

Research Light

– Vidensbaseret af praksis i praksis

HÅNDBOG

April 2011



Research Light

- Vidensbasering af praksis i praksis

Udarbejdet af:

Seniorkonsulent Knud Ramian – knud.ramian@stab.rm.dk, 8728 4930

Chefkonsulent Mett Marri Lægsgaard – mettmarri.laegsgaard@stab.rm.dk, 8728 4929

Chefkonsulent Morten Greve – morten.greve@stab.rm.dk, 8728 4942

Center for Kvalitetsudvikling

Olof Palmes Allé 15

8200 Århus N

Telefon: 87 28 49 11

Publikationsnr. 10-026

© Center for Kvalitetsudvikling, 2011

Indholdsfortegnelse

1	INDLEDNING	1
1.1	Vidensbasering af praksis?	1
1.2	Research Light – Kort fortalt	1
1.2.1	Grundprincipper	2
1.3	Undersøgelsesetik	2
1.4	Læsevejledning	3
2	KONSULENTSTØTTE OG KURSER	4
2.1	Kursusvirksomhed	4
2.2	Konsulentbistand	5
3	PROJEKTREDSKABER	6
3.1	Undersøgelsesplan	6
3.2	Åbningsproces	9
3.3	Opsamlingsproces	9
3.3.1	Accept og prioritering	9
3.4	Øvrige nyttige redskaber	10
4	DATAINDSAMLING OG -BEARBEJDNING	12
4.1	Dataindsamlingsmetoder	12
4.1.1	Spørgeskemaer	12
4.1.2	Uddybende om spørgeskemametode	14
4.1.3	Interview	14
4.1.4	Observation	16
4.1.5	Uddybende om kvalitativ metode	17
4.1.6	Dokumentstudier	17
4.2	Udvikling af dataindsamlingsredskaber	17
4.3	Test af dataindsamlingsredskaber	17
4.4	Udvælgelse af svarpersoner	18
5	RESEARCH LIGHT-MODULER	19
5.1	Indsatsteori	19
5.2	Arbejdsgangsanalyse	21
5.3	Mini-casestudie	22
5.4	PDSA-cirklen	23
5.5	Spotevaluering	25
5.6	Termostatmåling	26
5.7	Mikroaudit	28
5.8	Analyse af kritiske forløb	29
	BILAGSMATERIALE	31

1 Indledning

Denne håndbog henvender sig til alle ledere og medarbejdere i forvaltninger og stabe såvel som på konkrete tilbud, der gerne vil kunne lave deres egne mini-undersøgelser af praksis, egen og andres. Det kan f.eks. være undersøgelser af organisations- og samarbejdsformer eller konkrete faglige ydelser, redskaber, arbejdsgange m.m. Fællesnævneren er, at der er tale om overkommelige, effektive undersøgelsesforløb med henblik på kvalitetsudvikling og rationalisering efter "de små skridts strategi".

Hensigten er, at bogen skal kunne bruges af enhver inden for denne meget brede målgruppe, og den er derfor forsøgt holdt i et lettilgængeligt sprog og forsynet med direkte anvisninger på, hvordan man går i gang med arbejdet med undersøgelser af praksis i praksis. Tanken bag håndbogen er, at den til enhver tid skal betragtes som et work-in-progress, hvor praktisk anvendelse vil føre til løbende revision, tilføjelser og sproglige justeringer. Kommentarer, forslag, osv. fra alle brugere er til enhver tid velkomne, og kan rettes til redaktørerne i Center for Kvalitetsudvikling:

- Morten Greve – morten.greve@stab.rm.dk, 8728 4942
- Mett Marri Lægsgaard – mettmarrilaegsgaard@stab.rm.dk, 8728 4929

1.1 Vidensbasering af praksis?

I disse år er der øget fokus på at basere velfærdsydelserne på forskning og viden. Både ledere og fagpersonale ønsker at få bedre viden om, hvad indsatserne består i, hvilke målgrupper og problemstillinger de sigter på, og i hvilken grad de opnår deres mål. Der er god grund til at hilse denne udvikling velkommen: Troværdig og nuanceret viden om indsatser, processer og resultater er en væsentlig kilde til faglig stolthed blandt medarbejderne og til udvikling af praksis.

Der er dog forskellige veje til vidensbasering af praksis. Mange vil nok forbinde begrebet "vidensbasering" med effektforskningen, hvor man bruger kontrollerede lodtrækningsforsøg og systematiske forskningsoversigter til at sammenligne effekten af bestemte indsatser på et helt overordnet plan. Problemet med dette snævre begreb om vidensbasering er, at det underspiller afstanden mellem forskning og faglig praksis. Forskere er optaget af de spørgsmål, som anerkendes i forskerkredse, og de henvender sig primært til andre forskere. Praksis sætter sjældent dagsordenen for forskningen og spiller heller ikke nogen stor rolle som målgruppe for forskningsformidling. Derfor efterlader forskningsresultater ofte praktikerne med ubesvarede spørgsmål om, hvordan de helt konkret kan bruge den viden, som generelle forskningsresultater giver, i deres dagligdag. Samtidig vil man lokalt have en række vigtige faglige og organisatoriske spørgsmål, som forskningen knapt nok har forholdt sig til, og slet ikke givet svar på.

Praksis har med andre ord et behov for viden, som er legitimt og velbegrundet, men som alligevel ikke tilgodeses af universitets- og sektorforskningen. Der er derfor god grund til at arbejde med et bredere begreb om vidensbasering, som indebærer, at andre aktører end fuldtidsforskere kan bidrage værdifuldt til at skabe viden og basere praksis på viden – herunder ikke mindst praktikerne selv. Problemet er blot, at ledere og medarbejdere fra forvaltninger og tilbud sjældent har hverken forudsætninger, muligheder eller interesse for at gennemføre langvarige, komplekse undersøgelser. Her er det, at Research Light-konceptet kommer ind i billedet som et bidrag til vidensbaseringen af praksis, forankret i praksis.

1.2 Research Light – Kort fortalt

Research Light-konceptet er udviklet med Knud Ramian, seniorkonsulent i Center for Kvalitetsudvikling og tidligere evalueringschef i Psykiatrien i Århus Amt, som primus motor. Han

var inspireret af de positive erfaringer, der over en årrække er gjort med praksisforskning i bl.a. Danmark. I praksisforskningen anvender medarbejdere fra praksis principper, metoder og teknikker, der er inspireret af forskningsverdenen, men man stiler efter at svare på spørgsmål, som udspringer af praksis, på en måde som kan bruges i praksis. På en lang række arbejdspladser vil der dog ikke være ressourcer til egentlige praksisforskningsprojekter, der kan kræve op til 250-300 timers arbejde. Enklere og mere smidige undersøgelsesformer kan derimod give fordele for den enkelte arbejdsplads både i form af en bedre resourceudnyttelse og øget læring. Research Light er derfor udviklet som en slags "praksisforskning i miniformat".

Praksisforskning og Research Light har det samme mål: At besvare de konkrete spørgsmål, fagfolk har brug for svar på, ved at skabe en viden, som har den troværdighed, der følger af at arbejde systematisk og empirisk med et emne. Men et Research Light-projekt forudsætter ikke en arbejdsindsats, der går ud over det, man som praktiker kan overkomme inden for rammerne af en normal hverdag. Afhængig af omstændighederne kan et Research Light-projekt gennemføres på 30-40 arbejdstimer, hvis man er tilstrækkeligt omhyggelig med planlægningen.

1.2.1 Grundprincipper

Man kan tænke på Research Light som undersøgelsesarbejdets svar på LEGO og IKEA. Ligesom med LEGO kan man frit "bygge" sin undersøgelse af forskellige elementer i Research Light-værktøjskassen, så den matcher ens egne behov og interesser. Erfaringerne viser nemlig, at man med godt resultat kan forholde sig kreativt til opgaven og tilpasse projektet til de forhold og ønsker, der er på arbejdspladsen. Det eneste ufravigelige krav er reelt, at man tænker sig om, når man konstruerer sin undersøgelse. Samtidig tilbyder Research Light dog også nogle IKEA-agtige, enkle byggesæt ("moduler"), som kan anvendes helt uden justeringer og tilpasninger, hvis forudsætningerne er til stede, hvilket gør undersøgelsesarbejdet endnu mindre tidskrævende.

Research Light praktiseres ud fra nogle få grundregler, som skal sikre, at projekterne er overskuelige for de involverede ledere og medarbejdere. Research Light-undersøgelser...

- ...skabes til brug i en lokal kontekst
- ...baserer sig på en undersøgelsesplan – dvs. man tænker sig om, før man går i gang
- ...har et veldefineret start- og sluttidspunkt
- ...har et tidsforbrug, som tælles i dage – f.eks. 30-40 arbejdstimer pr. undersøgelse
- ...er "empiriske" – dvs. baseres på en enkel, kortvarig dataindsamling
- ...gennemføres typisk uden at skrive en egentlig rapport
- ...skal bruges til en lokal dialog om udviklingsmuligheder på og mellem arbejdspladser
- ...formidles, når der er indsamlet erfaringer, som kan danne grundlag for dialog
- ...indebærer kvalitetsudvikling efter "de små skridts strategi"

1.3 Undersøgelsesetik

Fordi Research Light-forskeren også er medarbejder i praksis, er han/hun naturligvis dybt impliceret i sit eget forskningsobjekt – både før, under og efter undersøgelsen. Der knytter sig derfor særlige etiske problemstillinger til en Research Light-undersøgelse. Der er stor forskel på, hvor påtrængende de etiske problemer er, afhængig af projektets fokus og formål, men man bør altid være opmærksom på mulige etiske problemer undervejs i processen. I "rigtig" forskning vil man desuden ofte skulle forholde sig til juridiske problemstillinger (f.eks. anmeldelse til Datatilsynet, indhentning af samtykke osv.), men da Research Light-

forskere normalt kun indsamler og arbejder med anonymiserede data, vil man i langt de fleste tilfælde ikke skulle håndtere juridiske problemer.

Man kan pege på tre områder, hvor det er særligt vigtigt for Research Light-forskeren at være opmærksom på etiske forhold. For det første bør man spille med åbne kort over for svarpersoner og andre samarbejdspartnere. Alle, som berøres af undersøgelsesarbejdet, bør få basal information om undersøgelsen så tidligt som muligt i processen: Dens baggrund, formål og indhold.

For det andet vil de etiske problemer knytte sig til de potentielt følsomme ytringer, synspunkter og oplysninger, som indsamles hos kolleger, brugere, pårørende og evt. andre undervejs i projektet. Det kan bl.a. handle om relationerne mellem medarbejdere og ledere, mellem kolleger, mellem brugere og medarbejdere og mellem brugerne indbyrdes. Research Light-undersøgelser vil normalt ikke indebære indsamling af egentligt personfølsomme oplysninger, men vurderinger af f.eks. organisatoriske, faglige og samarbejds-mæssige forhold kan sagtens have stor følsomhed i den givne kontekst. For Research Light-forskeren handler det om kort, men fyldestgørende at forklare, hvordan data vil blive opbevaret, håndteret, brugt og videreformidlet. I forhold til opbevaring kan det være nødvendigt at have mulighed for at opbevare data et aflåst sted (f.eks. på et USB-drev i et aflåst skab). I forhold til håndtering kan det bl.a. handle om, at Research Light-forskeren garanterer, at alle oplysninger slettes, så snart projektet er afsluttet. Og i forhold til brug og videreformidling handler det især om at garantere fortrolighed og evt. anonymitet. Ved at give garantier på disse områder gør forskeren svarpersoner og andre samarbejdspartnere trygge, og det kan føre til øget motivation og bedre samarbejde med diverse interessenter i forbindelse med projektet.

For det tredje kan der knytte sig en særlig problemstilling til projekter, der indebærer dokumentstudier (dvs. studier med fokus på f.eks. udredninger, handleplaner, dagbøger og lignende). De udtrukne data bør være anonymiserede, men derfor er det alligevel vigtigt at overveje, om det er mest korrekt at indhente et skriftligt samtykke fra de berørte, hvis dokumenterne vedrører bestemte personers forhold.

1.4 Læsevejledning

Center for Kvalitetsudvikling tilbyder fleksibel konsulentstøtte til udvikling af Research Light-projekter og -kompetencer landet over. Dette uddybes kort i det følgende afsnit. Resten af denne håndbog er opdelt i tre hovedafsnit, som introducerer til hovedelementerne i Research Light-konceptet. I afsnit tre kan du læse om forskellige generelle projektrekskaber. Det er her, vi introducerer "undersøgelsesplanen", som er rygraden i ethvert Research Light-projekt. I det fjerde afsnit finder du korte introduktioner til de vigtigste dataindsamlingsmetoder, som er tilpasset til en anvendelse i Research Light-sammenhæng. Det sidste hovedafsnit rummer korte vejledninger i en række særlige Research Light-moduler, som er en slags opskrifter på, hvordan man kan udvikle undersøgelses- og udviklingsforløb til forskellige typer behov. Bagest i håndbogen finder du et bilagsmateriale, som supplerer og illustrerer selve håndbogsteksten.

2 Konsulentstøtte og kurser

Det er en central del af filosofien bag Research Light, at arbejdspladserne over tid skal kunne udvikle de nødvendige kompetencer til at gennemføre små undersøgelser ved egen kraft. Opbygning af denne type undersøgelseskompetencer i organisationen udgør et stærkt bidrag til en samlet vidensbaseringsstrategi og kan desuden reducere brugen af dyre eksterne konsulenter.

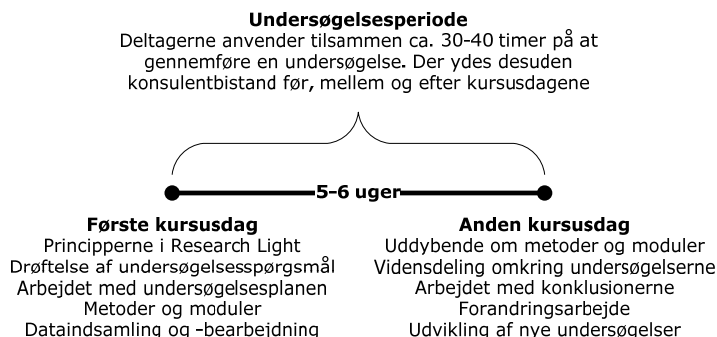
Langt hen ad vejen handler Research Light om "learning by doing". I forbindelse med at man gør de første erfaringer med undersøgelsesmetodikken, er det dog som regel en fordel at kunne trække på undervisning, vejledning og sparring fra erfarne konsulenter. Center for Kvalitetsudvikling tilbyder således støtte til Research Light-aktiviteter landet over. Det kan være i forvaltninger og på tilbud såvel som i private organisationer. Støtten kan grundlæggende antage to former: Forskellige typer kursusaktiviteter eller målrettet konsulentbistand. Dette uddybes nedenfor.

Ønsker du at høre nærmere om mulighederne for at deltage i kurser eller trække på konsulentbistand fra Center for Kvalitetsudvikling, kan du til enhver tid kontakte centret:

- Morten Greve – morten.greve@stab.rm.dk, 8728 4942
- Mett Marri Lægsgaard – mettmarri.laegsgaard@stab.rm.dk, 8728 4929

2.1 Kursusvirksomhed

Siden 2006 har CfK gennemført Research Light-kurser i forskellige sammenhænge og efter forskellige koncepter. Udgangspunktet er, at der kan skræddersys et kursusforløb, som passer til de konkrete ønsker og behov, men erfaringerne har vist, at en bestemt model er velegnet i de fleste sammenhænge. Modellen er illustreret i figuren nedenfor.



Kursusforløbets "skelet" er to kursusdage af syv timers varighed med deltagelse af ca. 16 kursister, som samarbejder to og to om lokale Research Light-projekter på op til otte forskellige arbejdspladser. Kursusdagene afholdes af to erfarne konsulenter med særlig ekspertise i forhold til Research Light.

I perioden op til første kursusdag ydes konsulentbistand i forhold til at udarbejde en indledende projektskitse.

Første kursusdag sigter primært på at introducere til Research Light-værktøjskassen og understøtte deltagerne i at udvikle en egentlig undersøgelsesplan.

I perioden mellem kursusdagene arbejder deltagerne med deres projekter, og der ydes målrettet konsulentbistand med henblik på at sikre det bedst mulige undersøgelsesforløb. Konsulentbistanden kan f.eks. sigte på færdigudvikling af projektdesignet eller på støtte til dataindsamling, -bearbejdning og -analyse.

På anden kursusdag faciliterer kursuslederne erfarings- og vidensdeling mellem deltagerne, men samtidig uddybes deltagernes generelle forståelse af metoder og moduler og af forandrings- og implementeringsarbejde i forlængelse af en Research Light-undersøgelse.

I perioden efter anden kursusdag yder konsulenterne efter behov procesbistand med sigte på arbejdspladsens bearbejdning og brug af undersøgelsens resultater.

Man kan følge med i CfK's udbud af Research Light-kurser i kursussektionen på centrets hjemmeside ([hér](#)).

2.2 Konsulentbistand

Center for Kvalitetsudvikling har i en række sammenhænge ydet processtøtte til lokale undersøgelsesaktiviteter i kommuner og regioner, der følger Research Light-konceptet. Erfaringerne viser, at selv kortvarig sparring eller konsulentbistand kan give et stort udbytte i form af et bedre undersøgelsesforløb – f.eks. i sammenhænge, hvor man allerede i forvejen har en del erfaring i gennemførelse af undersøgelsesprojekter. Det kan bl.a. handle om assistance til design af et specifikt projekt eller støtte til håndtering af bestemte opgaver eller processer i forbindelse med et undersøgelsesforløb, men der kan også være tale om en mere løs tilknytning som sparringspartner.

3 Projektredskaber

I dette afsnit bliver du introduceret til nogle af de tværgående redskaber, mødeformater m.m., som er nyttige i Research Light-arbejdet. Det drejer sig især om "undersøgelsesplanen", en skabelon som bør anvendes i forbindelse med alle Research Light-projekter. Formålet med undersøgelsesplanen er ikke at producere en masse tekst, men at sikre, at man har overvejet nogle spørgsmål, som er afgørende for at lykkes med en Research Light-undersøgelse. Man vil ofte kunne nøjes med at udfylde en del af felterne med korte stikord – det vigtige er, at man husker at overveje de enkelte emner. Derudover præsenteres to mødeformater, som sigter på at åbne henholdsvis samle op på hvert enkelt projekt på en god måde på den eller de arbejdspladser, som danner ramme om undersøgelsen. Afsnittet afsluttes med en introduktion til nogle nyttige konkrete værktøjer og metoder.

3.1 Undersøgelsesplan

Undersøgelsesplanen er en skabelon, som man især udfylder i den indledende fase, hvor undersøgelsens formål og procesplan skal fastlægges, men det er en god idé løbende at vende tilbage til undersøgelsesplanen som et centralt projektredskab. Skabelonen findes i Word-format på Research Light-hjemmesiden ([hér](#)). I det følgende gives en nærmere introduktion til, hvordan du udfylder hvert enkelt af skabelonens felter. Enkelte steder er der givet konkrete eksempler på formuleringer. Du kan endvidere finde to eksempler på udfyldte undersøgelsesplaner i bilag 1 og 2. Eksemplerne tjener blot til at illustrere, hvordan en undersøgelsesplan *kan* se ud – det er vigtigt at understrege, at der er meget vide grænser for, hvad en Research Light-undersøgelse kan bestå af, og følgelig mange forskellige måder at udfylde en undersøgelsesplan på.

Projektansvarlige – Her anfører du, hvilke personer der er direkte ansvarlige for at gennemføre undersøgelsen, evt. med en angivelse af deres indbyrdes rollefordeling. Det er vigtigt, at man på arbejdspladsen har en klar aftale om, hvem der har ansvaret for undersøgelsen, og at man har ledelsesaccept af dette – gerne med angivelse af, hvor mange timer hver enkelt kan bruge på projektet i løbet af undersøgelsesperioden og hvornår.

Baggrund – Her gives et kort rids af baggrunden for undersøgelsen. Feltet kan bl.a. indeholde svar på spørgsmål som: Hvorfor er det relevant at igangsætte Research Light-projektet? Hvad er anledningen? Hvilke udfordringer, problemstillinger, vidensbehov m.m. tager vi udgangspunkt i? Det er ikke nødvendigt at skrive en lang historie, men blot en kort, præcis motivering for undersøgelsen. Det er meget befordrende for projektets interne legitimitet og projektdeltagernes engagement klart at kunne identificere baggrunden og dermed behovet for undersøgelsen. Det kan være ændringer i organisationen eller arbejdsgangen, der kan danne baggrund for en undersøgelse, men det kan også blot være et oplevet behov for at undersøge f.eks. udførelsen af daglig praksis, opfattelser af et givet fænomen eller tilstedeværelsen af uhensigtsmæssigheder i arbejdsgange.

Formål – Dette felt bruges til at give en kort, præcis formulering af, hvad projektet skal udrette: Hvad skal projektet give anledning til i form af vidensindsamling, faglig dialog og udvikling? Formålet kan beskrives som indsamling af viden om et givet fænomen – f.eks. viden om kollegers eller brugeres opfattelse af en ydelse - med henblik på anvendelsen af denne viden på bestemte måder – f.eks. til en faglig dialog om forbedring af aspekter ved ydelsen. Det er vigtigt at opstille et formål, som faktisk kan indfris af et Research Light-projekt, så man vil ofte skulle revidere den formålsbeskrivelse, man skriver i første omgang, så den får et realistisk omfang. Benyt evt. SMART-metoden, som f.eks. er beskrevet i en enkel variant på Personaleweb.dk ([hér](#)).

Analyseenhed – Her anføres så præcist som muligt, hvilket konkret fænomen undersøgelsen skal fokusere på. Det sikrer, at man kan afgrænse fænomenet fra dets kontekst (man

spørger: "hvad er med og hvad er *ikke* med?"), og det er naturligvis særlig vigtigt (og udfordrende) at lave denne afgrænsning i en Research Light-sammenhæng, fordi undersøgelsen skal fokuseres meget tydeligt. Analyseenheder kan f.eks. være et nyt tiltag på arbejdspladsen; eksisterende faglige arbejdsgange, procedurer, metoder eller indsatser; fagfolk eller brugere/pårørendes erfaringer, synspunkter osv.; og skriftlige produkter (udredninger, handplaner, dagbøger osv.).

Undersøgelsesspørgsmål – Med afsæt i undersøgelsens baggrund og formål angives det konkrete spørgsmål, undersøgelsen skal svare på. Man vil sjældent kunne nå at belyse mere end ét spørgsmål i en Research Light-undersøgelse, selv om det er fristende at stille supplerende spørgsmål. Resultatet bliver således bedst, hvis man kan tage afsæt i en klar og entydig spørgende sætning, der kan være styrende for udarbejdelse af hypoteser og planlægning af dataindsamling. Det er nyttigt at være opmærksom på forskellen mellem tre overordnede typer spørgsmål (og Research Light-projekter):

1. *Beskrivende spørgsmål*, hvor projektet skal afdække, hvordan noget faktisk forholder sig: Hvordan gør vi det-og-det? Hvad synes vores brugere om det-og-det? F.eks.: "Hvilke procedurer anvender vi for at styre personalemøderne?", "Hvordan er vores visitationsprocedure?" eller "Hvordan føler de pårørende sig modtaget på vores afdeling?".
2. *Udforskende spørgsmål*, hvor man interesserer sig for, hvilke sammenhænge der kan være mellem forskellige forhold, man ikke ved ret meget i forvejen: Hvad er årsagen til, at en bestemt type hændelser indtræffer? Hvilken virkning har det, at vi har ændret den-og-den procedure? F.eks.: "Hvilken betydning har det for personalemøderne, at der er indført brug af en dagorden og en mødeleder?", "Hvad betyder det for medarbejdernes dagligdag, at vi har ændret vores organisation?" eller "Hvilke særlige forhold gør sig gældende forud for sammenstød mellem personale og pårørende?".
3. *Forklarende spørgsmål*, hvor projektet sigter på at afprøve eksisterende faglige formodninger/hypoteser vedrørende årsagssammenhænge: Støtter eller svækker en nærmere undersøgelse vores hypotese om årsagen til det-og-det forhold? F.eks.: "Giver brugen af dagsorden og mødeleder kortere og mere effektive personalemøder?" eller "Har antallet af involverede medarbejdere en betydning for de pårørendes opfattelse af modtagelsen på botilbuddet?".

Det har bl.a. betydning for den efterfølgende opstilling af hypoteser, metodevalget osv., hvilken type spørgsmål man vælger. Også her er det meget vigtigt, at man rammer en formulering, som opstiller en realistisk opgave for Research Light-projektet. Erfaringen er, at man næsten altid vil lægge ud med et for bredt formuleret spørgsmål.

Undersøgelseshypoteser – Undersøgelsesspørgsmålet kalder på et svar, uanset om projektet er beskrivende, udforskende eller forklarende. Det er derfor en stor fordel, hvis man tidligt i processen formulerer nogle konkrete hypoteser baseret på, hvad projektdeltagere og evt. andre interessenter allerede ved (eller tror de ved) om emnet. Typisk vil man have nogle bud på hypoteser, som man selv tror mest på, men det er en god idé at bruge tid på at overveje mulige alternative hypoteser – evt. konkurrerende hypoteser, som helt eller delvist modsiger hinanden. Bredden i hypoteserne er med til at sikre, at man ikke overser noget vigtigt i forbindelse med planlægningen af dataindsamling m.m. Hypoteser i relation til de ovenstående undersøgelsesspørgsmål kunne f.eks. være: "Efter møder, hvor dagsorden og mødeleder er anvendt, udtrykker medarbejderne større tilfredshed med personalemøderne" eller "På de dage, hvor afdelingen har mange sygdommeldinger, udtrykker de pårørende mindre tilfredshed med modtagelsen på afdelingen."

Metodevalg – En Research Light-undersøgelse skal altid have en eller anden empirisk komponent – Research Light er ikke kun skrivebordsarbejde! Brug dette felt til kort at angive, hvilke metoder du vil bruge til at indsamle dine data. Det første udgangspunkt for metode-

valget er, om du vil gennemføre et beskrivende, udforskende eller forklarende projekt (se ovenfor), men metodevalget skal også matche undersøgelsesspørgsmål og hypoteser, så man får indsamlet brugbare data. I denne håndbogs hovedafsnit 4 findes en introduktion til de vigtigste metoder, der kan anvendes i Research Light-projekter. Du kan evt. anvende flere forskellige metoder i ét projekt (f.eks. i et minicasestudie), men vær opmærksom på, at det uundgåeligt vil forøge tidsforbruget – især hvis du ikke på forhånd har erfaring med metoderne.

Dataindsamling – Giv en kort beskrivelse af, hvordan dataindsamling og -bearbejdning konkret skal foregå. Hvilke dataindsamlingsredskaber skal bruges (f.eks. spørgeskema, interviewguide osv.)? Hvem skal spørges eller på anden måde levere data? Hvordan og hvornår skal data konkret samles ind? Udsigten til at lykkes med projektet stiger meget, hvis du tidligt i processen overvejer denne type håndgribelige spørgsmål.

Tidsplan og tidsbudget – Det er ikke nødvendigt at planlægge eller projektstyre et Research Light-projekt i detaljer, men brug dette felt til at skrive en helt kort tidsplan, som skal give svar på spørgsmål som: Hvor lang er projektperioden? Hvilke vigtige aktiviteter/faser og milepæle er der? Hvordan fordeles tidsforbruget på de enkelte aktiviteter?

Interessenter – Overvej, hvilke personer der vil blive berørt af projektet, og hvem der evt. skal involveres, høres eller blot orienteres, hvis projektet skal lykkes. Hvis man ikke tager højde for dette, risikerer man at skabe modvilje hos ledere, kolleger, brugere, pårørende eller lignende. I en Research Light-sammenhæng vil dette ikke være en omfattende opgave, og det kan som regel klares uformelt, men det er klogt tidligt at overveje problemstillingen og kort nedskrive resultatet af overvejelserne.

Risikovurdering – Man vil ofte have gavn af at foretage en indledende vurdering af, hvilke faktorer der kan tænkes at forstyrre eller vanskeliggøre projektet. Det kan være problemer med at få besvarelser, fyldte kalendere hos nøglepersoner, tidspres fra øvrige opgaver, forbehold hos bestemte interessenter osv. Dette felt bruges til at nedskrive, hvilke særlige udfordringer man forudser, at projektet kan møde, og hvordan disse kan imødegås. Der vil være forskel på, hvor meget man kan skrive i dette felt, afhængig af projektets karakter, men det er altid klogt kort at overveje sagen. Risikovurderingen foretages bedst, når man har udfyldt de foregående felter i undersøgelsesplanen.

Formidling – Udgangspunktet for Research Light er, at der skal anvendes et minimum af ressourcer på skriftlig formidling, og at der ikke skal skrives en egentlig rapport. I stedet lægges der vægt på at skabe en god mundtlig dialog på arbejdspladsen, hvor data og resultater bliver fremlagt, drøftet og omsat til tiltag, der kan forankres i organisationen. I visse tilfælde vil man dog alligevel kunne se et behov for at udarbejde mindre formidlingsprodukter, og det er derfor nyttigt kort at beskrive dette i undersøgelsesplanen, så man husker at medregne tid til denne opgave. Der kan f.eks. være tale om en Power Point-præsentation til støtte for et mundtligt oplæg eller et kort notat om undersøgelsens vigtigste resultater.

Dialog og evaluering – Research Light-viden præsenteres og omsættes bedst via en faglig dialog på arbejdspladsen. Her kan du kort beskrive, hvordan du vil skabe en god ramme om den faglige drøftelse af og opfølgning på projektets forløb og resultater. Det kan f.eks. være i form af et halvdagsmøde eller en temadag (du kan lade dig inspirere af den model, som præsenteres i afsnit 3.3 nedenfor).

Succeskriterier – Overvej, hvad der egentlig skal til for, at du vil betragte projektet som en succes, og hvordan du konkret kan konstatere, at succeskriteriet er opfyldt – det giver fokus og retning til din Research Light-undersøgelse. Der er stor forskel på, hvor let det er at opstille enkle succeskriterier for forskellige typer Research Light-projekter, men det er altid umagen værd at gøre forsøget.

3.2 Åbningsproces

I de fleste tilfælde gennemføres en Research Light-undersøgelse bedst af en lille arbejdsgruppe (typisk to kolleger). Det kan dog være en god idé at forsøge at involvere ledere og øvrige kolleger i forbindelse med planlægning og igangsætning af arbejdet – dvs. at sørge for en god åbningsproces. Det kan øge undersøgelsens legitimitet og lette dataindsamlingen.

Det er en fordel at gennemføre åbningsprocessen, så snart du har lavet det første udkast til et undersøgelsesspørgsmål. Ud over kort at informere om projektet, kan du bruge åbningsprocessen til at få vurderet og kvalificeret relevansen af undersøgelsesspørgsmålet og/eller bede om hjælp til at formulere mulige hypoteser som svar på undersøgelsesspørgsmålet. I bør adskille disse to processer, hvis I vil involvere kollegerne på begge områder.

Hvis alle kolleger har en arbejdsmailadresse, er det nemmest at gennemføre en åbningsproces via mail. Du kan f.eks. kort introducere undersøgelsens baggrund og formål, og dernæst bede om korte kommentarer til undersøgelsesspørgsmålet: Fremstår spørgsmålet klart, eller bør det omformuleres? Er undersøgelsestema og -spørgsmål relevant for svarpersonens egen praksis? Hvis I benytter Outlook, kan du bruge respons-funktionen: Inde i selve mailvinduet trykker du på knappen "Indstillinger"; sætter et flueben i boksen "Anvend responsknapper"; og vælger et sæt af responsmuligheder på rullegardinet til højre. På den måde kan du hurtigt lodde kollegernes syn på undersøgelsesspørgsmålet. Har dine kolleger kommentarer, ud over det svar de giver via responsknappen, kan de skrive disse ind i responsmailen.

Hvis man har tid, kan man også vælge at drøfte projektet på et særligt indkaldt møde med (repræsentanter for) kollegerne eller blot som et dagsordenspunkt på et personalemøde eller lignende. Man kan evt. strukturere en diskussion af mulige hypoteser på den måde, at man beder gruppen komme med ét forslag til hypoteser af gangen, som skrives op på en tavle. For hvert forslag beder man alle supplere med hypoteser, som indholdsmæssigt minder om det foregående forslag. Når der ikke er flere beslægtede forslag, går man videre til næste "nye" hypotese. Styrer man processen stramt, tager den ikke mere end en time, og den vil med stor sandsynlighed give et stærkere sæt af hypoteser.

3.3 Opsamlingsproces

Den bedste afrunding på et Research Light-projekt er at drøfte data og resultater i et egnet fagligt forum på arbejdspladsen. Det er især vigtigt at drøfte, om undersøgelsen viser, at der er behov for forandringer i arbejdspladsens organisering, samarbejdsrelationer, metoder, arbejdsgange m.m. og i givet fald hvilke forandringer. Det er ikke sikkert, at undersøgelsesresultaterne i sig selv giver et tilstrækkeligt grundlag for forandringer, men de udgør som regel en god anledning til at drøfte det aspekt af den faglige praksis, som undersøgelsen har handlet om. Arbejdspladsernes dialogkulturer kan være vidt forskellige, så sørg for at forberede et mødeforløb, som passer til netop din arbejdsplads. Grundelementerne er dog normalt en kort præsentation af undersøgelsen og dens resultater samt eventuelle anbefalinger efterfulgt af en åben drøftelse med afsæt i et dialogoplæg fra arbejdsgruppen (evt. på forhånd afstemt med ledelsesrepræsentanter).

3.3.1 Accept og prioritering

Hvis I vurderer, at undersøgelsesresultaterne giver grundlag for at fremsætte en eller flere faglige anbefalinger, kan det være en god idé at foretage en forudgående "accept- og prioritetsmåling" som en optakt til den faglige drøftelse. I kan f.eks. foretage målingen individuelt, anonymt og hurtigt ved hjælp af et papirskema, og opsamle besvarelsenerne i en lukket papkasse. Bed jeres kolleger om at angive, i hvor høj grad de accepterer jeres anbefalinger ved at sætte kryds i skemaet. Her er et bud på et sæt af accept-svarkategorier:

4. Fuld accept	3. Accept	2. Ringe accept	1. Ingen accept	Ikke vurderet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Desuden bør I også, for hver anbefaling, bede jeres kolleger vurdere, hvor vigtigt, det område, anbefalingen vedrører, er for dem i praksis. Svarkategorierne kan se sådan ud:

4. Væsentlig betydning	3. Nogen betydning	2. Ringe betydning	1. Ingen betydning	Ikke prioriteret
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Målingerne skal ikke ses som formelle afstemninger, men som vejledende tilkendegivelser, der kan fungere som et supplement til jeres præsentation og dialogoplæg. I skal selv vurdere, hvordan resultaterne bedst kan præsenteres i forbindelse med den faglige drøftelse. Det kan være som et simpelt "ølregnskab", men man kan også bruge et Excel-ark til at beregne et gennemsnit – på store arbejdspladser evt. fordelt på afdelinger eller lignende. Man kan hente en Word-skabelon til accept- og prioritetsmålinger på Research Light-hjemmesiden ([hér](#)).

3.4 Øvrige nyttige redskaber

"Brown paper-metoden" – En metode med utallige anvendelsesmuligheder i en tidlig brainstorm-fase såvel som i forbindelse med planlægning og analyse. Man skal bruge en bred papirrulle (f.eks. en meter bred), typisk af brunt papir, samt selvklæbende Post-It-lapper af forskellig størrelse og evt. farve. Metoden består i at klippe et stort stykke papir af rullen (1-2 meter afhængig af behovet) og bruge det som en art "tavle", hvor man kan arrangere, omarrangere, revidere og udskifte begreber, indfald, synspunkter osv., i takt med at de kommer i spil. Afhængig af sammenhængen kan man bruge en speedmarker til at skrive overskrifter og forskellige opdelinger på papiret (start evt. med at bruge en blød blyant, som kan viskes ud). Man kan hænge arket på en væg eller lægge det på et bord. Når man er færdig med at arbejde med det, kan det foldes sammen, indtil man skal bruge det igen. I bilag 3 og 5 kan man se et par eksempler på brug af metoden i forbindelse med udarbejdelse af en indsatssteori (se også afsnit 5.1 nedenfor).

NB: Et godt tip er at starte med at folde papirstykket sammen til en størrelse, der er let at transportere, og så undlade at sætte lapper oven på folderne. Post-It-lapperne hænger nemlig ikke ordentligt ved, hvis man i stedet ruller arket sammen, når det skal gemmes eller transporteres. Ofte vil papiret desuden have en glat og en mere ru side – brug den ru side, da lapperne hænger bedre fast her.

Videnskilder – Et af de første skridt i udviklingen af et Research Light-projekt kan med fordel være en hurtig søgning efter eksisterende viden og erfaringer af relevans for det projekt, man har i tankerne. Det ligger *ikke* i Research Light-konceptet, at man skal lave systematiske litteratursøgninger, men en time på internettet kan sagtens vise sig at give nyttige input til projektet. Her er nogle eksempler på relevante ressourcer:

- www.godsocialpraksis.dk – en generel praksisdatabase med hovedvægt på det kommunale område. Databasen er oprettet af Servicestyrelsen og rummer, navnet til trods, både social- og sundhedsfagligt relevante metode- og projektbeskrivelser.
- www.kvalitetsdatabasen.dk – også kaldet "Den Sociale Kvalitetsdatabase" – er oprettet af Danske Regioner og Socialpædagogerne og rummer nyttige projekterfaringer fra socialområdet og tilgrænsende områder (bl.a. psykiatri- og sundhedsområdet).

- scholar.google.dk – en særlig Google-funktion, som kan levere informativt fagligt materiale. Besøg evt. også scholar.google.com, hvis du har mod på at læse på engelsk. Husk dog kildekritikken!
- www.idunn.no – en forskningsorienteret nordisk database, som dækker bredt – bl.a. pædagogik, socialt arbejde og sundhedsområdet.

Gratis spørgeskemaundersøgelser på nettet – Der findes en række gratis værktøjer ("freeware"), som kan bruges til at gennemføre små spørgeskemaundersøgelser på nettet, typisk via udsendelse af e-mails til respondenterne. Et særligt anbefalelsesværdigt eksempel er SurveyMonkey (da.surveymonkey.com), som oven i købet tilbyder en dansksproget brugerflade, forskellige vejledninger m.m. Men der findes også andre systemer med nogle af de samme kvaliteter – f.eks. Mamut Online Survey (www.mamut.com/dk/onlinesurvey).

"Groupware" – Nettet rummer en overflod af gratis redskaber, som samlet betegnes groupware. Redskaberne kan bl.a. bruges til at understøtte samarbejde i arbejdsgrupper, hvor deltagerne måske ikke til daglig sidder samme sted eller har adgang til de samme netværksdrev m.m. Derudover kan man bruge redskaberne til at begrænse adgangen til projektdokumenter (interviewreferater osv.). Google tilbyder flere tjenester: Google Groups (groups.google.com) kan bruges til at samle og gemme dialogen i en projektgruppe, mens Google Docs (documents.google.com) er en enkel fildelingsløsning. Begge findes i dansk-sprogede versioner (sprog vælges i "Settings"/"Indstillinger"). Alternativt tilbyder pbWorks en gratis platform for fildeling og samarbejde i små grupper (pbworks.com). Værktøjet Doodle (www.doodle.com) gør det let at finde brugbare mødedatoer, tidspunkter for interview m.m.

4 Dataindsamling og -bearbejdning

En grundigt udarbejdet undersøgelsesplan er et godt fundament for dataindsamling og -bearbejdning. Jo mere præcise I er med at udforme undersøgelsesspørgsmål og hypoteser, jo tydeligere bliver det, hvilke data kan give svarene på de fremsatte spørgsmål. I dette afsnit kan I læse om de vigtigste metoder til at indsamle data i en Research Light-undersøgelse. Derudover får I en beskrivelse af, hvordan I kan bruge jeres undersøgelsesspørgsmål og hypoteser som afsæt til at udvikle dataindsamlingsredskaber og udvælge svarpersoner.

4.1 Dataindsamlingsmetoder

I de følgende underafsnit præsenteres fire overordnede kategorier af metoder: Spørgeskemaer, interview (herunder individuelle interview, gruppeinterview og fokusgruppeinterview), observationer og dokumentstudier.

4.1.1 Spørgeskemaer

Spørgeskemaer er generelt den mest anvendte dataindsamlingsform. Det er der mange gode grunde til, hvoraf de vigtigste er lavt ressourceforbrug til dataindsamling og -fortolkning, mulighed for hurtig gennemførelse i forhold til et stort antal svarpersoner samt mulighed for at garantere anonymitet omkring besvarelsen. Netop fordi spørgeskemametoden umiddelbart forekommer let at gå til, skal man dog altid gennemtænke, om forudsætningerne er til stede i det konkrete tilfælde. Der er nemlig klare grænser for, hvornår det er hensigtsmæssigt at anvende spørgeskemaer.

Generelt vil det være fordelagtigt at bruge spørgeskemaer, hvis hovedparten af de nedenstående betingelser er opfyldt. Punkt 1-3 skal dog altid være opfyldt:

1. Vendinger og begreber i spørgeskemaet er alment kendte og forståede
2. Spørgeskemaets spørgsmål har beskeden kompleksitet
3. Svarpersonerne har de nødvendige forudsætninger for at besvare spørgeskemaet
4. Der er tungtvejende hensyn til diskretion og/eller svarpersoners anonymitet
5. Undersøgelsesarbejdet skal gennemføres hurtigt med et beskedent ressourceforbrug
6. Antallet af relevante svarpersoner er stort, og der tilstræbes repræsentativitet
7. Undersøgelsesspørgsmål og spørgeskemaspørgsmål refererer til et tema, som man på forhånd har en vis forståelse af og viden om

Spørgeskemaer anvendes især ved beskrivende undersøgelsesspørgsmål (både i forhold til fakta, erfaringer og holdninger), men også i forhold til forklarende undersøgelsesspørgsmål kan metoden være nyttig. Udforskende spørgsmål passer normalt mindre godt til spørgeskemametodens meget strukturerede form. En tommelfingerregel kan være, at hvis man har behov for at tilføje sit spørgeskema mere end ét tekstfelt til "frie" besvarelser, bør man overveje, om andre metoder er mere oplagte (evt. som et supplement).

Formulering af spørgsmål

Normalt er udgangspunktet for spørgeskemaet de hypoteser, man knytter til undersøgelsesspørgsmålet. Spørgeskemaet opbygges således af de spørgsmål, man har brug for at stille, hvis man vil finde ud af, om der er belæg for en hypotese. I en spørgeskemabaseret Research Light-undersøgelse har man ikke brug for et stort antal konkrete spørgsmål, og har man f.eks. fem hypoteser vil man typisk have 2-3 spørgsmål pr. hypotese i gennemsnit. I forbindelse med udarbejdelsen af spørgeskemaspørgsmålene gælder følgende grundregler:

- Brug klare, velvalgte begreber – så få som muligt
- Brug konkrete, klare og endimensionelle spørgsmål – pas på med at spørge om mere end én ting i ét spørgsmål
- Tag mest muligt hensyn til belastningen af svarpersonen
- Undgå ledende spørgsmål
- Tilføj evt. korte forklarende tekster (f.eks. hvor man ønsker, at svarpersonen skal vurdere noget op imod et bestemt kriterium, eller hvor svarpersonen må vælge mere end én svarmulighed)

Valg af svarkategorier

I en Research Light-sammenhæng vil man normalt anvende korte spørgeskemaer (maksimalt 12-15 spørgsmål) kombineret med enkle og intuitive svarkategorier. Også i forhold til formuleringen af svarkategorierne, er der nogle grundregler:

- Brug så vidt muligt ét gennemgående sæt af svarkategorier
- Brug symmetriske svarkategorier (dvs. med lige mange positive som negative svarmuligheder)
- Brug logisk og kontinuerligt ordnede svarkategorier (dvs. man skal tilstræbe, at "afstanden" mellem svarmulighederne generelt opleves som jævnt fordelt)
- Hvis man bruger en neutral midterkategori (f.eks. "Neutral", "Hverken x eller y" osv.), sikrer man sig, at en positiv eller negativ besvarelse har en vis "styrke" (dvs. ikke er mere eller mindre tilfældig)
- Hvis man *undlader* at bruge en neutral midtkategori, sikrer man sig, at svarpersonen tager stilling til spørgsmålet
- I de fleste tilfælde bør man tilføje svarmuligheden "Ved ikke" eller evt. "Ikke relevant"

Eksempler på ofte anvendte, velfungerende svarkategorier:

- Ja, Nej, Ved ikke
- I høj grad, I nogen grad, I mindre grad, Slet ikke, Ved ikke
- Passer i høj grad, Passer i nogen grad, Passer i ringe grad, Passer slet ikke, Ved ikke
- Passer godt/ofte, Passer til en vis grad/nogen gange, Passer ikke, Ved ikke
- Meget tilfredsstillende, Tilfredsstillende, Utilfredsstillende, Meget utilfredsstillende, Ved ikke
- Meget tilfredsstillende, Tilfredsstillende, Overvejende tilfredsstillende, Overvejende utilfredsstillende, Utilfredsstillende, Meget utilfredsstillende, Ved ikke

Svarprocent

Som udgangspunkt er det en fordel at opnå en høj svarprocent (f.eks. mindst 2/3 af de mulige svarpersoner), da det styrker gyldigheden af data væsentligt. Hvis svarpersonerne er knyttet til forskellige arbejdspladser, er det desuden et vigtigt hensyn, at svarprocenten på de enkelte arbejdspladser ikke falder under et vist niveau. Det er i mange tilfælde en udfordring at få en høj svarprocent, men man kan gøre en del forskellige ting for at hæve svarprocenten:

- Udvikle korte spørgeskemaer, der lever op til de ovenstående grundregler
- Indsamle besvarelserne i en social sammenhæng. Det kan være i forbindelse med et møde (f.eks. i forbindelse med et beboermøde, et personalemøde eller lignende). Man kan også overveje personligt at støtte svarpersonen i at foretage besvarelsen. Dette er

- Give præcis information om undersøgelsens formål og en understregning af betydningen af svarpersonens bidrag
- Foretage skriftlige eller mundtlige påmindelser ved manglende besvarelse (personligt) eller ved lav samlet svarprocent (i forhold til en gruppe)
- Ved at udlove en lille præmie. Det kan f.eks. ske ved at trække lod mellem de modtagne besvarelser. Dette tiltag forudsætter dog, at det ikke giver problemer at gennemføre undersøgelsen ikke-anonymt. Alternativt kan man lade præmien gå til den gruppe, der har den højeste svarprocent: Hvis arbejdspladsen f.eks. er opdelt i afdelinger, kan man bede medarbejdere eller brugere angive, hvilken afdeling de hører til, og så tildele præmien til den afdeling, der har den største svarandel.

På Research Light-hjemmesiden findes der en række forskellige spørgeskemaskabeloner i Word-format, som hurtigt kan hentes og udfyldes med egne spørgsmål og svarkategorier ([hér](#)).

Bearbejdning og præsentation af besvarelserne

Når undersøgelsen er gennemført, og besvarelserne indsamlet, skal der foretages databearbejdning. Den generelle Research Light-filosofi gælder dog også på dette område: I mange tilfælde vil en optælling af besvarelser i et simpelt "øregnskab" fungere udmærket som grundlag for drøftelse og udvikling. I en Research Light-sammenhæng vil marginale forskelle sjældent betyde noget. Det er det store billede, som tæller, og dette kan som regel aflæses med en meget enkel databearbejdning og -præsentation. Hvis man har mulighed for at involvere en medarbejder, der er rutineret bruger af et statistikprogram som f.eks. Excel eller SPSS, kan man eventuelt indtaste besvarelserne i en data-fil, hvorefter man let og hurtigt kan udtrække enkle tabeller og figurer.

4.1.2 Uddybende om spørgeskemametode

Du kan søge uddybende vejledning i forhold til spørgeskemametode her:

- [Link](#) til SFI's "Guide til gode spørgeskemaer"
- [Link](#) til Finansministeriets "Vejledning om brugerundersøgelser"
- Merete Watt Boelsen (2008): *Spørgeskemaundersøgelser*, Hans Reitzels Forlag

4.1.3 Interview

Brug interviewformen, når du ønsker mere indgående viden om fænomener fra et begrænset antal svarpersoner. Der kan være tale om fænomener, som det er vanskeligt at afgrænse og indfange i tal, og hvor der er behov for et nuanceret og grundigt kendskab til kvaliteterne ved det studerede. Interviewformen egner sig til at indsamle data om fænomener, der indgår i komplekse sammenhænge, og hvor der ikke eksisterer megen viden om det, der skal undersøges. Udforskende og forklarende undersøgelsesspørgsmål vil ofte pege i retning af interviewformen som metode, men interview kan være relevante i forbindelse med alle typer undersøgelser. Der kan hentes forskellige skabeloner til interviewguider på Research Light-hjemmesiden ([hér](#)).

Interviewet som dataindsamlingsmetode findes i mindst tre forskellige former: Individuelle interview, gruppeinterview og fokusgruppeinterview.

Individuelle interview udføres med én svarperson af gangen. Formålet er at indsamle viden om den udspurgte person, og hvordan han/hun oplever og forstår et fænomen og de sammenhænge, fænomenet indgår i. Brug individuelle interview, når du ønsker at indsamle viden fra nøglepersoner (enkeltindivider, der har en særlig viden eller erfaring på et bestemt område), og/eller når du ønsker at indsamle viden om mere følsomme emner, som kan være vanskelige at diskutere i en gruppe. Desuden sikrer en individuel interviewform, at de interviewede ikke "farver" hinandens svar med tab af bredde i de udtrykte synspunkter til følge.

Gruppeinterview er interview med en eller flere grupper, og har til formål at indsamle viden om gruppedeltagerne, og hvordan de oplever et fænomen og de sammenhænge, fænomenet indgår i. Brug gruppeinterview, hvis du af ressourcemæssige årsager har brug for at interviewe flere personer af gangen, og/eller hvis du synes, det er en fordel at interviewe personerne sammen - f.eks. fordi de arbejder sammen i praksis, og du på den måde kan få adgang til forskellige perspektiver på fælles erfaringer. Vær dog opmærksom på, at det kan være vanskeligere at snakke om konfliktstof og mere følsomme emner i et gruppeinterview end i et individuelt interview.

Fokusgruppeinterview udføres også med en eller flere grupper, men her er fokus i højere grad på at udnytte gruppedynamikken i en diskussion af udvalgte temaer. Fokusgruppeinterviewet er især velegnet til at udforske og udvikle temaer og nye ideer. Fokusgruppeinterviewet er ikke en genvej til at interviewe flere personer på én gang: Målet er ikke at få alle svarpersoner til at svare på de samme spørgsmål, men at skabe rammerne for, at personer med forskellige perspektiver mødes og diskuterer et bestemt tema med henblik på udvikling.

Sæt struktur på dit interview

Hvordan du strukturerer og udfører interviewet, vil afhænge af, hvilken interviewform du vælger. I det individuelle interview vil du som den interviewende part i en samtale mellem to personer være mest tydelig. I et gruppeinterview vil du derimod i højere grad vil have en rolle som ordstyrer. I fokusgruppeinterviewet har interviewerens den mest tilbagetrukne rolle, som facilitator af diskussionen mellem deltagerne.

Uanset interviewform er det nødvendigt at udarbejde en interviewguide. En interviewguide består af den række af spørgsmål, man ønsker at få svar på. Spørgsmålene udspringer altid af undersøgelsesspørgsmålet og hypoteserne (se afsnit 3.2), men det vil være forskelligt, hvor detaljerede spørgsmålene skal være, afhængigt af hvad formålet med undersøgelsen er, og hvilken type interview, du har valgt. En interviewguide til et fokusgruppeinterview vil typisk være mindre detaljeret og bestå af en introduktion til temaet, nogle få spørgsmål og en række stikord, der kan benyttes undervejs til uddybning af diskussionen. Interviewguiden til individuelle og gruppebaserede interview vil oftest være mere detaljeret og bestå af mere specifikke spørgsmål, som stilles i en rækkefølge, der er fastlagt på forhånd.

Deltagerantal

Det er vanskeligt at opstille regler for hvor mange personer, man bør involvere i en interviewundersøgelse. Som udgangspunkt kan man dog sige, at en gruppe (gruppeinterview og fokusgruppeinterview) optimalt består af 6-8 deltagere, men 3-4 personer er også at betragte som en gruppe. Er der ti eller flere gruppedeltagere, bliver processen svær at styre, og der bliver naturligvis mindre tid til den enkelte, jo flere deltagere der er. Når man planlægger en interviewundersøgelse, er det vigtigt at tage højde for et vist bortfald – det er altså i de fleste tilfælde en god ide at invitere flere, end man reelt mener, der skal indgå i undersøgelsen. I en Research Light-undersøgelse vil omstændighederne ofte sætte grænserne for antallet af interviewdeltagere. Brug dit undersøgelsesspørgsmål som grundlag for at udvælge de mest relevante svarpersoner.

Bearbejdning af interviewdata

Det er vigtigt helt fra undersøgelsens start at beslutte, hvordan interviewdata skal opsamles og bearbejdes, så rammerne for interviewet kan tilpasses dette formål. Ofte bliver interview optaget på bånd og efterfølgende transskriberet (skrevet ud) og analyseret, men det er en meget tidskrævende metode. I et Research Light-studie vil det mest hensigtsmæssige være at tage referat af interviewet, evt. i form af stikord. Det kan derfor være en fordel at være to personer om interviewet – én der stiller spørgsmål, og én der tager referat. I kan evt. bruge en tabel, hvor hvert spørgsmål fra interviewguiden er efterfulgt af en tom rubrik med plads til at skrive stikord/korte referater af svarene. Bearbejdningen af interviewdata vil bestå i at sammenholde og vurdere de indsamlede data med undersøgelsens hypoteser for at be- eller afkræfte dem og således besvare det overordnede undersøgelsesspørgsmål. På Research Light-hjemmesiden kan man hente en Word-analysematrix til casestudier, som kan være nyttig i forbindelse med alle interviewbaserede undersøgelser ([hér](#)).

4.1.4 Observation

Når man ønsker viden om, hvad folk tænker og gør, er det nærliggende at spørge dem i en spørgeskema- eller interviewundersøgelse. Men nogle fænomener kan det give god mening at observere i stedet – evt. som et supplement til den øvrige dataindsamling. Det kan især være nyttigt at bruge observation i forbindelse med udforskende projekter og undersøgelses-spørgsmål. Vil du f.eks. have svar på, hvor tit en borger i et botilbud henvender sig til personalet og på hvilken måde, kan du vælge at observere det over en kortere periode. Aftal internt i personalegruppen, hvem der observerer på hvilke tidspunkter, og benyt et observationsskema udformet til den konkrete undersøgelse. Det er vigtigt, at observationen drejer sig om få, afgrænsede spørgsmål. Skemaet kan blot bestå af et A4-skema med de relevante rubrikker til afkrydsning og evt. uddybende beskrivelse. Der ligger et eksempel på Research Light-hjemmesiden ([hér](#)).

Det er nyttigt at skelne mellem og kombinere kvantitativt og kvalitativt prægede observationer. Kvantitative iagttagelser handler om at tælle, opmåle tid osv., mens kvalitative observationer handler om at referere observatørens iagttagelser, indtryk og vurderinger.

Man kan f.eks. lave observationer af følgende "genstande":

- Interaktioner (f.eks. henvendelser til en reception eller supportfunktion)
- Ytringer (f.eks. hvor mange gange de enkelte deltagere i et møde tager ordet)
- Dialog (f.eks. tilfælde af anerkendende, respektfuld tiltaleform – eller det modsatte)
- Kropssprog (f.eks. tilfælde af "åbent" hhv. "lukket" kropssprog)
- Kropslig positionering (f.eks. hvordan står/sidder de observerede i forhold til hinanden)
- Tidsforbrug (f.eks. tidsforbrug til forskellige opgaver, dagsordenspunkter osv.)

Observationsformen stiller særlige krav til den, der observerer. Der er behov for at afklare, hvordan de involverede personer informeres på forhånd, og om selve observationen i sig selv kan have en indflydelse på det, man observerer. Man skal i den forbindelse nøje overveje, hvordan man fysisk placerer sig i forhold til det, der observeres, og om man skal forsøge at forholde sig mest muligt neutral eller vil indgå i dialog med de observerede (man kan f.eks. overveje at stille korte, opklarende spørgsmål på bestemte tidspunkter i en mødeobservation).

Derudover er det vigtigt at være opmærksom på tidsforbruget: Observationsmetoden er meget tidskrævende, med mindre man er meget præcis i forhold til, hvad der skal observeres, hvornår og af hvem.

4.1.5 Uddybende om kvalitativ metode

Man kan søge viden og inspiration i forhold til kvalitative undersøgelser – interview, observation m.m. – hér:

- Merete Watt Boolsen (2006): *Kvalitative analyser*, Hans Reitzels Forlag
- Peter Dahler-Larsen (2008): *At fremstille kvalitative data*, Syddansk Universitetsforlag

4.1.6 Dokumentstudier

Dokumentstudier kan især være relevante i to sammenhænge: For det første hvis man ønsker at undersøge og udvikle kvaliteten af dokumentationen i sig selv – f.eks. forbedre hand-leplaner, dagbøger osv. For det andet hvis man ønsker at trække bestemte oplysninger ud af det skriftlige materiale, som måske ikke kan indhentes på anden vis.

Hvis du ønsker at undersøge og løfte kvaliteten af dokumentationen i sig selv, kan det være en fordel at bruge mikroaudit-modulet (se nærmere i det følgende hovedafsnit). Mikroaudit tager afsæt i konkrete borgeres sagsforløb og er en systematisk metode til at analysere og vurdere, hvordan sagsforløbet dokumenteres. Hvis du ønsker at udtrække bestemte oplysninger, minder opgaven om udformning af et spørgeskema: Formuler de oplysninger, der skal udtrækkes, som konkrete spørgsmål. Hold dig for øje, at spørgsmålene skal støtte den eller de medarbejdere, der skal udtrække oplysningerne, i at foretage dataindsamlingen på en ensartet og pålidelig måde.

Dokumentstudier er som udgangspunkt særligt oplagte i forbindelse med beskrivende projekter, men de kan også indgå i udforskende projekter – f.eks. en analyse af kritiske forløb, hvor man benytter dagbogsnotater til at få et overblik over antallet og arten af bestemte kritiske episoder (se afsnit 5.8 nedenfor, men også afsnit 5.7 om "mikroaudit"). Også her skal du være opmærksom på tidsforbruget. Det er altid en god idé at teste tidsforbruget på et par tilfældigt udvalgte stikprøver af de dokumenter, du tænker på at gennemgå. En sådan test vil også ofte afsløre, om de oplysninger, man forventer at finde, reelt kan findes i dokumenterne – eller om de mangler, f.eks. pga. manglende systematik i dokumentationsarbejdet på arbejdspladsen.

4.2 Udvikling af dataindsamlingsredskaber

Et dataindsamlingsredskab er de konkrete værktøjer, man bruger i forbindelse med dataindsamlingen (f.eks. spørgeskemaer, interviewguider osv.). Når du udvikler de redskaber, der skal bruges til at indsamle data, er det en fordel at tage afsæt i dit undersøgelsesspørgsmål og dine hypoteser. Vær opmærksom på disse tre punkter, når du udvikler redskaberne:

- At udvikle dataindsamlingsredskaber handler om at gøre dit undersøgelsesspørgsmål konkret. Start med at formulere et gennemtænkt, realistisk og præcist undersøgelsesspørgsmål; udled derefter så vidt muligt et dækkende sæt hypoteser; og udarbejd til sidst konkrete spørgsmål, som faktisk kan anvendes i et instrument. Du kan evt. bruge grundreglerne til at udarbejde spørgeskemaer (se afsnit 4.1.1) til støtte i denne proces
- Resultatet bliver som regel bedst, hvis mindst to medarbejdere er involveret i at udvikle redskaberne (den ene kan evt. blot fungere som sparringspartner)
- Man bør altid teste redskabet, hvis det overhovedet er muligt (se nedenfor)

4.3 Test af dataindsamlingsredskaber

Det kan være tidskrævende at validere og teste dataindsamlingsredskaber. Også her findes der imidlertid en Light-udgave, som det kan være en god ide at gennemføre.

"Validering" kan f.eks. være en proces, hvor man drøfter og gennemgår redskabet med en udenforstående fagperson, der har viden om undersøgelsens tema. Formålet er at være sikker på, at spørgsmålene er forståelige, at man bruger de forskellige begreber på en hensigtsmæssig måde, og at der ikke er fejl eller mangler i materialet.

"Test" betyder, at man afprøver redskabet i brug, før man går i gang med selve dataindsamlingen. Ved at afprøve redskaberne øger man muligheden for at finde fejl og mangler, inden man ulejliger svarpersonerne. En simpel test kan udføres ved, at man beder en eller to kolleger eller brugere (afhængig af, hvem undersøgelsen retter sig mod) om at besvare spørgeskemaet eller læse interviewguiden igennem. Bed testpersonerne om at holde øje med tidsforbruget og efterfølgende kommentere på, om spørgsmålene er relevante og forståelige. En udenforstående vil ofte være bedre til at afsløre mangler eller uklarheder end den, der har udarbejdet redskaberne. Testpersonernes kommentarer kan bruges til at revidere evt. problematiske spørgsmål og måske justere på længden af spørgeskemaet. Validering og test i Light-udgaven tager kun kort tid, men vil ofte forbedre kvaliteten af din undersøgelse betydeligt.

4.4 Udvælgelse af svarpersoner

Hvordan udvælger man de personer, der skal være en del af undersøgelsen? Svaret afhænger af, hvad man vil undersøge, og hvordan man vil undersøge det. Ved at præcisere undersøgelsesspørgsmål og analyseenhed (se ovenfor) vil du oftest få et klarere blik for, hvilke personer der er relevante at inddrage i undersøgelsen. Det vil typisk være de personer, der har viden om og erfaringer med den undersøgte praksis, og som dermed vil være de bedst egnede til at besvare undersøgelsens spørgsmål. Metodevalget vil oftest være med til at afgøre, hvor mange personer der skal indgå i undersøgelsen.

Undersøgelsesspørgsmålet og metodevalget har altså indflydelse på, hvilke svarpersoner ideelt bør indgå i undersøgelsen. Det er imidlertid også nyttigt at tage mere pragmatiske hensyn i betragtning, når man skal udføre en praksisundersøgelse med et beskedent resourceforbrug. Man kan f.eks. seke til, hvem der har tid til at indgå i undersøgelsen på nuværende tidspunkt – og hvem der har lyst til det. Vær dog opmærksom på, at der er en fare for, at denne "selvseleksion" gør svarpersonerne for ens, hvorved andre perspektiver overses. Det gælder især, hvis det er vigtigt for undersøgelsen at få svar fra f.eks. forskellige faggrupper eller svarpersoner med positive henholdsvis negative erfaringer med en proces.

5 Research Light-moduler

Det kan være tidskrævende at designe en undersøgelse fra bunden. Research Light-værktøjskassen rummer derfor en række undersøgelsesmoduler (en slags "undersøgelsesopskrifter"), som kan følges uden de store tilpasninger, ofte med godt resultat. I dette afsnit præsenteres et udvalg af de nyttigste moduler:

Indsatsteori – kan bruges til at beskrive, evaluere og udvikle faglige indsatser, projekter m.m.

Arbejdsgangsanalyse – er god til at kortlægge og forbedre organisatoriske eller faglige arbejdsgange

Mini-casestudie – bruges til en dybtgående udforskning af et fænomen i sin naturlige kontekst

PDSA-cirklen – er en metode til at afprøve og implementere konkrete ideer og forandrings tiltag i praksis, trin-for-trin

Spotevaluering – kan afdække styrker og svagheder i en faglig praksis eller arbejdsgang og bruges til kvalitetsforbedring med afsæt i den enkelte medarbejders erfaringer, rolle og bidrag

Termostatmåling – er tilbagevendende spørgeskemaundersøgelser af bestemte emner med henblik på lokal faglig drøftelse og udvikling

Mikroaudit – bruges til at vurdere og drøfte konkrete forløb eller hændelser på et systematisk, fagligt grundlag

Analyse af kritiske forløb – kan bruges til at analysere et kritisk begivenhedsforløb og afdække de forhold, der har haft afgørende indflydelse på forløbet. Dermed kan man finde ud af, hvilke ændringer der skal til for at forebygge gentagelser

Modulerne kan som sagt anvendes, som de er, men de kan også betragtes som sæt af teknikker og fremgangsmåder, hvor fra elementer kan plukkes ud og anvendes i undersøgelser skræddersyet til de lokale forhold og behov.

5.1 Indsatsteori

Overskrift	Beskrivelse
Præsentation	<p>Indsatsteori er en systematisk metode til at beskrive en indsats eller et projekt.</p> <p>Indsatsteori er et nyttigt redskab, når man udvikler og implementerer en ny indsats eller et projekt, eller når man ønsker at kortlægge en allerede igangsat indsats på en systematisk måde. Indsatsteori kan kort sagt bruges til at udvikle og/eller evaluere en indsats.</p> <p>En indsatsteori bygger på den logiske sammenhæng, at hvis man investerer ressourcer i bestemte faglige aktiviteter, vil det give visse resultater. Indsatsteorien beskriver de konkrete aktiviteter, der skal indgå i en indsats, for at man kan opnå de resultater, man ønsker i forhold til en given målgruppe. Ved at arbejde med indsatsteori bliver det tydeligt, hvilke faglige antagelser, man går ud fra, og det bliver muligt at afprøve de bagvedliggende hypoteser.</p>
Anvendelse	<p>En indsatsteori er et meget fleksibelt redskab, som kan bruges i mange sammenhænge med meget forskelligt ressourceforbrug. I et Research Light-projekts indledende fase kan I anvende en enkel indsatsteori til at indkredse det mest præcise undersøgelsesspørgsmål og finde ud af, hvad der skal til for, at I synes, at målet med undersøgelsen er opfyldt. Selve undersøgelsen kan herefter foregå ved</p>

	<p>hjælp af forskellige dataindsamlingsmetoder. Indsatsteori kan imidlertid også udgøre et selvstændigt Research Light-projekt, hvis formålet med projektet er at kortlægge en given indsats mere detaljeret. Kortlægningen kan danne udgangspunkt for senere metodeudvikling og/eller evaluering.</p>
Procesplan	<p>Udarbejdelse af en indsatsteori kan have forskelligt omfang afhængigt af formålet. Procesplanen vil også være forskellig, afhængig af om indsatsteorien er en del af planlægningen af et projekt eller udgør selve projektet. Uanset formålet arbejder man i en helt almindelig tekstbehandlingstabel. I de lodrette rækker skriver man komponenterne (delelementerne i indsatsen). De vandrette kolonner øverst kan variere lidt afhængig af formålet – "aktiviteter" og "resultater" vil altid have hver deres kolonne, men der kan også være behov for kolonner til "ressourcer" og "målgrupper". På Research Light-hjemmesiden findes forskellige skabeloner til udarbejdelse af en indsatsteori (hér).</p> <p>I første fase af arbejdet med indsatsteorien kan man med fordel bruge brown paper-metoden (se afsnit 3.4), hvor man kan flytte Post-It-sedlerne rundt mellem forskellige celler i tabellen. Nedenfor beskrives indholdet i tabellen. Udarbejdelsen af en indsatsteori er en dynamisk proces, og I behøver ikke følge trinene i nedenstående rækkefølge.</p> <p><i>Trin 1: Opdeling af indsatsen i komponenter (rækkerne)</i></p> <p>Indsatsen opdeles i en række delelementer, som hver især har sin egen overskrift. F.eks. kan en indsats over for en bestemt målgruppe opdeles i relationsarbejde, praktisk hjælp, rådgivning osv.</p> <p><i>Trin 2: Beskrivelse af aktiviteter, ressourcer og målgrupper</i></p> <p>Til hver komponent hører et sæt af handlinger eller aktiviteter, som kan beskrives. I nogle tilfælde giver det også mening at beskrive, hvilke ressourcer er nødvendige for at udføre aktiviteterne, og/eller hvilken målgruppe de enkelte aktiviteter retter sig mod.</p> <p><i>Trin 3: Beskrivelse af forventede resultater</i></p> <p>Endelig anføres det, hvilke resultater man forventer at opnå med hver komponent og dens tilhørende aktiviteter. Her kan anføres såvel kortsigtede som langsigtede resultater (i hver sin kolonne).</p> <p><i>Trin 4: Refleksion, identifikation af indikatorer, indsamling af data</i></p> <p>Når I har udarbejdet indsatsteorien, afhænger det af formålet med undersøgelsen, hvad de næste skridt er (se et konkret eksempel på forskellige stadier i arbejdet med en indsatsteori i bilag 3-6). De næste skridt kan f.eks. være at reflektere over, hvilke antagelser I er gået ud fra i indsatsteorien. Det kan I bruge til at udlede nogle hypoteser, I kan teste i en undersøgelse; til at gøre de beskrevne resultater så konkrete, at de kan måles; og til at indsamle data, der kan be- eller afkræfte hypoteserne.</p>
Udfordringer	<p>Husk, at øvelse gør mester, når man udvikler indsatsteori – man bliver bedre til det, for hver gang man prøver det. Arbejdspladsen skal have en vis tålmodighed, hvis det er første gang man arbejder med indsatsteori.</p> <p>Vær opmærksom på, at indsatsteorien er et statisk snapshot af en faglig praksis på et givet tidspunkt, mens praksis selv er foranderlig. Der er derfor en risiko for, at en indsatsteori kan udvikle sig til en "spændetrøje" for praksis (eller blot opleves som irrelevant), hvis den ikke med mellemrum tages op til overvejelse og evt. revision.</p>
Faglig udvikling	<p>Indsatsteorien er et velegnet redskab til at planlægge, synliggøre, dokumentere, evaluere og udvikle en given indsats. Når en gruppe medarbejdere udvikler en indsatsteori, kan det desuden føre til, at de</p>

	udvikler en fælles forståelse af begreber, sammenhænge og bagvedliggende antagelser i indsatsen.
Nyttige kilder	Link til Knud Ramians hjemmeside om programteori/indsatsteori Link til artikel om logiske modeller af KREVI's Morten Eriksen

5.2 Arbejdsgangsanalyse

Overskrift	Beskrivelse
Præsentation	Arbejdsgangsanalyse kan bruges til at undersøge faglige arbejdsgange eller processer med henblik på at udvikle og beskrive fremtidige arbejdsgange eller processer i organisationen. En arbejdsgangsanalyse er struktureret sådan, at man først kortlægger den nuværende arbejdsgang, dernæst analyserer arbejdsgangen, og til sidst udvikler og implementerer en ny praksis. Processen med at implementere ændringerne i praksis bliver positivt påvirket af, at det er de berørte fagfolk, der deltager i selve analyse- og udviklingsarbejdet.
Anvendelse	Arbejdsgangsanalyser kan bl.a. anvendes, hvis medarbejderne på arbejdspladsen udfører en arbejdsgang på forskellig måde, og der ikke er nogen retningslinje for, hvordan den skal udføres. Metoden kan også anvendes, hvis en eksisterende retningslinje ikke bliver fulgt i praksis; eller hvis praksis og evt. tilhørende retningslinje er fagligt eller ressourcemæssigt problematiske. En arbejdsgangsanalyse kan dog også anvendes som en anledning til blot at dokumentere og synliggøre arbejdsgange og processer internt og eksternt med henblik på kvalitetssikring.
Procesplan	<p><i>Trin 1: Planlægning</i></p> <p>Udpeg den eller de arbejdsgange, der skal arbejdes med. Det er vigtigt, at ledelsen er tydeligt involveret og bakker op om udpegningen. Derudover skal der nedsættes en arbejdsgruppe på 3-5 personer afhængig af omstændighederne. Gruppen skal helst have repræsentanter fra de medarbejdergrupper og fagligheder, som er berørt af den eksisterende arbejdsgang. Fastsæt tidspunkter for gruppens møder.</p> <p><i>Trin 2: Kortlægningsworkshop</i></p> <p>Arbejdsgruppen afholder en workshop på et par timer (afhængigt af behov), hvor medlemmerne af gruppen omhyggeligt kortlægger den eksisterende arbejdsgang. Brown paper-metoden er et stærkt redskab i denne forbindelse (se afsnit 3.4). Når arbejdsgangen er beskrevet benytter arbejdsgruppen Post-It-lapper i forskellige farver til at markere alle aspekter af arbejdsgangen, der kan forbedres. Til slut beslutter gruppen, hvor væsentlige de forskellige forbedringsområder er, og rangordner Post-It-lapperne efter væsentlighed.</p> <p><i>Trin 3: Udviklingsworkshop</i></p> <p>Arbejdsgruppen mødes til en ny workshop af samme varighed. Denne gang er formålet at udvikle en ny, forbedret arbejdsgang med afsæt i de forbedringsområder, gruppen prioriterede sidste gang. Det er en fordel at gennemføre to adskilte workshops, da arbejdet kræver betydelig koncentration. I kan evt. efterfølgende renskrive de ting, I finder frem til via brown paper-metoden i et tegneprogram (f.eks. Microsoft Visio eller SmartDraw, men Power Point 2007 eller nyere kan også bruges).</p> <p><i>Trin 4: Implementering og opfølgning</i></p> <p>Det sidste trin består i at præsentere forslaget til en forbedret ar-</p>

	bejdsgang for ledelsen. Det er vigtigt at få ledelsens accept, før man planlægger at afprøve og implementere den nye arbejdsgang. Afprøvning og implementering kan f.eks. ske ved hjælp af PDSA-cirklen (se nedenfor). Man vil ofte skulle igennem flere runder afprøvninger, før man implementerer den nye arbejdsgang fuldt ud.
Udfordringer	Det er vigtigt at få ledelsens opbakning til at analysere og eventuelt forbedre arbejdsgangen, da det ellers kan være svært at få taget beslutninger og fulgt op. Derudover vil tværfaglighed i arbejdsgruppen også ofte være en forudsætning for et godt resultat.
Faglig udvikling	Arbejdsgangsanalyse kan frem for alt føre til, at der udvikles en fælles "best practice" på området, evt. med afsæt i en eksisterende retningslinje. Den visuelle beskrivelse af arbejdsgangen på brunt papir eller i et tegneprogram gør det lettere at implementere den nye arbejdsgang. En dokumentation af en eksisterende (hensigtsmæssig) arbejdsgang kan omvendt lette arbejdet med kvalitetssikring, oplæring af kolleger osv.
Nyttige kilder	Link til KL's værktøjssamling med sigte på bl.a. arbejdsgangsanalyse.

5.3 Mini-casestudie

Overskrift	Beskrivelse
Præsentation	<p>Casestudiet er en generel strategi til at udforske et fænomen i dets naturlige sammenhæng. I casestudiet bruger man forskellige, egnede datakilder – det kan være data fra spørgeskemaer, interview, observationer osv. Udgangspunktet for casestudiet er et præcist undersøgelsesspørgsmål og en række hypoteser med forskellige plausible svar på undersøgelsesspørgsmålet. Derefter analyserer man, hvilken støtte data giver til de forskellige hypoteser.</p> <p>Et casestudie omfatter normalt kun én eller få cases, og det kan være vanskeligt at sige noget generelt om området ud fra så få cases. Man kan ikke generalisere <i>statistisk</i> ud fra et casestudie, men man kan generalisere <i>teoretisk</i>, hvis casestudiet belyser en faglig problemstilling på en måde, som er relevant for andre områder end den eller de cases, som blev undersøgt.</p>
Anvendelse	<p>Anvend minicasestudiet, hvis det, du vil undersøge (dvs. analyseenheden), er et konkret fænomen i hverdagen. Analyseenheden skal kunne studeres med et tidsforbrug på 30-80 timer.</p> <p>Analyseenheden i et minicasestudie kan f.eks. være bestemte faglige processer eller en person, der har modtaget en bestemt indsats. Man kan også bruge minicasestudiet, hvis et større antal enheder kan fordeles på nogle få typiske kategorier. Det primære kriterium for at anvende minicasestudiet er dog, om det er bedst at undersøge den faglige problemstilling uddybende med flere forskellige datakilder (i modsætning til f.eks. en spørgeskemaundersøgelse).</p>
Procesplan	<p><i>Trin 1: Formulering af undersøgelsesspørgsmål og hypoteser</i></p> <p>Undersøgelsesspørgsmål og hypoteser er grundlaget for minicasestudiet. Vær derfor omhyggelige, når I udarbejder undersøgelsesspørgsmålet og de tilhørende hypoteser. Det kan evt. ske ved at involvere jeres kolleger (der kan hentes inspiration i afsnit 3.2 ovenfor).</p> <p><i>Trin 2: Planlægning og gennemførelse af dataindsamling</i></p> <p>Med afsæt i trin 1 forberedes og gennemføres dataindsamlingen:</p>

	<p>Spørgeskemaer, interviewguider, aftaler med svarpersoner, opfølgning af besvarelser, referat af interview osv. (husk hele tiden at være opmærksom på tidsforbruget).</p> <p><i>Trin 3: Opbygning af casestudiematrix</i></p> <p>Når data er i hus og bearbejdet, opsamles de centrale resultater i en casestudiematrix, der holder data op imod hypoteserne. Der kan hentes en skabelon med dette for øje på Research Light-hjemmesiden (hér).</p> <p><i>Trin 4: Analyse, formidling og faglig drøftelse</i></p> <p>I analysen udfylder I den del af matrixen, som skal rumme undersøgelsens konklusioner i forhold til de enkelte hypoteser og de samlede konklusioner. Derefter forbereder I en fremlæggelse og faglig drøftelse (der kan hentes inspiration i afsnit 3.3 ovenfor).</p>
Udfordringer	<p>Casestudiet lægger ikke på forhånd bindinger på, hvilke datakilder og dataindsamlingsmetoder man kan anvende. Derfor er det særligt vigtigt, at man omhyggeligt prioriterer og afgrænser dataindsamlingen. Også undersøgelsesspørgsmål og analyseenhed skal være omhyggeligt afgrænset.</p> <p>Da de forskellige datakilder kan være flertydige i forhold til en bestemt hypotese, er det en fordel at opsamle og analysere data i en casestudiematrix (en skabelon kan hentes på ovennævnte adresse). Det giver et bedre overblik.</p>
Faglig udvikling	<p>Et velgennemført minicasestudie belyser en bestemt problemstilling fra forskellige synsvinkler og med en vis grundighed, og det har dermed et stort potentiale for at skabe faglig udvikling og læring. Casestudiet er en særlig god metode at bruge, hvis man kun har usikker viden om undersøgelsens tema, inden man går i gang.</p>
Nyttige kilder	<p>Link til Wikipedias dansksprogede opslag om casestudier.</p> <p>Ramian, K. (2007): <i>Casestudiet i praksis</i>, Academica.</p>

5.4 PDSA-cirklen

Overskrift	Beskrivelse
Præsentation	<p>PDSA står for sekvensen Plan-Do-Study-Act. PDSA-cirklen anvendes til at afprøve og implementere konkrete ideer og forandringstiltag i praksis. Med PDSA-cirklen tester man et forandringstiltag i lille skala og reflekterer over udfaldet. Derefter kan man enten justere tiltaget og teste igen i lille skala eller afprøve på en større gruppe (medarbejdere, brugere, pårørende osv.). Hver test-cyklus bidrager med ny viden og nye informationer om, hvordan forandringstiltaget virker i den lokale kontekst. PDSA-cirklen er en let tilgængelig og overskuelig måde at afprøve forandringstiltag på.</p> <p>I praksis er det en fordel at dokumentere hver test på et PDSA-arbejdspapir. Research Light-hjemmesiden rummer en enkel PDSA-skabelon i Word-format (hér). Arbejdspapiret er opdelt i fire felter svarende til cyklussens trin: En planlægningsfase (Plan), en udførefase (Do), en analysefase (Study) og en revisionsfase (Act). Hver test dokumenteres i kortfattet form, og for hver test-cyklus justeres og tilpasses metoden i henhold til de opnåede resultater. Ved at afprøve og implementere konkrete forandringstiltag i lille skala kan man lære noget om, hvordan tiltaget kan anvendes, og hvad virkningen af tiltaget er i den konkrete kontekst – og det bliver synligt, når tiltaget skaber markante resultater.</p>

Anvendelse	<p>PDSA-test kan anvendes på alle områder, hvor man er i gang med at afprøve og/eller implementere ny viden, ny teknologi, nye processer og nye arbejdsgange. Metoden er altid et nyttigt redskab, hvis man er ved at afprøve forbedringsforslag for at udvikle kvaliteten af den nuværende praksis. Fra planlægning til handling kan en PDSA-test gennemføres på ganske kort tid, alt efter hvilket forbedringstiltag der testes på. Ideen er at integrere testene i det daglige arbejde. PDSA-test kræver således ikke en masse ekstra personaleressourcer. Det er dog nødvendigt at afsætte tid til at evaluere testene og planlægge opfølgende test.</p>
Procesplan	<p><i>Trin 1: Planlægning ("Plan")</i></p> <p>Beskriv, hvordan I vil afprøve forandringstiltaget kort, præcist og handlingsanvisende.</p> <p><i>Trin 2: Afprøvning ("Do")</i></p> <p>Gennemfør forandringstiltaget i henhold den lagte plan.</p> <p><i>Trin 3: Analyse ("Study")</i></p> <p>Sørg for at følge op på erfaringerne med den forandrede praksis, arbejdsgang osv.</p> <p><i>Trin 4: Revision ("Act")</i></p> <p>Beslut, hvilke tilpasninger der skal foretages i PDSA-testen med henblik på at foretage en ny runde, og, i sidste ende, at fastlægge og implementere en ny, forbedret praksis på basis af de gennemførte test.</p> <p>I et Research Light-projekt vil der ofte kun være tid til at teste et forandringstiltag i småskala. Har man mulighed for det, kan processen videreføres efter nedenstående procesplan:</p> <p><i>Test på småskala-niveau:</i> Start med at teste på småskala-niveau – dvs. afprøv forandringstiltaget på én bruger/borger eller pårørende (se et eksempel i bilag 7). Juster og modificer forandringstiltaget på baggrund af erfaringerne fra testen. Hvis testpersonerne er positive kan I udvide testens omfang til flere brugere, pårørende eller medarbejdere.</p> <p><i>Test på storskala-niveau:</i> Når testen indikerer, at tiltaget fører til forbedringer af kvaliteten, kan I udvide testen til storskala (alt personale og alle borgere/brugere i en given periode).</p> <p><i>Godkendelse/drift:</i> Når forandringstiltaget er afprøvet i storskala, og det ikke er nødvendigt at foretage flere justeringer, er forandringstiltaget klar til en evt. formel godkendelse. Forandringstiltaget er nu implementeret og en integreret del af arbejdsgangen.</p>
Udfordringer	<p>Ind imellem viser det sig, at en PDSA-afprøvning er igangsat for tidligt – typisk fordi forandringstiltaget ikke er tilstrækkeligt gennemarbejdet, eller fordi organisationen ikke er klar til at forandre den pågældende praksis. Hvis man er i tvivl om, hvorvidt man er klar til en afprøvning, kan man starte med at bede udvalgte medarbejdere besvare et spørgeskema om implementeringsudsigterne, som afsæt for en nærmere drøftelse. Et velfungerende skema, som via fem enkle spørgsmål tager pulsen på implementeringsevnen, kan hentes hér.</p> <p>Hvis forandringsarbejdet skal lykkes, er det nødvendigt, at der fra ledelsesside rent faktisk er givet grønt lys for, at praksis må forandres. I skal således have ledelsens opbakning til at iværksætte projektet og handle på basis af dets resultater.</p> <p>Det kan være vanskeligt at opdele forbedringsarbejdet i små dele. Det er derfor vigtigt at fokusere på, hvad man kan nå inden næste uge, frem for hvad der kan gøres om et halvt år, og så planlægge</p>

	<p>testarbejdet derefter.</p> <p>Det kan være svært at huske, hvilke ideer og interventioner, der er blevet afprøvet. Derfor er det vigtigt at benytte PDSA-arbejdspapiret eller en anden form for dokumentation i alle testfaser. Dokumentationen kan også anvendes til at formidle tiltaget til alle i personalegruppen.</p>
Faglig udvikling	<p>PDSA-metoden er en måde at afprøve og implementere ny praksis på. Det betyder, at man i processen foretager en implementering af et givet forbedringstiltag og således skaber udvikling. Medarbejdere oplever, at de får større indflydelse på og medejerskab til udviklingen af det daglige arbejde ved at bruge PDSA-cirklen. Der kan være store ressourcebesparelser forbundet med at afprøve og implementere nye tiltag i en proces, der starter med små skridt.</p>
Nyttige kilder	<p>Link til uddybende materiale om arbejdet med PDSA-cirklen.</p>

5.5 Spotevaluering

Overskrift	Beskrivelse
Præsentation	<p>Spotevalueringen kaster lys på en bestemt praksis eller arbejdsgang. I spotevalueringen stiller man to hovedspørgsmål: Hvor er vi gode? Og hvor kan vi blive bedre? Svarene på disse spørgsmål er grundlag for udviklingen af hurtige kvalitetsforbedringer.</p> <p>Research Light-forskerne udvælger et område og beder medarbejdere på området om at komme med eksempler på god og mindre god kvalitet i indsatsen. Eksemplerne anonymiseres, redigeres og præsenteres på en konference for de involverede. Her drøfter man, hvor kvaliteten af praksis hurtigt kan forbedres. Den enkelte deltager beslutter derefter, hvordan praksis kan ændres på hans/hendes eget område. Det skal være ændringer, der hurtigt kan iværksættes af den enkelte medarbejder på egen hånd, og som kan bidrage til at forbedre kvaliteten af den udvalgte praksis uden at nødvendiggøre en tung udviklings- og implementeringsproces.</p>
Anvendelse	<p>Brug spotevaluering, hvis I har brug for hurtige kvalitetsforbedringer inden for et afgrænset område. Undersøgelsen kan gennemføres med et begrænset ressourceforbrug (30-50 timer). Området for en spotevaluering kan f.eks. være samarbejdet omkring konkrete indsatser, brugen af en konkret metode, eller udførelsen af en konkret funktion. Oprindeligt brugte man spotevaluering til at evaluere tværfagligt samarbejde, hvor flere arbejdspladser eller faggrupper deltog i samarbejdet. Men metoden er fleksibel og kan tilpasses den aktuelle sammenhæng. Der er således gode erfaringer med at anvende spot-elementer i forbindelse med projekter vedrørende bl.a. revision af pædagogiske handleplaner i en psykiatri- og handicapafdeling i én kommune og forbedring af sekretariatsbetjeningen af direktionen i a</p>
Procesplan	<p><i>Trin 1: Forberedelse</i></p> <p>Udarbejd et kort spørgeskema, hvor I spørger til erfaringer med god og mindre god kvalitet – f.eks. eksempler på godt samarbejde, og eksempler på, hvor samarbejdet kunne være bedre. Indkald de relevante deltagere til Spot-konferencen.</p> <p><i>Trin 2: Kortlægning</i></p> <p>Udlever eller send spørgeskemaerne til de relevante deltagere med angivelse af en realistisk svarfrist. Det er oplagt, at den konkrete indsamling af besvarelserne sker i forbindelse med f.eks. et persona-</p>

	<p>lemøde.</p> <p><i>Trin 3: Analyse</i></p> <p>Udarbejd et kompendium eller en rapport på baggrund af besvarelserne, som indeholder en sammenskrivning og organisering af eksemplerne på hhv. god og mindre god praksis.</p> <p><i>Trin 4: Spot-konference</i></p> <p>Arranger en konference hvor deltagerne kan mødes for at drøfte resultaterne. Præsenter temaet og hovedresultaterne præsenteres og udlever rapporten/kompendiet til deltagerne. Opdel evt. deltagerne i henholdsvis basisgrupper (f.eks. samme faggruppe eller arbejdsplads) og tværgående grupper (på tværs af faggrupper eller arbejdspladser). Dagen igennem skifter deltagerne mellem drøftelse af resultaterne i basisgruppen og fremlæggelse af drøftelserne i tværgruppen. Afslutningsvis træffer hver enkelt deltager beslutninger om ændringer på egne vegne og inden for eget kompetenceområde.</p> <p><i>Trin 5: Opfølgning</i></p> <p>De involverede mødes efter et passende tidsrum for at udveksle erfaringer og evt. revidere egne beslutninger efter afprøvning i praksis.</p>
Udfordringer	<p>Det kan ofte være et problem at finde tid til at følge op på undersøgelserne. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på at sikre sig ledelsens opbakning til opfølgningen på Spot-konferencen.</p> <p>Med fokus på erfaringer med mindre god praksis er det vigtigt at lægge op til, at drøftelserne består af konstruktiv kritik, og at hver enkelt kun kan træffe beslutninger på egne vegne og altså ikke kan påtvinge andre bestemte handle måder.</p>
Faglig udvikling	<p>Rapporterne vil indeholde interessante iagttagelser, men den egentlige udvikling sker, i og med at de involverede træffer beslutninger inden for egne beføjelser, der kan reaktivere glemte aftaler om samarbejde, bidrage til fokus på kvalitetsudviklingsmuligheder og ansvarliggøre den enkelte i kvalitetsforbedringen af praksis.</p>
Nyttige kilder	<p>Link til Den Sociale Kvalitetsdatabases metodekatalog med bl.a. en uddybende introduktion til spotevaluering.</p>

5.6 Termostatmåling

Overskrift	Beskrivelse
Præsentation	<p>En termostatmåling kan anvendes, når der er behov for at fremskaffe anonyme svar på spørgsmål af fælles interesse inden for et afgrænset lokalt tema. Det kan f.eks. være opfattelsen af medarbejderindflydelse eller brugertilfredsheden på arbejdspladsen. Undersøgelsen gennemføres ved at anvende besvarelser af et simpelt spørgeskema som anledning til at få en dialog om et tema, der berører mange på arbejdspladsen.</p> <p>Undersøgelsen giver alle et overblik over situationen, og har primært til formål at danne udgangspunkt for en dialog mellem dem, der har udfyldt skemaet. Målingen kan gentages med bestemte intervaller, evt. med enkelte variationer i spørgsmålene, for at sikre en kontinuerlig udvikling og fastholdelse af kvalitetsforbedringer.</p>
Anvendelse	<p>Spørgeskemaundersøgelser anvendes generelt, når formålet er at danne sig et repræsentativt overblik over de involveredes opfattelse af en situation eller et tema (en survey). I den forstand er termo-</p>

	<p>statmålingen en survey-undersøgelse.</p> <p>Men hvor resultaterne af en normal survey-undersøgelse typisk kun er beskrivende og efterlader spørgsmålet: "Hvad ligger der bag svarene?", giver en termostatmåling netop mulighed for at undersøge dette. Spørgeskemaundersøgelsen følges nemlig op af et analysemøde, hvor de involverede drøfter besvarelsener og mulige årsager til, at de ser ud, som de gør.</p> <p>En survey-undersøgelse anvendes typisk, når man ønsker at involvere mange svarpersoner. Termostatmålinger egner sig dog bedst til arbejdspladser/grupper af svarpersoner, der ikke er større, end at de fleste kender hinanden og kan mødes.</p>
Procesplan	<p><i>Trin 1: Forberedelse</i></p> <p>Udvælg et tema og udarbejd et lille sæt af konkrete spørgsmål. En termostatmåling vil typisk omfatte højst ti enkle spørgsmål om et bestemt emne. I Bilag 8 vises et konkret eksempel på et termostatskema, og på Research Light-hjemmesiden kan man hente en tom Word-skabelon til formålet (hér).</p> <p><i>Trin 2: Dataindsamling</i></p> <p>Udlevering og besvarelse af spørgeskema på samme dag. Spørgeskemaet kan typisk besvares på 5-10 minutter.</p> <p><i>Trin 3: Opgørelse af resultater</i></p> <p>Det fungerer normalt fint blot at foretage en simpel optælling af resultaterne som et "ølregnskab", der skrives på en kopi af skemaet og kopieres til uddeling blandt deltagerne.</p> <p><i>Trin 4: Analyse møde</i></p> <p>Afhold et møde, hvor deltagerne får mulighed for at drøfte resultaterne. De ansvarlige for undersøgelsen kan med fordel forberede et lille oplæg, der giver et overblik over svarfordelingerne – hvor ligger de mest interessante og evt. overraskende resultater (f.eks. sammenholdt med sidste måling).</p> <p>I forbindelse med analyse mødet bør I især fokusere på mulige årsager til, at resultaterne ser ud, som de gør, og på om resultaterne giver anledning til yderligere undersøgelser eller konkrete tiltag. Den modtagende instans (ledelse, MED-udvalg eller lignende) konkluderer på drøftelserne.</p>
Udfordringer	<p>Da resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen vil være udtryk for et øjebliksbillede, kan de ikke i sig selv danne grundlag for beslutninger. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at resultaterne primært bruges til at sætte en god dialog i gang, og at analyse mødet dermed udgør en afgørende del af metoden, som ikke kan springes over for at spare tid og ressourcer.</p> <p>Som i alle spørgeskemaundersøgelser er det vigtigt at opnå en tilfredsstillende svarprocent. Det er derfor væsentligt at udvælge et tema, som har de involveredes interesse, samt udforme spørgeskemaet, så det er nemt og overskueligt at svare på. Man skal naturligvis tage hensyn til svarpersonernes forudsætninger og tilgængelighed (f.eks. udviklingshæmmede, børn og unge, sindslidende eller andre socialt udsatte grupper).</p>
Faglig udvikling	<p>Termostatmålingen giver overblik over deltagernes opfattelse af det tema, der måles på. Den efterfølgende dialog kan indkredse mulige udviklingsmuligheder inden for området. En gentagelse af termostatmålingen med jævne mellemrum kan sikre opfølgning på igangsatte tiltag.</p>

5.7 Mikroaudit

Overskrift	Beskrivelse
Præsentation	<p>Auditmetoden er et redskab til systematisk faglig vurdering og drøftelse af konkrete forløb eller hændelser. Man anlægger et bagudrettet perspektiv, og tager som oftest udgangspunkt i skriftlig dokumentation af forløbene eller hændelserne. På et udvalgt område indsamler fagpersoner et antal forløbsbeskrivelser, som gennemgås med henblik på at vurdere og udvikle den faglige kvalitet.</p> <p>Auditmetoden er som udgangspunkt tidskrævende, men samtidig fleksibel og mulig at tilpasse. Auditmetodens styrke består i, at den skaber en forpligtende ramme om en kollegial, faglig vurdering af et konkret tema. Rammerne skabes ved hjælp af fire grundelementer: Et auditpanel bestående af udvalgte fagpersoner og en mødeleder; et fælles materiale eller fælles erfaring med de udvalgte eksempler på praksis; præsentation af bestemte temaer med tilhørende vurderingsspørgsmål i forhold til disse temaer; og et eller flere auditmøder gennemført efter en fast struktur.</p> <p>En mikroaudit er meget mindre tidskrævende end en fuld auditering. Der fokuseres på en mindre gruppe af sager og få vurderingsspørgsmål. Det materiale, som deltagerne af auditpanelet skal vurdere, kan foreligge i skriftlig form eller det kan præsenteres mundtligt for deltagerne, der herefter vurderer det.</p>
Anvendelse	<p>I kan anvende auditmetoden, hvis I har behov for at vurdere hele eller dele af sagsforløb, konfliktforløb, visitationsforløb, udslningsforløb osv. Metoden kan både anvendes til at evaluere en faglig praksis (gør vi det, vi siger, at vi gør); til at identificere de gode eksempler med henblik på udvikling af "best practice"; og til at vurdere kritiske forløb med henblik på identifikation af årsagssammenhænge og forebyggelse af fremtidige kritiske forløb.</p>
Procesplan	<p><i>Trin 1: Udpegning af auditpanel og udvælgelse af temaer</i></p> <p>Med udgangspunkt i undersøgelsens analyseenhed – de konkrete forløb, undersøgelsen skal vurdere – udpeger I de relevante fagpersoner til auditpanelet. Sideløbende udvælger I et eller nogle få temaer, som vurderingen af forløbene skal fokusere på.</p> <p><i>Trin 2: Vurderingsspørgsmål og afgrænsning af materiale</i></p> <p>Omsæt nu de udvalgte temaer i konkrete vurderingsspørgsmål. Temaer og vurderingsspørgsmål kan med fordel indskrives i et skema (se et eksempel i bilag 9). Desuden skal I udvælge det materiale, auditpanelet skal vurdere. Materialet skal bestå af eksempler på den fagpraksis, der er genstand for undersøgelsen. Typisk vil materialet være skriftligt (i form af journalmateriale, handleplaner osv.), men i en mikroaudit skal omfanget af materialet være meget begrænset. Der er også mulighed for at erstatte det skriftlige materiale med mundtlige referater eller fælles erfaringer, som mødelederen præsenterer på auditmødet, og panelet derefter får tid til at vurdere individuelt.</p> <p><i>Trin 3: Auditpanelets forberedelse</i></p> <p>Som optakt til mødet sender I evt. skriftligt materiale og vurderingsskemaet til panelets deltagere, der vurderer materialet ud fra vurderingsspørgsmålene og medbringer vurderingerne til auditmødet. Hvis materialet ikke består af skriftlig dokumentation, kan I sende panelet en kort introduktion til temaer og vurderingsspørgsmål i stedet.</p>

	<p><i>Trin 4: Auditmøde</i></p> <p>Afhold et auditmøde, hvor panelet drøfter materialet ud fra vurderingsspørgsmålene. Er materialet ikke skriftligt, præsenterer I det mundtligt ved mødets begyndelse. Panelet får herefter tid til at besvare vurderingsspørgsmålene individuelt. Mødelederen sørger for, at hvert medlem af auditpanelet efter tur fremsætter sin vurdering af det enkelte spørgsmål. Derefter åbnes for en drøftelse af de enkelte spørgsmål. Mødet munder ud i, at auditpanelet lægger sig fast på et sæt af anbefalinger på baggrund af drøftelserne.</p> <p><i>Trin 5: Opfølgning</i></p> <p>Det er en fordel at udarbejde en handleplan for implementeringen af anbefalingerne i daglig praksis, og at indgå aftaler om opfølgning.</p>
Udfordringer	<p>Auditmetoden er som udgangspunkt tidskrævende for de involverede. Hvis I ønsker at gennemføre en mikroaudit, er det nødvendigt at være yderst omhyggelig med at præcisere undersøgelsesspørgsmålet, så auditeringens tema og materiale begrænses.</p> <p>Auditmetodens succes afhænger af, om det lykkes at etablere rammerne for den faglige vurdering. Det fordrer omhyggelig planlægning af forløbet og tydelig styring af auditprocessen.</p>
Faglig udvikling	<p>En mikroaudit kan bidrage med viden om fælles mønstre i sagsforløb, der kan gøres til genstand for faglig udvikling. Auditpanelets drøftelser kan resultere i forslag til alternative handlemåder, procedurer m.m. Auditmetoden gør det således muligt både at lære af fejl og utilsigtede hændelser og af de gode eksempler fra praksis.</p>
Nyttige kilder	<p>Isager, Anne-Mette (2009): <i>Om Audit – en metode til læring og kvalitetsudvikling i fagpraksis</i>, Center for Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland.</p>

5.8 Analyse af kritiske forløb

Overskrift	Beskrivelse
Præsentation	<p>Under en analyse af kritiske forløb foretager man en detaljeret analyse af et begivenhedsforløb for at finde ud af, hvilke forhold/årsager, der har haft afgørende indflydelse på forløbet, og som vil kunne påvirkes i lignende forløb, så gentagelser kan forebygges.</p> <p>Metoden er "lånt" fra sundhedsvæsnets kerneårsagsanalyser og tilpasset, så den kan analysere længere forløb. Analyseformen blev til i bestræbelsen på at udvikle metoder til at håndtere forløb, som kræver en særlig socialpsykiatrisk indsats, f.eks. forløb præget af en gradvis forværring, som ender med at borgeren bliver indlagt på psykiatrisk afdeling. Det kan være svært at overskue sådanne lange forløb og se, hvor man kunne have gjort noget anderledes, der kunne have vendt udviklingen. Ved at inddele de længere forløb i delforløb og drøfte bagvedliggende årsagskæder, bliver det muligt at pege på alternative handlemåder, der kan forebygge udviklingen af lignende kritiske forløb.</p>
Anvendelse	<p>Metoden anvendes på forløb, som ikke er gået som forventet/ønsket. Samtidig skal det naturligvis være værd at bruge tid på at analysere de mulige årsager til forløbets udvikling – dvs. at I skal have en begrundet forventning om, at analysens resultater kan anvendes i forbindelse med lignende forløb i fremtiden. Analysen kan foretages på én arbejdsplads eller på flere arbejdspladser, der samarbejder om de forløb, der er genstand for analysen.</p>

Procesplan	<p><i>Trin 1: introduktion og valg af tema:</i></p> <p>Introducer deltagerne til metoden, evt. med bidrag fra en ekstern oplægsholder, som har erfaring med at bruge metoden. Udvalg et eller flere forløb inden for et tema, der hyppigt er aktuelt på jeres arbejdsplads. Derefter etablerer I et eller flere team på 4-5 personer, gerne både personer med nært kendskab til forløbet og nogle, som er udenforstående.</p> <p><i>Trin 2: Analyse af data</i></p> <p>Afsæt ½-1 dag, hvor de involverede mødes og foretager analysen. Hvert team arbejder med en tavle eller efter brown paper-metoden (se afsnit 2.4). Deltagerne beskriver det pågældende forløb i stikord og opdeler det i delforløb. Hvert delforløb skrives på Post-it-sedler og hænges op i den rette rækkefølge på det brune papir. Adskil sedlerne af "vendepunkter", dvs. tidspunkter i forløbet, hvor forløbet tager en drejning. Deltagerne udvælger nu de delforløb, der har haft mest afgørende betydning for forløbet og analyserer disse (evt. via yderligere opdeling i delforløb osv.) For hvert af delforløbene stiller deltagerne spørgsmålet "hvorfor skete dette?", indtil de ikke kan komme længere. Husk at en årsag i denne forbindelse er en proces eller begivenhed, som kunne have ændret delforløbet, hvis den var forløbet anderledes. For hver årsag diskuterer deltagerne nu, hvilke forhold bidrog til årsagen. Det kan f.eks. være kommunikation, kompetencer, udstyr, retningslinjer osv. På denne baggrund kan deltagerne komme med forslag til nye handlemåder og give anbefalinger evt. med tilknyttede handleplaner.</p> <p><i>Trin 3: Formidling</i></p> <p>Anbefalinger og eventuelle handleplaner kan formidles skriftligt eller mundtligt til kolleger og ledelse.</p>
Udfordringer	<p>De involverede kan opleve metoden som en slags supervision, hvor fokus ikke er på medarbejdernes følelser, men på deres handlinger. Det er vigtigt at holde dette fokus og sørge for, at der er enighed om arbejdsformen – analysen må ikke udvikle sig til en kritik af enkeltpersoner. Det er en fordel, hvis de involverede i forvejen er vant til og trygge ved supervisionsformen og ved hinanden.</p> <p>Da metoden lægger op til egentlige anbefalinger og konkrete handleplaner, er det vigtigt at have ledelsesopbakning og en plan for opfølgningen på projektet.</p>
Faglig udvikling	<p>Metoden er en hjælp til at kortlægge og overskue kritiske forløb, for derved at få øje på oversete handlemuligheder i vanskelige situationer og fremadrettet anvende disse handlemuligheder for at undgå gentagelser af kritiske forløb.</p>
Nyttige kilder	<p>Link til læringssæt om kerneårsagsanalyse på www.SikkerPatient.dk.</p>

Bilagsmateriale

- Bilag 1: Eksempel på undersøgelsesplan 1
- Bilag 2: Eksempel på undersøgelsesplan 2
- Bilag 3: Eksempel på enkel indsats teori på brown paper
- Bilag 4: Eksempel på enkel indsats teori i tabel
- Bilag 5: Eksempel på indsats teori på brown paper som logisk model
- Bilag 6: Eksempel på indsats teori med tilhørende logisk model
- Bilag 7: Eksempel på PDSA-test
- Bilag 8: Eksempel på termostatspørgeskema
- Bilag 9: Eksempel på auditvurderingsskema

Projektbeskrivelse

Projekttitle	Kan vi løse opgaven i forbindelse med afskedigelsessager bedre?
Dato	5. november 2010
Projektansvarlige Hvem skal udføre Research Light-undersøgelsen?	Udviklingskonsulent X (projektansvarlig) i samarbejde med konsulent Y og koordinator Z (Borgmestersekretariat og HR i en kommune) Efter trin 5 drøftes ansvar for det videre forløb
Baggrund Hvad er anledningen til igangsættelsen af projektet? Hvilke problemstillinger, behov m.m. tager vi udgangspunkt i?	<p>Baggrunden for denne undersøgelse er, at vi tror, at opgaver vedrørende afskedigelsessager kan løses lettere og med højere kvalitet.</p> <p>Vi oplever følgende uhensigtsmæssigheder ved nuværende måde at løse opgaven på:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stort tidsforbrug på at håndtere sagerne (dobbeltarbejde og tilbageløb) - uklarhed om ansvar og roller - ofte forsinkelser, hvilket medfører ekstraudgift fordi tidsfrister overskrides - at der er stort tidsforbrug i HR til at svare på spørgsmål <p>Vi ønsker at projektet skal resultere i forslag til hvordan man kan forenkle den eksisterende arbejdsgang, og på længere sigt i højere kvalitet/professionalitet i afskedigelsessager. Kortlægningen vil medføre klarhed over, hvordan denne opgave løses.</p>
Formål Hvad skal projektet give anledning til i form af vidensindsamling og efterfølgende faglig dialog?	<p>Formålet er:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. at kortlægge den eksisterende arbejdsgang vedrørende afskedigelsessager 2. at identificere uhensigtsmæssigheder ved den eksisterende arbejdsgang <p>Såfremt der i forbindelse med kortlægningen fremkommer forslag til forbedringer af den eksisterende arbejdsgang vil disse forslag blive oplyst, med henblik på videre bearbejdning. Det videre forløb kan involvere design af ny arbejdsgang og iværksættelse af indsatser, der kan understøtte brugen af den nye arbejdsgang, men det er ikke en del af dette RL-projekt.</p>
Analyseenhed Hvad vil vi konkret indsamle data om? Det kan fx være om bestemte faglige processer, fag- eller brugergrupperes erfaringer, synspunkter osv.	Analyseenheden er den nuværende arbejdsgang vedrørende afskedigelsessager
Undersøgelsesspørgsmål Hvilket konkret spørgsmål skal undersøgelsen tage udgangspunkt i?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvad er trinene i den nuværende arbejdsgang? 2. Hvilke uhensigtsmæssigheder er der ved den nuværende arbejdsgang? <p>Eventuelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke ideer til forbedringer af nuværende arbejdsgang opstår
Undersøgelseshypoteser Hvilke hypoteser vedrørende svaret på undersøgelsesspørgsmålet har vi på forhånd?	<ul style="list-style-type: none"> - Vi bruger samlet set for meget tid på afskedigelsessager - Der er uklarhed over hvilke trin, der er i arbejdsgangen i forbindelse med afskedigelse af en medarbejder - Uklarheder i arbejdsprocessen medfører fejl, der kan koste kommunen penge i forbindelse med forhandling - De som løser opgaven har ikke har de rigtige værktøjer/viden

Succeskriterier Hvordan kan vi konstatere, i hvor høj grad projektet har været en succes?	<ul style="list-style-type: none"> - At den nuværende arbejdsgang er kortlagt - At der er peget på uhensigtsmæssigheder ved den eksisterende arbejdsgang
Metodevalg Hvilke undersøgelsesmetoder og -redskaber vil vi anvende til at indsamle data, der kan belyse hypoteserne?	<ul style="list-style-type: none"> - Arbejdsgangsanalyse - Matrix til identifikation af uhensigtsmæssigheder - Interview af en eller flere fagchefer
Dataindsamling Hvordan skal dataindsamling og -bearbejdning foregå? Hvem skal spørges eller på anden måde levere data?	<p>Arbejdsgangen kortlægges på baggrund af journaloplysninger på en eller flere afskedigelsessager</p> <p>Arbejdsgangen gennemgås sammen med fagchef med henblik på at få deres oplevelse af, hvordan arbejdsgangen er, og bud på uhensigtsmæssigheder. Uhensigtsmæssigheder registreres i hypotesematrix</p>
Tidsplan og tidsbudget Hvor lang er projektperioden? Hvilke aktiviteter og milepæle er der? Hvordan fordeler vi tidsforbruget på de enkelte aktiviteter?	<p>Tidsplan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kortlægning af arbejdsgang - uge 44-45 - 15 timer 2. Gennemgang af arbejdsgang med fagchef – uge 47 - 10 timer 3. Opsamling og drøftelse af uklarheder og uhensigtsmæssigheder ved nuværende arbejdsgang – uge 48 - 5 timer 4. Drøftelse/forelæggelse af resultater med chef for HR og Borgmestersekretariatet – uge 48 - 3 timer 5. Planlægning af det videre forløb – uge 49 - 2 timer <p>Tidsforbrug X: $10+5+3+1+1 = 20$ Y+Z: $5+5+3 +1 +1 = 15$</p> <p>I alt 35 timer (+ tidsforbrug ved interviewpersoner). Tidsforbruget er estimeret og skal betragtes som det maksimale tidsforbrug.</p>
Interessenter Hvem berøres af projektet? Hvem skal evt. involveres, høres, orienteres?	Fagchefer for de sager, der kortlægges.
Risikovurdering Hvilke særlige udfordringer forudser vi at projektet kan møde? Hvordan kan disse evt. imødegås?	De involverede kan tro, at når vi vil tale med dem er det en kritik af den måde, de har løst opgaven på
Formidling Hvilke konkrete formidlingsprodukter skal vi udarbejde? (fx mundtligt oplæg med AV-midler, kort præsentationsnotat)	Efter trin 5 orienteres de involverede om resultater og det videre forløb. Når den nye arbejdsgang er beskrevet og eventuelle indsatser er planlagt, kommunikeres dette til alle ledere
Dialog og evaluering Hvordan skabes en ramme om den faglige dialog om og evaluering af projektets forløb og resultater (fx temadag/-møde)	<p>Efter mødet hvor den nuværende arbejdsgang drøftes laves en opsamling/evaluering.</p> <p>Dette projekt evalueres i HR af X og Y. Resultaterne kommunikeres til ledelsen</p>

Undersøgelsesplan

Projekttitle	En undersøgelse af hvad det gode personalemøde er
Dato	18/10 – 2010
Projektansvarlige Hvem skal udføre Research Light-undersøgelsen?	Hjemmevejleder X og hjemmevejleder Y, Støttecenter Z
Baggrund Hvad er anledningen til igangsættelsen af projektet? Hvilke problemstillinger, behov m.m. tager vi udgangspunkt i?	For et stykke tid siden besluttede vi på et personalemøde, at vi ville opprioritere de faglige snakke på vores personalemøder. Vi har gennem længere tid haft mange punkter på, som omhandlede praktisk planlægning eller orientering. Vi får ikke opprioriteret de faglige snakke i så høj grad, som vi besluttede.
Formål Hvad skal projektet give anledning til i form af videnindsamling og efterfølgende faglig dialog?	Projektet skal resultere i en afklaring af <ul style="list-style-type: none"> • evt. forskelle i medarbejdernes prioriteringer af, hvad der er en god faglig snak/fagligt indhold på et personalemøde • hvad medarbejderne synes er et godt personalemøde
Analyseenhed Hvad vil vi konkret indsamle data om? Det kan fx være om bestemte faglige processer, fag- eller brugergrupperes erfaringer, synspunkter osv.	Medarbejdernes opfattelse af faglighed og kvalitet på personalemøder.
Undersøgelsesspørgsmål Hvilket konkret spørgsmål skal undersøgelsen tage udgangspunkt i?	Hvad indeholder et godt personalemøde? Hvor vigtig er en god faglig snak?
Undersøgelseshypoteser Hvilke hypoteser vedrørende svaret på undersøgelsesspørgsmålet har vi på forhånd?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Der er forskelle i den enkelte kollegas prioritering af faglig snak på personalemødet. 2. Der er tilbageholdenhed mht. at spørge til hinandens praksis. 3. Der er manglende mødedisciplin.
Succeskriterier Hvordan kan vi konstatere, i hvor høj grad projektet har været en succes?	At vi får en afklaring ift. undersøgelsesspørgsmålene. At den faglige dialog fører til en ændret praksis, der styrker fagligheden og kvaliteten på p-møder.
Metodevalg Hvilke undersøgelsesmetoder og -redskaber vil vi anvende til at indsamle data, der kan belyse hypoteserne?	Spørgeskemaundersøgelse Faglig dialog med inspiration fra spotevaluering
Dataindsamling Hvordan skal dataindsamling og -bearbejdning foregå? Hvem skal spørges eller på anden måde levere data?	Vi informerer om undersøgelsen, og tidsplan Vi laver spørgeskemaer til os alle. Spørgeskemaer besvares. Projektansvarlige samler resultaterne sammen. Resultaterne udleveres til gennemlæsning. Vi laver personalemøde med inspiration fra spotkonference. Afslutningsvis træffer vi beslutninger og aftaler opfølgning

Tidsplan og tidsbudget Hvor lang er projektperioden? Hvilke aktiviteter og milepæle er der? Hvordan fordeler vi tidsforbruget på de enkelte aktiviteter?	Projektperioden strækker sig fra den 3.11 til den 15.12. Den 8.11 laver vi spørgeskemaerne. Den 9.11 orienteres kollegaerne på p-mødet og spørgeskemaerne udleveres. Skemaerne afleveres senest den 15.11. Den 16.11 analyserer vi skemaerne. Herefter udleveres resultaterne til gennemlæsning. Den 30.11 holder vi spot konference. De projektansvarlige evaluerer på projektet inden den 15.12. Vi evaluerer i hele personalegruppen efter 3 måneder og igen efter 6 måneder.
Interessenter Hvem berøres af projektet? Hvem skal evt. involveres, høres, orienteres?	Personalegruppen og leder.
Risikovurdering Hvilke særlige udfordringer forudser vi at projektet kan møde? Hvordan kan disse evt. imødegås?	Det er vigtigt, at vi forbliver så objektive, som muligt, for ikke at komme til at fremme vores egen dagsorden. Spørgeskemaer kan virke begrænsende. Her skal vi være opmærksomme på objektivitet. Vi skal være ordstyrere for at bevare fokus.
Formidling Hvilke konkrete formidlingsprodukter skal vi udarbejde? (fx mundtligt oplæg med AV-midler, kort præsentationsnotat)	Vi laver en skriftlig analyse og et mundtligt oplæg.
Dialog og evaluering Hvordan skabes en ramme om den faglige dialog om og evaluering af projektets forløb og resultater (fx temadag/-møde)	For at få arbejdsro arbejder de projektansvarlige ikke i Støttecenter Z. De projektansvarlige står for planlægningen og gennemførelsen af forløbet. Spot konferencen afholdes på et p-møde, hvor det er det eneste punkt.

Bilag 3 - Eksempel på et "brown paper" med en enkel indsatsteori

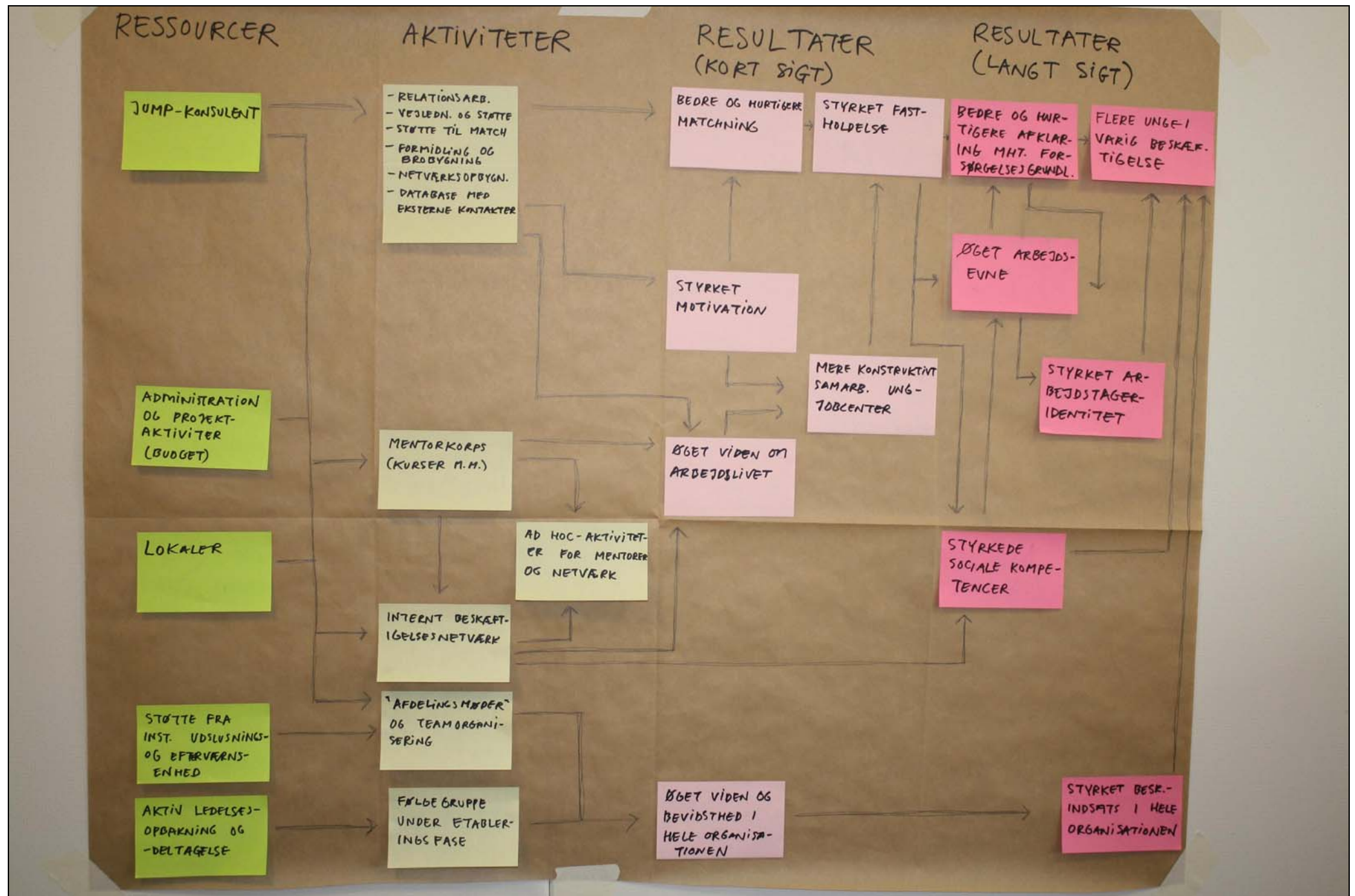


Bilag 2 – Eksempel på en enkel indsats teori i en tabel

Komponenter	Målgruppe og ressourcer	Aktiviteter	Kortsigtede resultater	Langsigtede resultater
1. Støtte til de unges uddannelse/beskæftigelse i forbindelse med udslusning	<p>Målgruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> De unge i Holmstrupgårds udslusningstilbud "Bogruppen" <p>Ressourcer:</p> <ul style="list-style-type: none"> JUMP-konsulent Finansiering af administration og projektaktiviteter Adgang til egnede lokaler Støtte fra institutionens udslusnings- og efterværnsenhed Aktiv ledelsesopbakning og -deltagelse Tidsforbrug til følgegruppeaktiviteter 	<p>JUMP-konsulent ift. unge</p> <ul style="list-style-type: none"> Løbende relationsarbejde Individuel vejledning og støtte i dagligdagen Formidling og brobygning til det øvrige offentlige system Netværksopbygning ift. aktørerne på beskæftigelsesområdet Etablering og drift af database med eksterne kontakter (virksomheder m.m.) <p>Etablering af mentorkorps</p> <p>Etablering af internt beskæftigelsesnetværk for og med de unge</p> <p>Ad hoc-aktiviteter for mentorer og beskæftigelsesnetværk</p> <p>"Afdelingsmøder" og teamorganisering</p> <p>Følgegruppeaktiviteter</p>	<p>Bedre og hurtigere uddannelses- og beskæftigelsesmæssig matchning af den unge</p> <p>Styrket motivation i forhold til uddannelse/beskæftigelse hos den unge</p> <p>Øget viden om arbejdslivet hos den unge</p> <p>Mere konstruktivt samarbejde mellem den unge og Jobcenter m.m.</p> <p>Styrket fastholdelse af den unge i konkrete uddannelses- eller beskæftigelsesforløb</p>	<p>Bedre og hurtigere afklaring af den unge mht. fremtidigt forsørgelsesgrundlag</p> <p>Øget arbejdsevne hos den unge</p> <p>Styrkede sociale kompetencer hos den unge</p> <p>Styrket arbejdstageridentitet hos den unge</p> <p>Øget udsigt til at den unge kommer i varig beskæftigelse</p>
2. Organisations- og kompetenceudvikling på beskæftigelsesstøtteområdet	<p>Målgruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ledere og medarbejdere på Holmstrupgård <p>Ressourcer:</p> <ul style="list-style-type: none"> Samarbejde med institutionens udslusnings- og efterværnsenhed Aktiv ledelsesopbakning og -deltagelse Tidsforbrug til følgegruppeaktiviteter 	<p>"Afdelingsmøder" og teamorganisering</p> <p>Følgegruppeaktiviteter</p>	<p>Øget viden og bevidsthed om uddannelses- og beskæftigelsesindsats i hele organisationen</p>	<p>Styrket indsats i forhold til den unges uddannelses- og beskæftigelsesforhold i hele organisationen</p>

Note: For en beskrivelse af baggrunden for og det nærmere indhold i JUMP-projektet, se bilag 3.

Bilag 1 - Eksempel på et "brown paper" med en logisk model



BILAG 1

Eksempel på indsatssteori med logisk model

Baggrund

Ungdomshjemmet Holmstrupgård i Brabrand ved Århus modtager en bredt sammensat ungegruppe, bl.a. personer med psykiatriske lidelser, spiseforstyrrelser og hjerneorganisk betingede opmærksomhedsforstyrrelser (fx ADHD). Tilbuddet har en målgruppe med alvorlige og komplekse problemer, og en stor del af de unge har således langvarigt ophold på Holmstrupgård.

Holmstrupgårds Bogrube-afdeling har til opgave at forberede udslusningen fra institutionen for den del af Holmstrupgårds ungegruppe, som er fyldt 18 år, og som vurderes at have forudsætninger for at kunne bo i egen bolig. Bogruppen konstaterer dog, at mange unge har vanskeligt ved at finde egnet, varig beskæftigelse/uddannelse efter afslutningen af opholdet på Holmstrupgård. Afsættet for projekt *Job og Unge Matchning Program* (JUMP) var derfor et ønske om at styrke Holmstrupgårds arbejde med netop denne problematik.

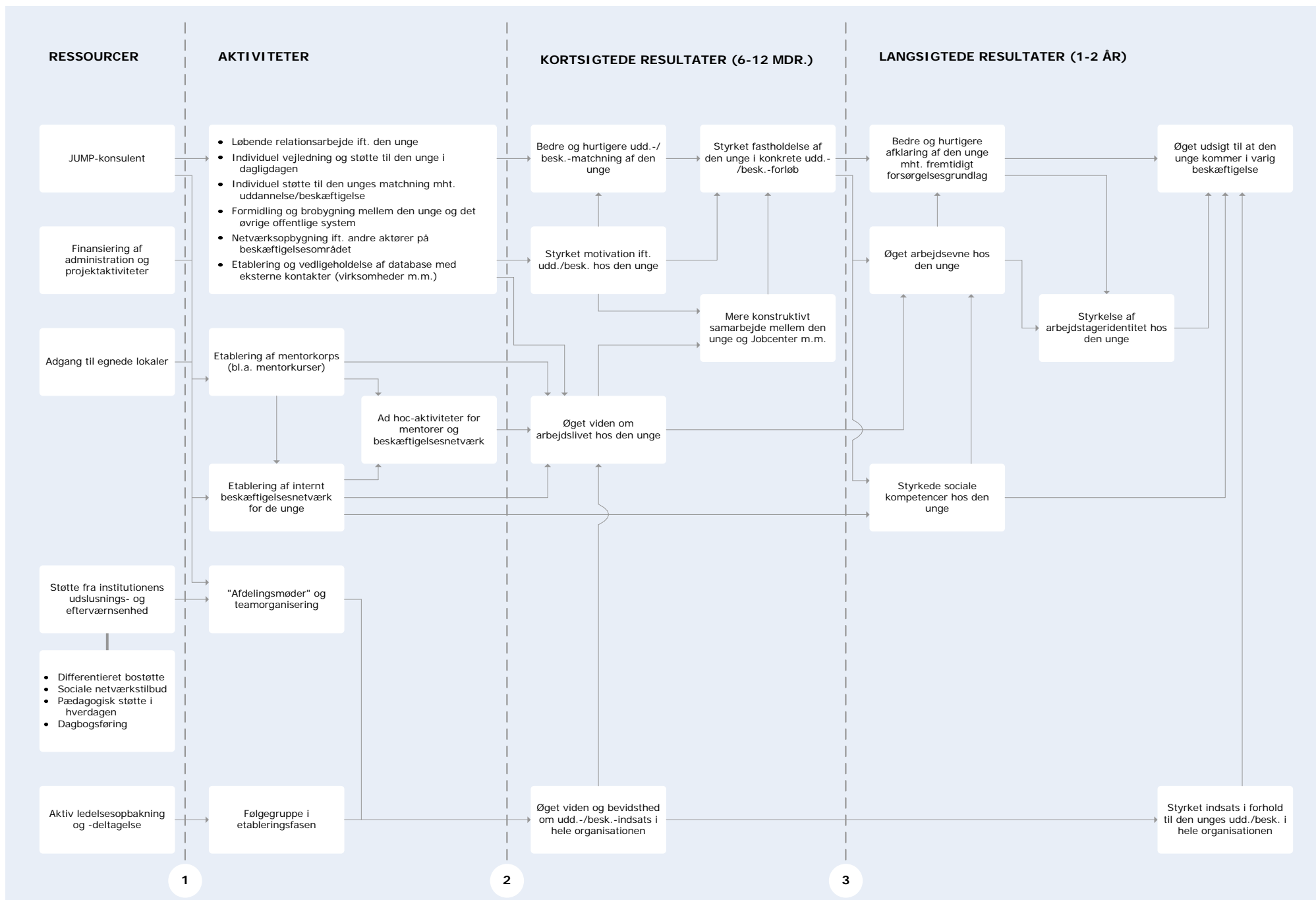
Om JUMP-indsatsen

Ressourcer: Først og vigtigst ansættes en JUMP-konsulent med henblik på hovedparten af det udførende arbejde ift. de unge. For det andet finansieres aktiviteter, lokaler m.m. For det tredje trækkes på støtte fra en dedikeret udslusnings- og efterværnsenhed i døgntilbuddet samt på aktiv ledelsesopbakning.

Aktiviteter: De vigtigste aktiviteter er JUMP-konsulentens funktioner rettet mod de unge: Relationsarbejde, støtte og vejledning, formidling ift. virksomheder m.m. Desuden etableres et frivillignetværk for de unge i Bogruppen med deltagelse af frivillige mentorer. Sluttelig etableres en teamstruktur samt en ramme om ledelsesmæssig støtte og opfølgning.

Resultater: På kort sigt (6-12 mdr.) forventes indsatsen bl.a. at resultere i bedre og hurtigere uddannelses-/beskæftigelsesmæssig matchning; styrket motivation for og øget viden om arbejdslivet hos den unge; mere konstruktivt samarbejde mellem den unge og jobcenteret m.m.; samt styrket fastholdelse af den unge i konkrete uddannelses-/beskæftigelsesforløb. På længere sigt (1-2 år) er forventningen, at JUMP vil lede til bedre og hurtigere afklaring af den unge; øget arbejdsevne og styrket arbejdstageridentitet, styrkede sociale kompetencer hos den unge samt øget udsigt til, at den unge kommer i varig, relevant beskæftigelse.

Eksemplet består af en logisk model suppleret med uddybende tekst vedrørende de faglige antagelser bag indsatsen.



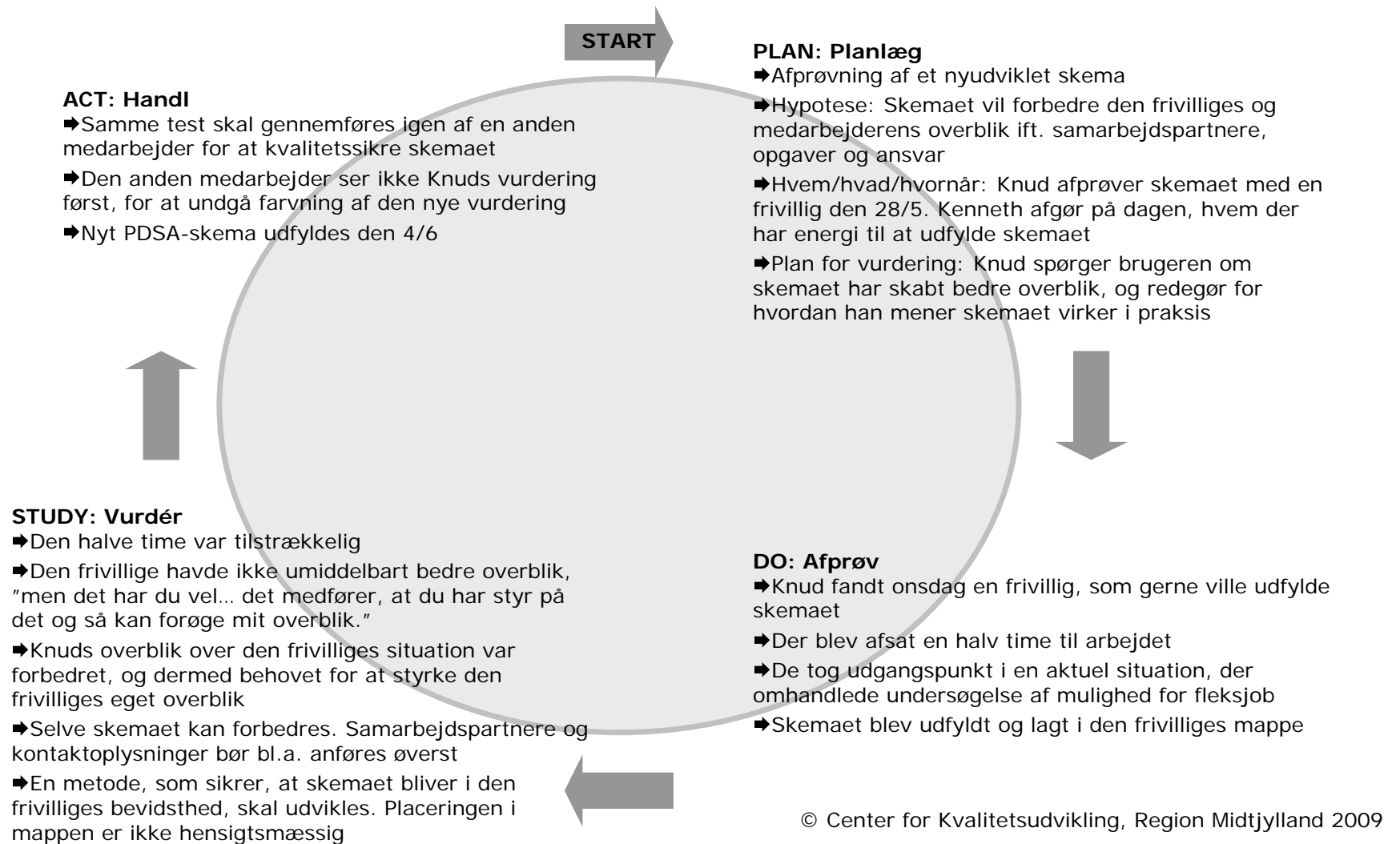
Oversigt over faglige antagelser og mulige risici knyttet til etablering af et udslusningstilbud efter JUMP-konceptet

	Trin 1 (Ressourcer → Aktiviteter)	Trin 2 (Aktiviteter → Kortsigtede resultater)	Trin 3 (Kortsigtede res. → Langsigtede res.)
Faglige antagelser	<ul style="list-style-type: none"> Ansættelse af en JUMP-konsulent, som har den rette faglige profil, og som kan koncentrere sig om arbejdet med de unges beskæftigelsesforhold, muliggør, at der kan arbejdes kontinuerligt med relationsopbygning, vejledning og støtte til de unge i JUMP-tilbuddet samt med opbygning og dokumentation af et eksternt netværk til arbejdsmarkedet, uddannelsessteder m.m. De ressourcer, som investeres i JUMP, muliggør etablering af et frivilligt netværk af mentorer og andre unge, som kan stilles til rådighed for den enkelte unge i JUMP-tilbuddet i forbindelse med konkrete aktiviteter. Døgntilbuddets udslningsenhed og ledelse kan understøtte aktiviteterne i JUMP-tilbuddet med henblik på forankring, integration og fremdrift. 	<ul style="list-style-type: none"> JUMP-aktiviteterne giver samlet set: <ul style="list-style-type: none"> En bedre og hurtigere uddannelses- eller beskæftigelsesmæssig matchning af de unge En øget motivation for og viden om at indgå i arbejdslivet hos de unge Styrket matchning, motivation og viden giver samlet set et mere konstruktivt samspil mellem de unge og beskæftigelsessystemet (især Jobcenteret). Styrket matchning, motivation og viden samt mere konstruktivt samspil med beskæftigelsessystemet giver samlet set en styrket fastholdelse af de unge i konkrete uddannelses-/beskæftigelsesforløb. 	<ul style="list-style-type: none"> JUMP-aktiviteterne giver samlet set styrkede sociale kompetencer hos de unge. Styrkede sociale kompetencer og styrket fastholdelse af de unge i konkrete uddannelses-/beskæftigelsesforløb giver samlet set øget arbejdsevne hos de unge samt bedre og hurtigere varig afklaring af de unge mht. fremtidigt forsørgelsesgrundlag. Øget arbejdsevne hos og hurtigere varig afklaring af de unge giver samlet set en styrket arbejdstageridentitet hos de unge og bedre udsigter til, at de kommer i relevant, varig beskæftigelse.
Risici	<ul style="list-style-type: none"> At det ikke viser sig muligt at rekruttere (tilstrækkeligt mange) mentorer, og dermed ikke kan lade sig gøre at etablere et stærkt beskæftigelsesnetværk for de unge. At tilstrømningen af unge fra døgntilbuddets boafdelinger til udslusningstilbuddet og JUMP er ujævn, således at der i perioder er for få (eller for mange) unge i JUMP-tilbuddet 	<ul style="list-style-type: none"> At konjunkturmæssige forhold på et givet tidspunkt indebærer markant forringelse af de unges beskæftigelsesmuligheder. At Jobcenteret ikke ønsker at indgå i et tæt samarbejde med udslningsenheden/JUMP-tilbuddet, men i stedet sender de unge ud i egne beskæftigelsesprojekter. At der er for stor geografisk afstand mellem døgntilbuddet og den enkelte 	<ul style="list-style-type: none"> Manglende kendskab til og interesse for JUMP hos konkrete kommuner og fravær af en tillidsfuld relation mellem døgntilbuddet og de pågældende kommuner. Omfanget af de lokale uddannelsesstilbud og dybden og bredden af det lokale arbejdsmarked. Væsentlige lovgivningsændringer på området, som ændrer kommunernes

	<p>sammenholdt med kapaciteten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • At det ikke lykkes at etablere et godt samarbejde mellem den/de JUMP-ansvarlige og medarbejdere/ledelse i døgntilbuddets udslnings- og efterværnsenhed. • At ledelsen i døgntilbuddet mister interesse for JUMP-projektet og i evt. stedet prioriterer andre projekter/tiltag. • At den faglige og praktiske viden om og erfaring med driften af JUMP-tilbuddet er samlet hos så få personer, at den faglige kontinuitet i JUMP-arbejdet bliver sårbar. • At den personlige relation mellem JUMP-medarbejderen og den enkelte unge ikke kan opbygges eller udvikler sig negativt. 	<p>unges uformelle netværk.</p> <ul style="list-style-type: none"> • At det frivillige mentornetværk ikke opleves som et relevant eller brugbart tilbud af (hovedparten af) de unge i JUMP-tilbuddet. 	<p>styrings- og bevillingsprocedurer (fx forkortede intervaller i opfølgningen på effekten af indsatser).</p>
--	--	--	---

BILAG 3

Eksempel på PDSA-test



BILAG 4

Eksempel på skema til termostatmåling

Hvordan synes du behandlingsplanerne fungerer?

Sæt venligst ring om det tal, som du vurderer, afspejler virkeligheden.

Spørgsmål 1: I hvor høj grad mener du, at behandlingsplanen sikrer, at behandlingen tager udgangspunkt i patienternes ønsker og behov?

Slet ikke 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **I høj grad**

Spørgsmål 2: I hvor høj grad bidrager behandlingsplanen til, at synliggøre behandlingen for patienten og behandlingsteamet?

Slet ikke 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **I høj grad**

Spørgsmål 3: I hvor høj grad mener du, at behandlingsplanen koordinerer behandlingen tværfagligt?

Slet ikke 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **I høj grad**

Spørgsmål 4: I hvor høj grad fastholder behandlingsplanen hensigten med behandlingen?

Slet ikke 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **I høj grad**

Spørgsmål 5: I hvor høj grad giver behandlingsplanen en fast målsætning som behandlingseffekten kan måles på?

Slet ikke 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **I høj grad**

Spørgsmål 6: I hvor høj grad bliver behandlingsplanen ændret og justeret undervejs i behandlingsforløbet?

Slet ikke 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **I høj grad**






Spørgsmål 7: I hvor høj grad fungerer behandlingsplanen som evalueringsredskab?

Slet ikke 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **I høj grad**

BILAG 5

Auditvurderingsskema (her er vist første og sidste side af et længere skema)

Faseinddelt sagsforløb for **sag om pleje, herunder BPA**

		 I høj grad tilfredsstillende	 I nogen grad tilfredsstillende	 I mindre grad tilfredsstillende	 Slet ikke tilfredsstillende	 Stillingtagen ikke relevant/ikke mulig pga. manglende dokumentation
Fase 1: Henvendelse og fordeling						
1.	Vurder modtagelsen og den første registrering af sagen, herunder om tidsfrist er overholdt, der er sendt kvittering etc.					
	Kommentarer:					
2.	Vurder den første fordeling af sagen til relevante parter, herunder den konkrete procedure, overholdelse af tidsfrist, hensigtsmæssig fordeling					
	Kommentarer:					
3.	Vurder prioriteringen af sagen (hvis sagen er uddelt til flere sagsbehandlere, vurderes hver enkelt sagsbehandlers prioritering)					
	Kommentarer:					

Udviklingsspørgsmål

30. Hvilke procedurer kunne eventuelt have forbedret sagsgangen?

31. Hvilke redskaber kunne eventuelt have forbedret sagsgangen?

32. Hvilke samarbejdsrelationer kunne eventuelt have forbedret sagsgangen?

