISBN: 978-87-7487-865-0. Netpublikation.

- 07:21 Jørgensen, M.: *Danskernes pensionsopsparinger. En deskriptiv analyse.* 2007. 238 s. ISBN: 978- 87-7487-866-7. Kr. 198,00.
- 07:22 Benjaminsen, L. & Christensen, I.: *Hjemløshed i Danmark 2007. National kortlægning.* 2007. 159 s. ISBN 978- 87-7487-867-4. Kr. 148,00.
- 07:23 Nielsen, V.L. & Ploug, N.: *Når politik bliver til virkelighed. Festskrift til professor Søren Winter.* 2007. 241 s. ISBN: 978- 87-7487-868-1. Kr. 229,00.
- 07:24 Egelund, T. & Vitus, K.: *Sammenbrud i anbringelser af unge. Risikofaktorer hos unge, forældre, anbringelsessteder og i sagsbehandlingen.* 2007. 67 s. ISBN: 978- 87-7487-869-8. Kr. 75,00.
- 07:25 Ploug, N.: *Socialt udsatte børn. Identifikation, viden og handlemuligheder i daginstitutioner.* 2007. 48 s. ISBN: 978- 87-7487-870-4. Kr. 50,00.
- 07:26 Olsen, H.: *Konstruktion og kvalitetssikring af multisurveydata.* 2007. 181 s. ISBN: 978-87-7487-871-1. Netpublikation.
- 07:27 Rostgaard, T. & Thorgaard, C.: *God kvalitet i ældreplejen. Sådan vægter ældre, plejepersonale og visitatorer.* 2007. 130 s. ISBN: 978- 87-7487-872-8. Kr. 130
- 07:28 Jensen, T.G. & Liversage, A.: *Fædre, sønner, agtemænd. Om maskulinitet og manderoller blandt etniske minoritetsmænd.* 2007. 80 s. ISBN: 978-87-7487-874-2. Netpublikation.
- 07:29 Olsen, B.M. (red.): *Evalueringen af den fleksible barselorlov. Orlovsreglerne set fra forældres, kommuners og arbejdspladsers perspektiv.* 2007. 222 s. ISBN: 978- 87-7487-875-9. Netpublikation.
- 07:30 Beer, F. & Damgaard, B.: *Kommuner og virksomheders samspil om socialt engagement.* 2007. 84 s. ISBN: 978-87-7487-854-2. Kr. 90,00.
- 07:31 Rosdahl, A.: *Kommunale aktiveringsprojekter med produktion 2007.* 2007. 70 s. ISBN: 978-87-7487-877-3. Kr. 75,00.
- 07:32 Christoffersen, M.N., Hammen, I., Andersen, K.R. & Jeldtoft, N.: *Adoption som indsats. En systematisk gennemgang af udenlandske erfaringer.* 184 s. ISBN: 978-87-7487-881-0. Kr. 190,00.
- 08:02 Jæger, Mads M.: *Mere attraktive almene boliger? Effektevaluering af Omprioriteringsloven 2000.* 97 s. ISBN: 978-87-7487-886-5. Kr. 100,00.
- 08:05 Thorgaard, C. & Hougaard, I.B.: *Metoder til kvalitet i ældreplejen. Evaluering af et metodendviklingsprojekt.* 76 s. ISBN: 978- 87-7487-889-6. Kr. 80,00.

METODER TIL KVALITET I ÆLDREPLEJEN

EVALUERING AF ET METODEUDVIKLINGSPROJEKT

Som del af Velfærdsministeriets projekt Kvalitet i ældreplejen har en række kommuner udviklet og afprøvet metoder til at opnå bedre kvalitet i ældreplejen. SFI har fulgt og evalueret projektet.

Evalueringen viser, at ledere og medarbejdere har haft gavn og glæde af projektet. Lederne har i kraft af arbejdet med institutionernes værdigrundlag fået lettere ved at træffe beslutninger og prioritere, når de har mødt modsatrettede krav. Og medarbejderne har fået sat ord på de værdier, de arbejder med i det daglige. Arbejdet med at øge hensynet til de ældres individuelle ønsker og behov har givet større arbejdsglæde blandt medarbejderne. Overordnet set er det vigtigt for projekternes succes, at medarbejderne inddrages i alle faserne af det metodiske kvalitetsarbejde.

Evalueringen er baseret på 20 individuelle interview med ledere, visitatorer og plejemedarbejdere og seks gruppeinterview med plejemedarbejdere i de syv kommuner, der har deltaget i projektet.