

Socialstyrelsen

Evaluering af kompetenceudviklingsinitiativer under programmet Livskvalitet og Selvbestemmelse på Plejehjem



Afslutningsrapport

Marts 2015

Indholdsfortegnelse

1	INDLEDNING	3
1.1	Projektet og evalueringen	3
1.2	Evalueringsrapportens disposition - læsevejledning	9
2	SAMMENFATNING - EVALUERINGENS SAMLEDE KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER .	10
2.1	Evalueringsens samlede resultater og konklusioner	10
2.2	Anbefalinger	16
3	MÅLGRUPPER FOR INDSATSEN	18
4	KOMPETENCEUDVIKLINGSINITIATIVERNES METODE: FOKUS PÅ TRANSFER.....	19
4.1	Transfer og kompetenceudvikling	19
4.2	Uddannelsesudbydere og uddannelsesniveau.....	22
4.3	Processen med formulering af konkrete lærings- og adfærdsmål til kompetence- udviklingen	23
5	IMPLEMENTERINGSEVALUERING: FIDELITET I FORHOLD TIL TRANSFERKONCEPTET .	24
5.1	Resultater af kvantitativ fidelitetsmåling blandt kursisterne	24
5.2	Resultater af kvantitativ fidelitetsmåling blandt ledere	36
5.3	Kvalitative vurderinger af fideliteten.....	38
5.4	Fidelitet ved implementering i selve undervisningsforløbene	40
5.5	Hæmmere og fremmere i forhold til fidelitet og transfer	41
5.6	Samlet vurdering af fidelitet i implementering af kompetenceudviklingsinitiativerne ..	44
5.7	anbefalinger i forhold til fortsat arbejde med transfermodellen	45
6	EFFEKTEVALUERING: KOMPETENCEUDVIKLINGSINITIATIVERNES EFFEKT FOR DELTAGERNE	47
6.1	Kvantitativ dataindsamling	47
6.2	Resultater af de kvantitative målinger	48
6.3	Kvalitativ dataindsamling	69
7	ØKONOMISK EVALUERING	83
7.1	Omkostningsopgørelse - transferunderstøttelse	83
7.2	Cost effectiveness	85
8	EVALUERINGENS DESIGN OG METODETILGANG	87

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab og BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, begge danskejede revisions- og rådgivningsvirksomheder, er medlemmer af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og dele af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.000 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har næsten 48.800 medarbejdere i 135 lande.

1 INDLEDNING

1.1 PROJEKTET OG EVALUERINGEN

Denne rapport indeholder den afsluttende evaluering af projektet "Uddannelsesinitiativer under Programmet Livskvalitet og Selvbestemmelse på Plejehjem".

På baggrund af en rapport fra Ældrekommissionen blev der i satspuljen fra 2012 afsat midler til et projektprogram, der skal styrke livskvalitet og selvbestemmelse for beboere på plejehjem og i plejeboliger. Dette er i praksis gennemført ved udvikling og afprøvning af en kompetenceudviklingsmodel, der i 10 kommuner og på to selvejende plejeinstitutioner med inddragelse af 7 uddannelsesinstitutioner har sat fokus på at opnå *ændring i adfærd* hos ledere og medarbejdere - en ændret adfærd, der skal føre til forbedring af livskvalitet og selvbestemmelse for beboerne.

Der er følgende fokusområder og enkeltprojekter i kompetenceudviklingsindsatsen:

1. Medarbejdernes fokus på beboernes livskvalitet (Medarbejderprojektet)
2. Mellemlidernes ledelseskompetencer (Mellemliderprojektet)
3. Den palliative pleje (Palliationsprojektet)
4. Kontinensplejen (Kontinensprojektet)

Kompetenceudviklingsforløbene og disses enkelte undervisningsmoduler er blevet til i en proces i et samarbejde mellem Socialstyrelsen, de omfattede Social- og Sundhedsskoler og de kommuner, der havde tilmeldt sig de respektive kompetenceudviklingsinitiativer. Det blev besluttet, at det overordnede udgangspunkt for de 4 konkrete kompetenceudviklingsforløb skulle være eksisterende AMU-forløb.

I det følgende gives et overblik over hovedindhold af de fire respektive kompetenceudviklingsforløb, herunder hvilke AMU-mål de fire kompetenceudviklingsinitiativer har omfattet, antal moduler samt varighed.

1.1.1 MEDARBEJDERNES FOKUS PÅ BEBOERNES LIVSKVALITET (MEDARBEJDERPROJEKTET)

Medarbejderprojektet har fokuseret på kvaliteten i medarbejderindsatsen, herunder det kulturelle møde mellem medarbejder og borger, samt hvordan en medarbejder kan fremme en helhedsorienteret pleje, der tager afsæt i borgerens unikke ressourcer samt behov. Endvidere indgik arbejde med "innovation", som et led i at fremme livskvalitet hos ældre på ældrecentre, herunder medarbejderes samarbejde om at udvikle og indføre innovative og implementerbare løsningsforslag.

Modul		AMU-mål
Det kulturelle møde	1	Hverdagslivet som indsatsområde • Afsæt i borgerens ressourcer og belastninger som bidrag til, at borgerens dagligdag fungerer bedst muligt • Det kulturelle møde
		Innovation • Innovative processer og løsninger i den daglige praksis
Det gode hverdagsliv	2	Hverdagslivet • Tværfaglig indsats i et pleje- og omsorgs- eller rehabiliteringsforløb • Borgerens hverdagsliv som et professionelt indsatsområde i social- og sundhedsarbejde
		Innovationsplanlægning • Innovative løsningsforslag, der tager højde for gældende

lovgivning mm.

Innovationsformidling

- Bæredygtighed af og konsekvenser for innovative tiltag
- Implementering af innovative tiltag

Livskvalitet i
hverdagen

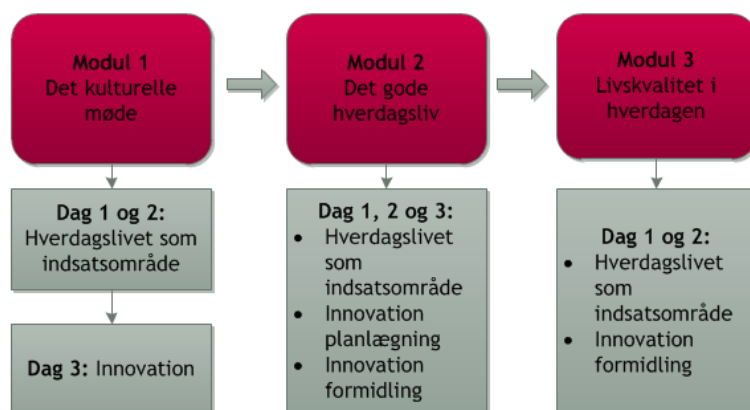
3

Hverdagslivet

- Indsamling og formidling af relevante oplysninger om borgerens tidligere og aktuelle hverdagsliv

Innovationsformidling

Figur 1.1 Figur over forløb for Medarbejderprojektet



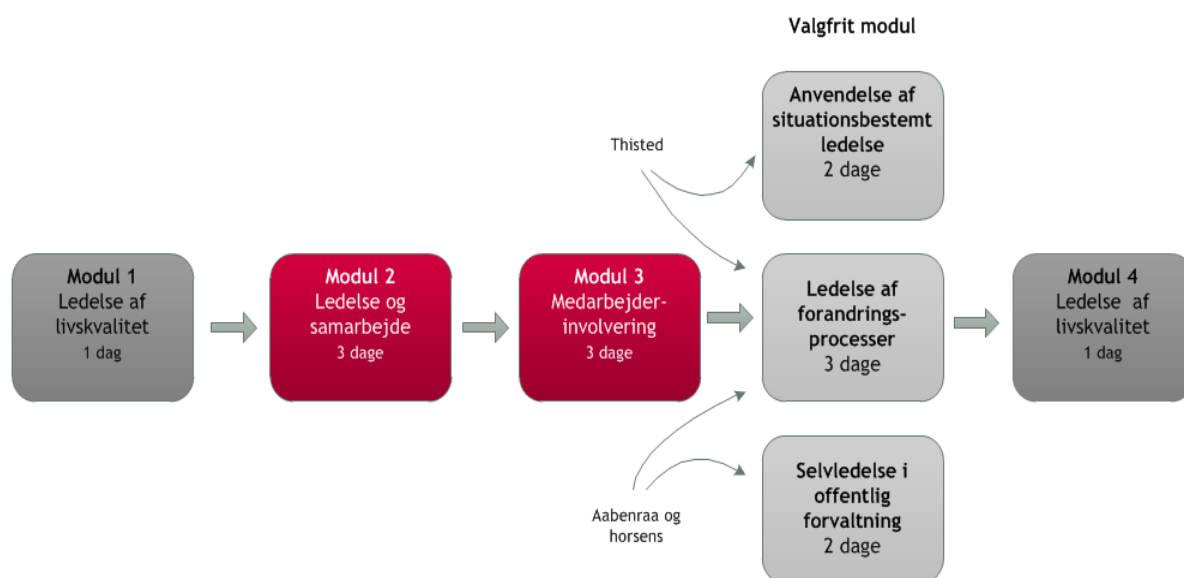
1.1.2 MELLEMLEDERNES LEDELSESKOMPETENCER (MELLEMLEDERPROJEKTET)

Mellemliderprojektet behandlede forskellige aspekter af mellemliderens rolle samt opgaver både i forhold til den offentlige forvaltning, øvrig ledelse og andre medarbejdere. Kompetenceudviklingen bestod af fire obligatoriske moduler, 1) Ledelse af livskvalitet (2 gange), 2) Medarbejderinvolvering i ledelse samt 3) Ledelse og samarbejde. Desuden har kompetenceudviklingen omfattet tre valgfrie moduler, 1) Anvendelse af situationsbestemt ledelse, 2) Ledelse af forandringsprocesser og 3) Selvledelse i det offentlige.

Modul	AMU-mål
Obligatoriske moduler	
1 og 4	Ledelse af livskvalitet
2	Medarbejderinvolvering i ledelse
	• Udviklingsprocesser, der fremmer medarbejdernes motivation, effektivitet og tilfredshed • Ledelsesstil • Anvendelse af medarbejdernes viden
3	Ledelse og samarbejde
	• Samspil med kollegaer samt løsning af ledelses- og samarbejdsproblemer
Valgfrie moduler	
1	Anvendelse af situationsbestemt ledelse
	• Ledelsesværktøjer afhængig af specifik situation samt medarbejders aktuelle behov • Ledelsesopgaver samt uddelegering
2	Ledelse af forandringsprocesser
	• Problembehandling • Dynamiske og kreative processer

- Mål og rammer, i relation til eget arbejde og egne opgaver, som afspejler den offentlige forvaltnings strategi

Figur 1.2 Figur over forløb for mellemliderprojekt

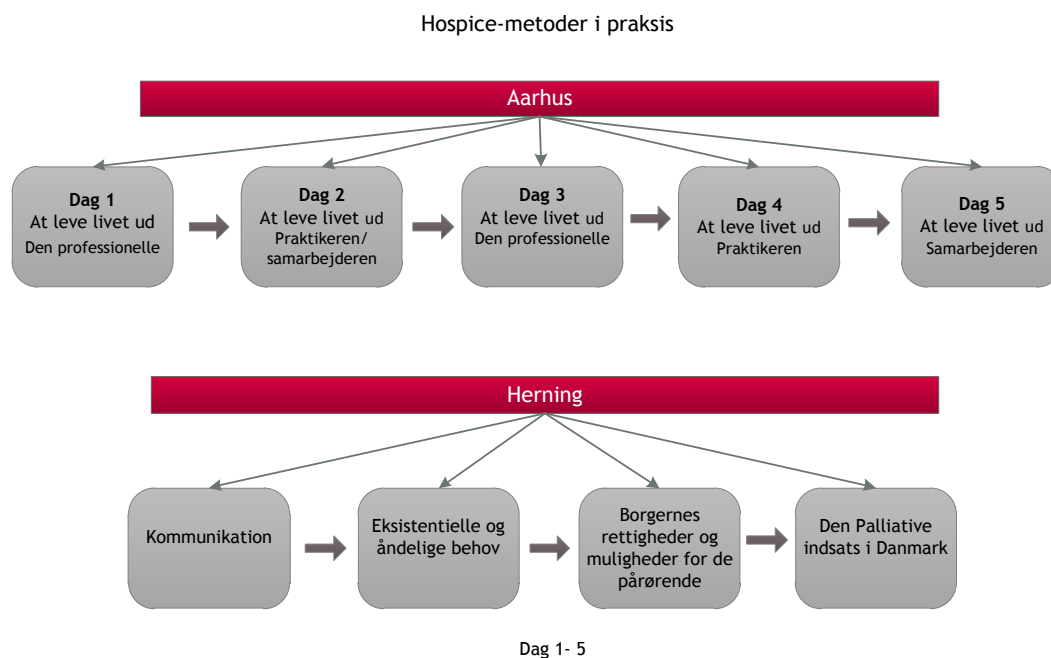


1.1.3 PALLIATIV PLEJE

Med kompetenceudviklingen i palliativ pleje blev der fokuseret på personalets pleje af terminale beboere, herunder hvordan medarbejdere imødekommer den døendes behov på det eksistentielle/åndelige niveau, samt håndtering af svære samtaler med døende og disses pårørende. Udover fokus på den direkte kontakt med terminale beboere og disses pårørende indgik følgende emner: Observation og dokumentation af almindeligt forekommende symptomer hos den døende, viden om relevant og gældende lovgivning på området samt afrunding af forløb, efter at døden er indtrådt.

Modul	AMU-mål
<i>Hospicemetoder i praksis</i>	• Den døendes behov på det eksistentielle/åndelige niveau • Samtale med døende samt disses pårørende • Relevant og gældende lovgivning • Observation og dokumentation af almindeligt forekommende symptomer ved den døende • Afrunding af forløb efter at døden er indtrådt

Figur 1.3 Figur over forløb for Palliationsprojektet

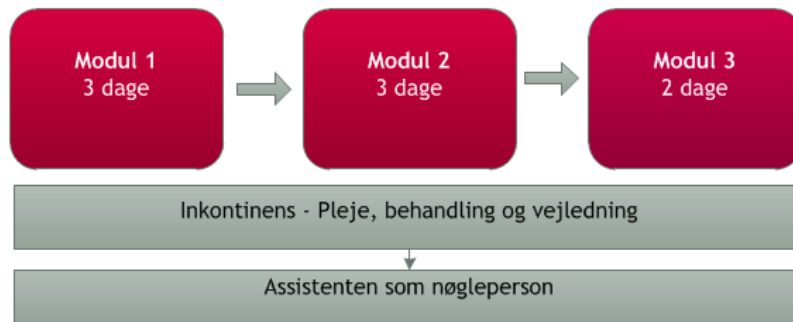


1.1.4 KONTINENSPLEJE

Kompetenceudviklingsforløbet beskæftigede sig primært med generel pleje, behandling og vejledning ift. kontinenspleje, samt med SOSU-assistenters rolle som nøgleperson. Nøglepersonen har en speciel rolle, som vidensperson, faglig sparringspartner, formidler, ambassadør og praksisudvikler under kontinensplejen.

Modul	AMU-mål
<i>Pleje, behandling og vejledning samt assistenten som nøgleperson</i>	Pleje, behandling og vejledning • Dialog med borger om forebyggelse og behandling af inkontinens • Helhedsorienteret pleje og behandling af inkontinens • Tværfagligt samarbejde • Medicinpræparater og sygdommes indflydelse på inkontinens • Gængse hjælpemidler samt relevant lovgivning på området Assistenten som nøgleperson • Funktionen som ressource- eller nøgleperson, herunder kompetencekrav som vidensperson, faglig sparringspartner, formidler og ambassadør • Refleksion over praksis og mulighed for kvalificering af praksis samt procedurer

Figur 1.4 Figur over forløb for Kontinensprojektet



Der var stor forskel i antal deltagere og antal hold pr. kompetenceudviklingsinitiativ (se oversigt over antal deltagere i de 4 kompetenceudviklingsinitiativer i kapitel 5). Holdene var typisk på 20-25 deltagere.

Der blev til projektet på tværs af de 4 kompetenceudviklingstiltag udviklet en fælles generisk kompetenceudviklingsmodel med fokus på *transfer*.

Der har således i kompetenceudviklingsforløbene været et særligt fokus på transformation (transfer) af den opnåede læring erhvervet på selve kompetenceudviklingsforløbet til en ændret adfærd i jobsituationen. Socialstyrelsen har til understøttelse af transfervinklen udarbejdet et omfattende inspirationsmateriale til henholdsvis ledere og medarbejdere i de deltagende plejeboligenheder og til de 7 uddannelsesinstitutioner, der blev udvalgt til at gennemføre selve kompetenceudviklingen ("Værktøjer til et godt kompetenceudviklingsforløb"). Materialet beskriver detaljeret den forventede arbejdsgang i forbindelse med forberedelse, gennemførelse og opfølgning på kompetenceudviklingen. Transfermodellen er beskrevet nærmere i kapitel 4.

Der er i materialet ikke mindst lagt vægt på alt det, der forventes gennemført før og efter undervisningen. Dette sker ud fra forskningsbaseret viden om, at effekten af et udviklingsforløb i højere grad beror på aktiviteter og indsatser før og efter selve kompetenceudviklingen, end det som selve kompetenceudviklingsforløbets undervisning omfatter.

Det helt centrale i denne evaluering har således været måling af "*transfer*" - hvorvidt den tillærte viden er blevet omsat til praksis i dagligdagen. For at undersøge dette, er der ud over at se på *den lærende* og på *undervisningen* specielt set nærmere på *anvendelseskonteksten*. Fokus i evalueringen er på måling af den intenderede ændring i **praksis**. Dette er afspejlet i evalueringens forandringsteori, som er gengivet i kapitel 8 om evalueringens design og metodetilgang.

Projektets fælles overordnede og langsigtede mål er, at beboere på de plejehjem og plejeboliger, der er med i initiativet, oplever en øget livskvalitet og selvbestemmelse med udgangspunkt i de fem værdier, som Ældrekommissionen formulerede:

- Indflydelse på eget liv
- Respekt for forskellighed
- Medmenneskeligheden i fokus
- Gode oplevelser hver dag
- En værdig afslutning på livet.

Måling på opfyldelse af dette langsigtede mål er dog ikke en del af denne evaluering.

Evalueringen er gennemført af BDO Consulting med Peopleway A/S som underleverandør.

De 10 kommuner og plejecentre, der har deltaget, og de skoler, der har gennemført undervisningen, er:

Projekt	Kommuner	Skoler
Medarbejdernes fokus på beboernes livskvalitet	København Næstved Slagelse	SOPU SOSU Sjælland
Mellemledernes ledelseskompetencer	Thisted Horsens Aabenraa	Tietgen Skolen
Den palliative pleje	Gladsaxe Herning 2 OK-plejehjem	SOSU C Social- og Sundhedsskolen Herning Aarhus Social- og Sundhedsskole
Kontinensplejen	Kolding Aarhus	Social- og Sundhedsskolen Fredericia - Vejle - Horsens Aarhus Social- og Sundhedsskole

Formålet med evalueringen er jf. udbudsmaterialet at *”undersøge, om uddannelsesinitiativerne omsættes til ændret praksis blandt medarbejderne og dermed giver et serviceløft på plejehjemmet til gavn for borgerne”*.

Denne afsluttende evalueringsrapport ligger i forlængelse af Statusrapport A fra juni 2014, der omfattede en foreløbig fidelitetsmåling samt en baseline for en række af evalueringens målepunkter. Desuden Statusrapport B fra december 2014, der i summarisk form gengav kvantitative fidelitetsmålinger og opnået læringseffekt for tre af kompetenceudviklingsinitiativerne (Mellemlederuddannelsen, Palliationsprojektet samt Kontinensprojektet). For det fjerde af kompetenceudviklingsinitiativerne - Medarbejderprojektet - blev projektet udvidet ved at inddrage flere hold end oprindeligt planlagt. Dette har medført en forlængelse af dette delprojekt, der har betydet, at det først er blevet muligt at indsamle samlede evalueringsresultater herfra primo 2015.

Undersøgelsesspørgsmålene i evalueringen er blevet belyst ved kvalitative og kvantitative metoder samt ved anvendelse af en række forskellige datakilder.

Konkret er der anvendt kvalitative data fra evalueringsworkshops, interviews med undervisere fra 4 uddannelsesinstitutioner samt fra en lang række casestudier fordelt på samtlige deltagende kommuner og de to selvejende plejehjem. Casestudierne har omfattet observationsstudier, dokumentanalyser og kvalitative interviews, herunder interviews med henholdsvis ledere og udvalgte medarbejdere og med en række beboere i plejeboligerne. Der er gennemført i alt 136 interview i plejecentrene fordelt på respondentgrupperne. Herved er undersøgelsesspørgsmålene blevet belyst grundigt ud fra de forskellige respondentgruppers vinkler.

Den kvantitative dataindsamling har været baseret på Peopleways dataindsamlings- og monitoreringssystem Impact Management Solution - Ease®, der er udviklet specifikt til resultatmåling og effektsikring af kompetenceudvikling og forandringsaktiviteter. Der blev forud for gennemførelse af de specifikke kompetenceudviklingsforløb gennemført en opsætning af systemet med identifikation af lærings- og adfærdsmål og dertil hørende målbare indikatorer og spørgsmål for hvert modul i hvert enkelt kompetenceudviklingsinitiativ. Spørgsmål til de respektive kompetenceudviklingsforløb og disses underliggende undervisningsmoduler blev udformet i et samspil mellem undervisere og evaluator, hvor evaluator har bistået med udformning og indtastning af spørgsmålsformuleringer i programmet Ease®. Data er herefter løbende indsamlet via elektroniske spørgeskemaer.

1.2 EVALUERINGSRAPPORTENS DISPOSITION - LÆSEVEJLEDNING

Evalueringsrapporten er efter Socialstyrelsens ønske overordnet disponeret efter systematikken og anbefalingerne i Socialstyrelsens Vidensdeklaration (2012).

Der indledes i kapitel 2 med en overordnet sammenfatning af evalueringens samlede resultater og med en redegørelse for evalueringens anbefalinger i forhold til evt. fremtidig udbredelse af det afprøvede kompetenceudviklingskoncept. Herunder særligt hvilke dele af det afprøvede transfer-koncept, som har givet særligt positive resultater.

I kapitel 3 redegøres der for metodens og indsatsens målgrupper, der udgøres af ledere og medarbejdere i plejeboligheder.

I kapitel 4 beskrives det udviklede transferkoncept (metoden) og den intenderede konkrete udmøntning heraf i plejebolighederne.

I kapitel 5 redegøres der for resultaterne af implementeringsevalueringen i form af en beskrivelse af den gennemførte implementering i plejebolighederne i forhold til de enkelte deltagere i kompetenceudviklingsforløbet samt en decideret fidelitetsmåling i forhold til den konkrete implementering af det udviklede transferkoncept. Resultaterne baserer sig på såvel kvantitative som kvalitative data.

I kapitel 6 vises resultatet af effektevalueringen, der ligeledes baserer sig på både kvantitative og kvalitative data, der sammenholdt giver et samlet billede af den opnåede effekt - både i forhold til deltagerne og i forhold til plejebolighederne. Der gives endvidere et bud på en samlet tværgående effektvurdering i forhold til transferkonceptet.

I kapitel 7 gives en økonomisk evaluering i form af en opgørelse af omkostningerne ved transfermodellen i forhold til omkostningerne ved et traditionelt kompetenceudviklingsforløb.

I kapitel 8 redegøres der nærmere for evalueringens design og metodetilgang.

2 SAMMENFATNING - EVALUERINGENS SAMLEDE KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

2.1 EVALUERINGENS SAMLEDE RESULTATER OG KONKLUSIONER

2.1.1 IMPLEMENTERING AF KOMPETENCEUDVIKLINGSINITIATIVERNE

OPSAMLING PÅ KVANTITATIV FIDELITETSMÅLING BLANDT KURSISTERNE

Det er kendetegnende for alle kompetenceudviklingsinitiativerne, at der generelt har været stor motivation hos de deltagende medarbejdere til at indgå i kompetenceudviklingsforløbene.

På de fleste plejecentre har der ifølge kursisternes vurdering været en høj grad af fidelitet i implementeringen af transfermodellens forskellige elementer - specielt i starten af forløbet.

Der er alligevel nogle plejecentre, hvor fideliteten er lav på nogle områder, herunder i forhold til gennemførelse af indledende og opfølgende læringsamtaler og udformning af læringskontrakter.

Der kan konstateres en generel nedgang i intensiteten af de forudsatte transferunderstøttende tiltag og aktiviteter efter gennemførelsen af selve kompetenceudviklingsforløbet. Dette gælder for alle kompetenceudviklingsinitiativerne, men ikke så markant i Palliationsprojektet. I de kvalitative analyser er det gjort gældende, at denne afmatning i visse tilfælde hænger sammen med oplevelsen af at komme tilbage til en travl hverdag med for stort tidspres i det daglige basale plejearbejde.

Anvendelse af logbøger var udbredt i forbindelse med selve afholdelsen af kompetenceudviklingsforløbene, men slog ikke så godt igennem i den efterfølgende jobsituation, hvor der kun var sporadisk anvendelse.

Der opleves generelt af deltagerne god opbakning fra ledelsen til at skulle anvende det tillærte i jobsituationen, men resultaterne af den kvantitative monitorering viser, at det i praksis kan være svært at få tiden til det.

OPSAMLING PÅ KVANTITATIV FIDELITETSMÅLING BLANDT LEDERNE

Den kvantitative undersøgelse blandt lederne i de deltagende plejeboligheder gennemført i 3 af de 4 omfattede kompetenceudviklingsinitiativer bekræfter det overordnede billede fra undersøgelsen blandt medarbejderne om en generelt høj grad af fidelitet i implementering af transfermodellens elementer.

Dog ses der at være en vis uoverensstemmelse mellem ledernes og medarbejdernes opfattelse af omfanget af gennemførelse af de transferunderstøttende aktiviteter, der ligger efter selve kompetenceudviklingsforløbet. Her vurderer lederne generelt, at fideliteten er større end det, som medarbejderne oplever, helt konkret i forhold til afholdelse af 2. og 3. opfølgningssamtale.

I forhold til samarbejde med uddannelsesinstitutionerne forud for kompetenceudviklingsforløbene er de forudsatte aktiviteter fra den generiske transfermodel ikke gennemført i fuldt omfang i alle plejebolighederne, og læringskontrakter er kun i nogle plejeboligheder fremsendt konsekvent til uddannelsesinstitutionerne.

I Mellemliderprojektet har hovedparten af lederne udarbejdet hhv. en for- og efteranalyse af plejeboligheden. Kun lidt under halvdelen og lidt over halvdelen af lederne i hhv. Palliationsprojektet og Medarbejderprojektet har gennemført en foranalyse, men til gengæld gennemførte en meget stor andel af disse ledere en efteranalyse af plejeboligheden.

Det skal understreges, at der som alternativ til gennemførelse af individuelle foranalyser, som beskrevet i det generiske transfermateriale, i nogle af delprojekterne med støtte fra Socialstyrelsen blev gennemført workshopforløb mellem kommunerne og uddannelsesinstitutionerne, hvor behovene for kompetenceudvikling blev belyst. Resultaterne heraf blev præsenteret og drøftet med de deltagende uddannelsesinstitutioner, som herefter omsatte dette til konkret indhold i forløbene.

OPSAMLING PÅ FIDELITET VED IMPLEMENTERING I SELVE UNDERVISNINGSFORLØBENE

Samlet set er det vurderingen, at det på trods af gode intentioner ikke er lykkedes fuldt ud at implementere det forudsatte forberedende samarbejde mellem kommunerne og uddannelsesinstitutionerne om kompetenceudviklingsmodellen, herunder fremsendelse af læringskontrakter for medarbejderne. Og dette kan have medvirket til, at det jf. nogle deltageres vurdering ikke i alle tilfælde er lykkedes at ramme det rigtige niveau for undervisningens indhold og afvikling. En optimal tilpasning af niveau blev endvidere vanskeliggjort af, at deltagere på samme hold havde forskellig uddannelsesbaggrund.

Det overordnede billede er på trods heraf, at selve undervisningsforløbene, ifølge deltagernes vurdering, har været meget tilfredsstillende, og at underviserne har været dygtige og gode til at undervise og tage udgangspunkt i deltagernes faglige hverdag.

SAMLET VURDERING AF FIDELITET I IMPLEMENTERING AF KOMPETENCEUDVIKLINGSINITIATIVERNE

Samlet er det vurderingen, at såvel kommuner som uddannelsesinstitutioner har gjort en stor indsats for at implementere transferkonceptet loyalt i forhold til det forudsatte. Men det må konstateres, at det ikke er lykkedes i fuldt omfang i alle henseender for alle kompetenceudviklingsinitiativerne.

For det første har der generelt ikke været det forudsatte tætte samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og kommuner som en del af planlægningen forud for kompetenceudviklingsforløbenes gennemførelse. Der er gennemført afklarende fælles workshopforløb, men det har knebet med det mere individuelle samspil. Herunder kom den forudsatte sammenhæng mellem medarbejderforberedelsen i kommunerne og tilrettelæggelsen af kompetenceudviklingsforløbene ikke til at fungere optimalt i og med, at de indgåede læringskontrakter ikke kom til at indgå som intenderet i uddannelsesinstitutionernes forberedelse til kompetenceudviklingen.

Det ikke helt udfoldede samarbejde, og herunder specielt den manglende afstemning af forventninger mellem kommunerne og uddannelsesinstitutionerne kan have været medvirkende til, at der i nogle sammenhænge hos ledere og medarbejdere har været en oplevelse af, at selve kompetenceudviklingsforløbet ikke i tilstrækkelig grad tog højde for deltagernes forudsætninger og baggrund, hvorfor det faglige niveau og valget af kursusindhold ikke helt matchede kommunernes forventninger. At kursisterne på samme hold havde forskellig uddannelsesbaggrund, spillede også ind i dette. Resultaterne heraf ses i de kvantitative resultater, hvor forholdsvis høje scorer for nogle deltagere i de respektive målinger forud for undervisningens gennemførelse kan tyde på, at disse deltagere i et vist omfang allerede forud for kompetenceudviklingsforløbet beherskede hhv. viden og adfærd på nogle af de områder, hvor der blev gennemført måling.

Det skal understreges, at den generelle oplevelse hos deltagerne var, at underviserne var gode til at inddrage praksiseksempler fra deltagernes hverdag i undervisningen.

For det andet var forberedelsesforløbet, underlagt et stort tidspres. Dette medførte i visse tilfælde problemer i forhold til gennemførelse og udbytte af læringssamtaler og indgåelse af læringskontrakter i plejebolighederne. Og det har endvidere ført til, at processen hos uddannelsesinstitutionerne med spørgsmålsformuleringer til de kvantitative undersøgelser ikke blev oplevet som optimal, så der fx kunne have været gennemført pilotafprøvninger af spørgeskemaer inden den endegyldige ibrugtagning. Dette har videre ført til, at nogle medarbejdere har fundet, at specielt adfærdsspørgsmålene ikke hang sammen med den situation, de skulle forholde sig til, og at de i nogle tilfælde har opgivet at besvare alle spørgsmål i spørgeskemaerne.

Specielt i starten af det samlede forløb er stort set alle de forudsatte aktiviteter blandt ledere og deltagerne blevet gennemført i hovedparten af plejebolighederne, herunder forberedelse til læringssamtale, gennemførelse af læringssamtale og udarbejdelse af læringskontrakter. I nogle plejeboligheder er aktiviteterne foregået på teamniveau og i nogle tilfælde mindre systematisk, end der er lagt op til i transferkonceptet.

Der er en klar tendens til, at aktivitetsniveauet falder i forløbet, og der er således færre af lederne og specielt deltagerne, der angiver, at de har forberedt og gennemført opfølgningssamtalerne. Særligt 2. og 3. opfølgningssamtale er gennemført af forholdsvis få. Palliationsprojektet er dog delvis en undtagelse herfra. Faldet i aktivitetsniveau på tre af projekterne vurderes, jf. udtalelser fra såvel ledere som medarbejdere at skyldes, at hverdagens travlhed ved tilbagevenden fra kompetenceudviklingsforløbene har betydet, at det for nogle var svært at få prioriteret tid til samtaler og forberedelse dertil.

Refleksions- og erfaringslogbog var i transferkonceptet tænkt som et vigtigt redskab til refleksion og til at fastholde og måske endda videreudvikle adfærden. Det er generelt, at der kun delvis er sket systematisk anvendelse af logbogen efter kompetenceudviklingsforløbet. Årsagen hertil er dels for nogle en vurdering af, at den skriftlige logbog ikke nødvendigvis for dem var det bedste redskab til refleksion, og dels igen almindelig travlhed i hverdagen. Nogle angiver, at de til gengæld har haft gode erfaringer med gruppevis mundtlig refleksion med udgangspunkt i konkrete plejesituationer.

Forholdsvis mange deltagere oplever, at der kun delvis er tid til at anvende de nye kompetencer i det daglige arbejde, til trods for, at langt hovedparten oplever, at de har opbakning fra lederen til at anvende de ny erhvervede kompetencer. Nogle medarbejdere angiver som årsag hertil, at det ikke er nok med "passiv" opbakning - der efterspørges afsættelse af konkret tid til implementeringen af de nye kompetencer og måske mere aktiv sparring fra ledelsen.

2.1.2 EFFEKTMÅLINGER - OPSAMLING PÅ KVANTITATIVE OG KVALITATIVE DATAINDSAMLINGER OG ANALYSER

Kompetenceudviklingsforløbene er bevidst gennemført som fælles forløb for de involverede personalegrupper fra plejecentrene uanset forskellig uddannelsesmæssig baggrund. Dette har vist sig at have styrker - specielt den positive oplevelse af, at man har været sammen af sted fra arbejdspladsen og har kunnet udnytte dette i efterfølgende fælles implementering af nye kompetencer og plejekulturer.

Men de fælles forløb kan også give udfordringer, idet det vides, at der er forskel på personalegruppernes motivation for, samt udbytte af at deltage i en kompetenceudvikling, der i høj grad er baseret på skriftlighed. De samme udfordringer ligger i evalueringens kvantitative dataindsamling, hvor den manglende tradition for at arbejde skriftligt for nogle personalegrupper vil spille ind i forhold til motivation og mulighed for fyldestgørende at besvare spørgeskemaer. Spørgeskemaerne til den kvantitative dataindsamling blev som nævnt ovenfor udformet af uddannelsesinstitutionerne ud fra de valgte AMU-mål, og de blev efter aftale udformet ens for deltagerne uanset uddannelsesmæssig baggrund.

Dette vurderes at have spillet en rolle i forhold til specielt denne evalueringens kvantitative dataindsamling, idet der i 3 af kompetenceudviklingsforløbene (Palliationsprojektet, Kontinensprojektet og Medarbejderprojektet), hvor holdene fortrinsvis har været SOSU-medarbejdere med forskellig uddannelsesmæssig baggrund, har været problemer med svarprocenter og med fyldestgørende udfyldelse af spørgeskemaer (det gælder ikke i Mellemliderprojektet). I de kvalitative undersøgelser er der som forklaring herpå angivet af nogle deltagere, at de opfattede spørgeskemaerne som for svære at forstå og besvare, og at spørgeskemaerne desuden blev vurderet som for lange og uoverskuelige.

De hhv. manglende og ikke fyldestgørende spørgeskemabesvarelser har spillet ind på mulighederne for at konkludere entydigt i de kvantitative analyser.

Det blev i projektet vedtaget, at målingen på udvikling i adfærd for deltagerne, via den kvantitative dataindsamling skulle foregå i en såkaldt jobmåling 3-5 måneder efter gennemførelse af kompetenceudviklingsforløbets afslutning. En måling på dette tidspunkt kan give en indikation af transfer, men det skal understreges, at det i forhold til de i dette projekt tilstræbte adfærdseffekter normalt må forventes, at der går

noget længere tid, inden effekten slår endeligt igennem. Dette så meget desto mere, som at der i nogle af projekterne har været tale om implementering af nye fælles arbejdsgange, som det typisk tager lang tid at forberede og implementere.

Det skal endvidere anføres, at det faldt således, at kompetenceudviklingen for mange hold blev afsluttet op til sommerferien, og dette må generelt siges at være uheldigt i forhold til umiddelbar mulighed for optimal udnyttelse og implementering af tillærte kompetencer.

Ovenstående skal der tages højde for i den samlede vurdering af projektets resultater.

PALLIATIV PLEJE - KVANTITATIVE OG KVALITATIVE ANALYSER

Deltagerne i kompetenceudviklingsinitiativet Palliativ Pleje har forud for start på kompetenceudviklingen haft højt udgangspunkt i scoringen på både lærings- og adfærdsmål. De har således forlods haft en del viden på området og har også i forvejen i høj grad haft den adfærd, som tilstræbes tillært.

Trods det høje udgangspunkt har deltagerne opnået et meget positivt resultat i forhold til læringsmålene, hvilket betyder, at de trods deres eksisterende viden på området har øget deres viden gennem kompetenceudviklingen. Det viser sig også, at deltagerne opretholder det ny erhvervede vidensniveau ved en jobmåling 3-4 måneder efter endt kompetenceudvikling. En forklaring herpå kan være den positive tilkendegivelse, medarbejderne giver i forhold til udbyttet af at afholde de opfølgende samtaler. Endvidere nævner flere medarbejdere, at de har fået et ekstra udbytte af undervisningen ved at være flere kollegaer afsted på samme kompetenceudviklingsforløb.

I forhold til adfærdsmål ses et samlet fald i scoringen fra før- til jobmålingen. Dette vurderes som skuffende i forhold til intentionerne, men det vurderes at hænge sammen med det høje udgangspunkt, og altså at mange af medarbejderne i forvejen har behersket den adfærd, som har været i fokus i kompetenceudviklingen.

Det skal nævnes, at der er stor forskel på de 5 hold, der har gennemført kompetenceudviklingen, således at den opnåede score på adfærdsmål svinger meget mellem holdene.

I den kvalitative del af evalueringen gives eksempler på ny erhvervet viden, herunder at en del af medarbejderne oplever, at de er blevet klædt bedre på til at gennemføre eksempelvis de svære samtaler med døende og de pårørende via nye redskaber. Et andet eksempel er, at en stor del af lederne fortæller, at medarbejderne er blevet mere opmærksomme på de fysiske symptomer hos døende. En del af medarbejderne oplever også selv en øget opmærksomhed på disse symptomer, samt at det er givende at få genopfrisket deres viden på området.

Eksempler på positive tilkendegivelser blandt de medarbejdere, der i højeste grad har ændret adfærd er, at de oplever, at de i medarbejdergruppen er blevet bedre til at tale om døden og i deres generelle tilgang til den palliative pleje.

I forhold til dokumentationsdelen har kompetenceudviklingsforløbet i de fleste plejeboligheder været med til at sætte fokus på vigtigheden af dokumentation i de palliative forløb, og det har afstedkommet drøftelser i medarbejdergruppen, samt enkelte steder en ændret dokumentationspraksis i forhold til den palliative pleje.

KONTINENSPLEJE - KVANTITATIVE OG KVALITATIVE ANALYSER

For kompetenceudviklingsinitiativet Kontinenspleje viser den kvantitative måling af læring et resultat, der ligger tæt på det ønskelige - det vil sige, at scoren for viden forud for gennemførelse af kompetenceudviklingen ligger på et optimalt niveau, og at deltagerne opnår en stor stigning i læring via kompetenceudviklingsforløbet. Som det er forventeligt, opleves et mindre tab af læring i perioden efter endt kompetenceudvikling. En medarbejder udtrykker den sidste del af tendensen med, at *"vi talte mere om kontinenspleje, da vi lige var kommet hjem fra kurset, men nu er det blevet hverdag igen"*.

Resultaterne fra de kvantitative analyser af kompetenceudviklingsinitiativet skal dog ses i lyset af, at antallet af respondenter falder markant fra de første til de sidste målinger, hvilket kan betyde, at de fremhævede resultater beror på tilfældigheder. Dog underbygges resultaterne i stor udstrækning af de kvalitative data, hvilket understøtter soliditeten i udsagnene.

Medarbejderne oplever at have fået en øget viden omkring eksempelvis iværksættelse af relevant pleje og behandling af inkontinens, og deltagerne er blevet mere opmærksomme på sygdommes og medicinpræparaters indflydelse på inkontinens. Derimod oplever mange medarbejdere stadig, at det er vanskeligt at tale med beboerne om kontinenspleje.

I forhold til transfertilgangen fremhæves opfølgningssamtalerne som særligt værdifulde i forhold til at opnå viden og ændret adfærd. Det fremhæves endvidere, at det har været givende, at flere medarbejdere har været på samme kompetenceudviklingsforløb, idet de derved har opnået den samme viden.

Mht. adfærdsmålene ligger deltagerne en smule over det optimale niveau inden opstart, men de opnår trods det alligevel en tilfredsstillende stigning, når der måles på adfærd ved job-målingen 3-4 måneder efter endt kompetenceudviklingsforløb. Flere medarbejdere fortæller, at de har iværksat en række nye tiltag, eksempelvis arbejder man i flere plejeboligheder efter kompetenceudviklingen nu med "faste toilettider" for nogle beboere. Det er dog kendetegnende i nogle af plejebolighederne, at en række af de påtænkte nye procedurer og metoder endnu ikke på tidspunktet for efterbesøg og kvantitative målinger var igangsat. Det var alle steder planlagt til at skulle ske snarest.

En del af kompetenceudviklingsinitiativet Kontinenspleje omhandlede at uddanne assistenten som nøgleperson. Nøglepersonerne er som udgangspunkt blevet klædt godt på til rollen, men de fleste steder er man endnu ikke nået til, at nøglepersonerne reelt fungerer som sådanne.

I hovedparten af plejebolighederne er der ikke den store forskel i dokumentationspraksis før og efter deltagelse i forløbet. Flere steder har man dog planer om at gennemføre en række ændringer.

MEDARBEJDERPROJEKTET - KVANTITATIVE OG KVALITATIVE ANALYSER

De kvantitative analyser i Medarbejderprojektet viser, at scoren for læringsmål forud for kompetenceudviklingsforløbenes gennemførelse ligger på det ønskede niveau, og dette har givet basis for at tilføre læring i kompetenceudviklingsforløbene. Der er generelt en positiv læringseffekt efter gennemførelse af forløbene, men denne ses at variere meget. På baggrund af tilbagemeldinger efter de første forløb blev der ændret på kompetenceudviklingens indhold og forløb for de hold, der gennemførte kompetenceudviklingen efter sommerferien 2014. Der ses for disse hold en mere positiv læringseffekt og stejlere læringskurve, end den der var gældende for holdene før sommerferien.

I forhold til effekten på adfærd er resultatet af de kvantitative analyser noget nedslående, idet der ses en samlet negativ effekt fra før- til job-målingen. Dette resultat vurderes at hænge sammen med vanskeligheder med at få tilpasset kursusindhold, mål og specielt adfærdsspørgsmål til de meget differentierede målgrupper på de enkelte hold i Medarbejderuddannelsen. Jf. de kvalitative studier har en række af de til kompetenceudviklingen tilknyttede spørgsmål mht. adfærd voldt nogle af deltagerne vanskeligheder, idet de beskrevne situationer i spørgsmålene ikke altid kunne genkendes fra medarbejdernes egne hverdagsituationer. Der er således jf. de kvalitative studier mange, som har afholdt sig fra at svare på nogle af adfærdsspørgsmålene. Nogle har endvidere givet udtryk for, at de har udfyldt spørgeskemaerne meget hurtigt og sporadisk, da de fandt dem for svære og for omfattende.

Manglende målt effekt i de kvantitative analyser i forhold til adfærd kan desuden hænge sammen med, at 3-5 måneder er for kort tid til, at ønskede adfærdsændringer kan nå at slå igennem.

De kvalitative studier har vist, at til trods for, at det valgte transferkoncept af flere blev oplevet som for omfattende og for snærende og med for lidt fleksibilitet, så er det af mange både ledere og medarbejdere oplevet, at transferunderstøttelsen har været gavnlig og har medvirket til, at medarbejderne er blevet støttet i at omsætte den nye viden til praksis.

I sammenhæng med opmærksomhed på beboernes ressourcer er der flere eksempler på, at medarbejderne efter kompetenceudviklingsforløbet er blevet bedre til at tage udgangspunkt i beboernes fysiske og mentale ressourcer. Og at lade beboerne udnytte disse ressourcer både til selv at udføre så meget som muligt, samt ved i større omfang at inddrage nogle af beboerne i fælles praktiske opgaver i plejeboligerne. Mht. til de sociale ressourcer oplever nogle af beboerne dog, at det tilsyneladende er svært for medarbejderne at afse den fornødne tid til at stimulere anvendelsen af medarbejdernes sociale ressourcer ved at gennemføre sociale aktiviteter.

Modulet med fokus på betydningen af social baggrund, etnicitet og kultur havde som formål at skærpe medarbejdernes opmærksomhed på den betydning, som hhv. beboernes og deres egne baggrunde kan have i samspillet omkring plejen. De kvalitative studier har vist, at der er stor forskel på, hvorvidt kompetenceudviklingsforløbet har ført til ændret adfærd blandt medarbejderne på dette område.

Der opleves dog en øget refleksion blandt mange medarbejdere om betydningen af deres egne kulturer, normer og værdier, og en øget forståelse af ikke at pådutte beboerne egne normer.

Innovativ tilgang til plejen har indgået i forskellige af undervisningsmodulerne og har givet medarbejderne inspiration til god refleksion over egen praksis og til at se nye muligheder, lige som flere medarbejdere har oplevet, at der er givet dem større rum til at afprøve nye tiltag.

Som de kvantitative analyser også viser, kan det i de kvalitative analyser ses, at der er stor forskel på hvor langt de enkelte plejecentre er nået med at skabe miljøer for innovation og for ledelsesmæssigt at understøtte innovationsprocesser og implementering af nye idéer. Og der er også stor forskel på, hvor langt medarbejderne er kommet i forhold til at stå i spidsen for eller medvirke ved innovative processer. Dette behøver ikke at være udtryk for, at der ikke på et tidspunkt vil komme en lærings- og adfærdseffekt. Forholdet illustrerer antagelsen om, at de forholdsvis dårlige resultater i forhold til adfærdseffekt ved den kvantitative job-måling gennemført efter 3-5 måneder bl.a. kan skyldes, at adfærdsændringer kan have længere gennemslagstid end 3-5 måneder, specielt når de skal kædes sammen med overordnede fælles initiativer. Samlet er det vurderingen, at der er startet en positiv udvikling på plejecentrene på dette område.

Kommunikation og samarbejde med beboernes pårørende er en vigtig del af den samlede plejeopgave, og dette har været et tema i kompetenceudviklingsforløbet. Medarbejderne vurderer selv, at de er gode til at samarbejde med de pårørende, og de har erfaret, at en individuel og situationsbestemt tilgang er nyttig. Der er desuden gode muligheder for at få en god start på kommunikationen og samarbejdet med de pårørende ved systematisk at inddrage de pårørende og forventningsafstemme så meget som muligt i forbindelse med indflytningssamtalerne. Medarbejderne oplever dog stadig selv at komme til kort i visse typer af konflikter, hvor de så til gengæld kan få støtte fra lederen.

I forhold til dokumentationspraksis ses der ikke nogen markant udvikling fra før til efter kompetenceudviklingsforløbet, men som det er påpeget af flere ledere, har dette heller ikke været et fokus i forbindelse med kompetenceudviklingsinitiativet. Det er dog ved casebesøgene konstateret, at der i større omfang ved efterbesøgene end ved førbesøgene er dokumenteret noget vedr. beboernes psykiske ressourcer. Denne udvikling kan dog ikke specifikt henføres til kompetenceudviklingsforløbet.

MELLEMLADERUDDANNELSEN - KVANTITATIVE OG KVALITATIVE ANALYSER

Det er kendetegnende for Mellemlederuddannelsen, at deltagerne på opstartstidspunktet havde en høj grad af viden om emnerne på Mellemlederuddannelsen, men de opnår trods dette niveau alligevel en stejl læringskurve, hvilket er bemærkelsesværdigt.

Det er et almindeligt vilkår for deltagere på lederuddannelser, at de har et højt vidensniveau inden opstart, hvilket normalt vil medføre en forventning om lavere lærings- og adfærdsudvikling for deltagerne. Det viser sig imidlertid, at deltagerne trods et højt udgangspunkt har opnået en høj grad af læring. Dette underbygges af stejle kvantitative læringskurver og kvalitative tilkendegivelser om positiv udvikling, herunder også fra medarbejderne omkring mellemlederne. Specielt fremhæves de fleste mellemlederes evne til at motivere og involvere medarbejderne i det daglige arbejde. En del mellemledere fik positive tilkendegivelser for den del inden opstart på kompetenceudviklingen, men en øget bevidsthed omkring det, har vist sig at have en positiv effekt.

Endvidere skal det fremhæves, at den del af transfermodellen, der indeholder opfølgende samtaler i tiden efter endt kompetenceudvikling - på de plejecentre, hvor det er gennemført - ser ud til at have haft en meget positiv effekt på mellemlederne. Læringskurven er efter endt kompetenceudviklingsforløb imod forventning stigende for de obligatoriske moduler og fastholdes for de valgfrie moduler, og den kvalitative del af evalueringen understøtter denne tendens. Mellemlederne oplever, at opfølgningssamtalerne har været med til at minde dem om indholdet fra kompetenceudviklingen og dette har derfor løbende tilskyndet dem til at omsætte den erhvervede viden til ændret praksis. Indholdet på Mellemlederuddannelsen handler i høj grad om at øge deltagernes bevidsthed omkring egen lederrolle, og det ser ud til, at når denne bevidsthed anvendes i praksis, så opleves det som øget læring. Det vil sige, at læringskurven ikke topper ved endt kompetenceudvikling for mellemlederne, men at den fortsætter i tiden efter. Et meget positivt resultat.

Der findes et mindre fald i læring for de valgfrie moduler på Mellemlederuddannelsen, hvilket i høj grad skyldes det høje udgangspunkt - mellemlederne var eksempelvis i forvejen gode til at opstille mål for den lokale indsats ud fra centralt fastsatte mål, og både medarbejdere og mellemledere angiver, at mellemlederne før deltagelse i kompetenceudviklingen var gode til at tage individuelle hensyn og tilpasse deres lederrolle til specifikke medarbejderbehov. Den lavere score dækker endvidere over et udviklingspotentiale i forhold til at blive endnu bedre til at uddelegere opgaver.

I forhold til adfærdsmål er der i de kvantitative målinger skuffende nok konstateret en negativ udvikling fra før- til eftermålinger for de deltagende mellemledere. Dette er umiddelbart meget problematisk og helt i modsætning til forventningerne. Resultatet hænger utvivlsomt sammen med den meget høje score ved den første måling, der igen kan hænge sammen med, at medarbejderne på de udvalgte mål allerede inden kursusstart beherskede og praktiserede den måde at arbejde på, som der blev spurgt ind til. Dette tyder på, at niveauet for kompetenceudviklingen på nogle punkter har været for lavt i forhold til deltagernes forudsætninger. De kvalitative studier understøtter denne antagelse.

2.2 ANBEFALINGER

ANBEFALINGER I FORHOLD TIL FORTSAT ARBEJDE MED TRANSFERMODELLEN

På baggrund af ovenstående opsummerede vurdering af fideliteten ved implementering af transfermodellen samt øvrige konklusioner fra evalueringen af projektet, kan der identificeres følgende overordnede anbefalinger:

- Det skal anbefales, at tidsperioden frem til selve kursusafholdelsen afstemmes efter det behov, der er for grundig forberedelse. Det er således vigtigt, at der er god tid til overordnet og konkret afstemning af kommunernes ønsker til kursusindhold, og at det faglige niveau afstemmes i forhold til de konkrete målgrupper.
- Forberedelse til og afholdelse af læringssamtaler med indgåelse af læringskontrakt skal foregå i god ro og orden i god tid før kursusstart, så der er mulighed for refleksion hos medarbejderen i forhold til de opsatte læringsmål. For at dette kan lade sig gøre, skal der sammen med uddannelsesinstitutionerne ligeledes i god tid være fastlagt konkret kursusindhold for forløbene, og dette skal være formidlet til lederne i kommunerne.
- Der skal være opmærksomhed på individuelle støttebehov for medarbejdere, der ikke er vant til at arbejde med fx at opstille mål for egen indsats.
- En tidligere indgåelse af læringskontrakter giver mulighed for, at læringskontrakten kan fremsendes til uddannelsesinstitutionen i så god tid, at der gives underviserne mulighed for at lade indholdet herfra indgå i forberedelsen til undervisningen.
- På baggrund af de konstaterede udfordringer med afstemning og tilpasning af det faglige niveau bør det overvejes, hvorvidt det i alle sammenhænge er det rigtige at blande medarbejdere med forskellig ud-

dannelsesbaggrund på de samme hold. Hvis dette fastholdes, bør det ske med mere bevidst anvendelse af tilpassede forløb med udgangspunkt i de individuelle læringskontrakter.

- Det bør overvejes, om den individuelle tilgang i transferaktiviteterne er den mest optimale i alle aktiviteter i forhold til denne type indsats. En række medarbejdere og ledere har tilkendegivet, at de finder, at en række af transferaktiviteterne med fordel kan afvikles i team eller grupper - sådan som også det er sket på nogle plejecentre. Det gælder i særlig grad lærings- og opfølgningssamtaler og den refleksion, der gerne skulle være indeholdt heri. Nogle medarbejdere har påpeget, at meget af arbejdet i plejen netop er baseret på teamsamarbejde, og medarbejderne vurderer, at kompetenceudvikling og udvikling af praksis derfor også bør tage udgangspunkt i teamet. En bieffekt af en mere teambaseret tilgang til transferkonceptet vil formentlig være, at der samlet skal anvendes færre lederressourcer på transferaktiviteterne. Jf. Bjarne Wahlgren er der ikke forskningsmæssigt belæg for, at den individuelle tilgang er mere effektiv i forhold til læring.
- En række ledere har anført, at de mener, at det samlede transferkoncept og det tilhørende materiale er for omfattende, og det bør derfor overvejes, om der bør skæres ned på de samlede aktiviteter og på det materiale, som medarbejdere og ledere præsenteres for. Det kunne fx være, at der kun gennemføres én eller 2 opfølgningssamtaler, og at refleksionslogbogen udgår.
- Desuden bør det overvejes, om der skal et minimum af omfang af samlet kompetenceudviklingsforløb til, for at den fulde indsats i transferkonceptet skal anvendes. Det kan virke som en meget stor "investering" at skulle gennemføre det fulde transferunderstøttende koncept for et kompetenceudviklingsforløb på 5 dage.
- Der bør i transferkonceptet lægges mere eksplicit vægt på ledernes vigtige rolle mht. fastholdelse af momentum i opfølgningsaktiviteterne, fx ved at de forlods fastlægger alle tidspunkter for opfølgningssamtaler og ved aktivt at deltage i eller befordre evt. implementering af nye arbejdsmetoder/kulturer i forlængelse af kompetenceudviklingen
- Hvor det giver mening, bør ledere deltage i dele af kompetenceudviklingsforløbene sammen med medarbejderne

3 MÅLGRUPPER FOR INDSATSEN

De primære målgrupper for kompetenceudviklingsinitiativerne i dette konkrete projekt er medarbejdere og medlemmende i plejeboligheder. For hvert af de 4 kompetenceudviklingsinitiativer er der i de oprindelige projektbeskrivelser angivet specifikke målgrupper inden for disse kategorier:

Mellemliderprojektet:

Med "mellemlider" menes mellemlidere, der organisatorisk er placeret under plejehjemslederen og som varetager ledelsesopgaver over for frontmedarbejderne. I praksis kan mellemliderne have mange forskellige titler: Teamledere, gruppeledere, afdelingsledere, koordinatore o.lign.. Målgruppen benævnes også ofte som 1. linje ledere med henblik på at signalere, at de er den ledergruppe, som er i "fronten" og som har den tætte medarbejder- og beboerkontakt.

Palliationsprojektet:

SOSU-medarbejdere (både SOSU-assistenter og SOSU-hjælpere) i plejeboliger - samt sygeplejersker, terapeuter og ledere i dele af forløbet.

Kontinensprojektet:

Medarbejderne på plejehjem (SOSU-assistenter og SOSU-hjælpere), herunder:

- En mindre gruppe af kompetencepersoner med fokus på kontinenspleje.
- Resten af plejepersonalet, som skal kunne levere den daglige kontinenspleje.

Medarbejderprojektet:

Medarbejdergrupperne på plejehjem (hele medarbejdergrupper - dog med særlig fokus på SOSU medarbejdere (SOSU-assistenter og SOSU-hjælpere))

I Medarbejderprojektet er det i forhold til deltagersammensætning valgt, at samtlige medarbejdere i de tilmeldte plejeboligheder har gennemført kompetenceudviklingsforløbet, og plejebolighederne har dermed satset på, at der er basis for decideret kollektiv indlæring og overførelse af adfærd og fælles "plejekultur" til en samlet udvikling af plejebolighederne.

For de øvrige kompetenceudviklingsinitiativer er dette ikke sket på samme måde, idet det her typisk har været en delmængde af medarbejderne, der har deltaget - fx som i Kontinensprojektet, hvor der er tale om at uddanne særlige nøglemedarbejdere i kontinenspleje, og i Palliationsprojektet, hvor det er et udvalg af medarbejdere fra en given plejeboligheder, der har deltaget. I Mellemliderprojektet har det været tilstræbt, at alle ledere på det pågældende ledelsesniveau i plejeboligheder har deltaget sammen.

4 KOMPETENCEUDVIKLINGSINITIATIVERNES METODE: FOKUS PÅ TRANSFER

4.1 TRANSFER OG KOMPETENCEUDVIKLING

Program for Livskvalitet og Selvbestemmelse har to hovedformål. Det ene er at styrke livskvalitet og selvbestemmelse for beboere i plejebolig. Det andet er at sikre, at den relevante viden, som findes, overføres og anvendes inden for plejeboligområdet.

Kompetenceudvikling af ledelse og medarbejdere er første del i sikring af programmets formål. Anden del er sikring af, at kompetenceudviklingen omsættes til praksis til gavn for plejehjemsbeboernes livskvalitet og selvbestemmelse.

For at sikre, at kompetenceudviklingen omsættes til handling i praksis sætter programmet fokus på transfer, nemlig den proces hvor viden og færdigheder overføres fra en læringssituation (fx i undervisningen) til en anvendelsessituation (fx på arbejdspladsen).

I dette afsnit gennemgås hovedprincipperne for transfer.

4.1.1 TRANSFER SOM EN CENTRAL DEL AF KOMPETENCEUDVIKLINGEN¹

Såvel dagligdags erfaringer som forskningen peger på, at det kun er en begrænset del af det, som tilegnes i et kompetenceforløb, der anvendes i praksis. Der er et transferproblem. Der ligger derfor en udfordring i at sikre, at den viden og de færdigheder, som medarbejdere opnår i uddannelsessammenhæng, også reelt omsættes til ændring af praksis. Forskningen i transfer beskæftiger sig med denne udfordring.

Resultatet af denne forskning peger på, at der er en række faktorer, som i forskellige sammenhænge, spiller en afgørende rolle for omfanget af transfer. Disse faktorer er knyttet til tre forhold:

- Den lærende
- Undervisningen
- Anvendelseskonteksten

Transferfaktorer der knytter sig til den lærende

Der er tre forhold hos den lærende, der på forskellig måde og med forskellig styrke har indflydelse på transfer. Det handler om viljen til at ville gøre noget andet, evnen til at sætte mål for eget arbejde og troen på, at man kan. Kort sagt drejer det sig om motivation. ***Jo mere klart den, der lærer, kan se behovet for at lære jo mere transfer.***

I programmet drejer det sig om, at deltagerne i kompetenceudviklingen skal opleve et behov for ændring. De skal opleve et behov for, at noget kan og skal gøres bedre. Deltagerne skal samtidig have gjort sig klart, hvad de kan gøre, for at tingene kan blive bedre. De skal have en klar opfattelse af, hvad der kræves af dem, for at der kan ske en forbedring. De skal vide, hvad de skal kunne, og hvilke kompetencer det kræver. De skal vide, hvordan de opnår disse kompetencer. De skal vide, om de har opnået disse kompetencer, og om de er i stand til at bruge dem.

Samtidig skal deltagerne have lyst til at anvende de nye kompetencer, og de skal have selvtillid, så de tør anvende dem, selv om det måske i første omgang synes vanskeligt.

¹ Den første del af afsnittet er baseret på Bjarne Wahlgren (2013). *Et godt kompetenceudviklingsforløb - hvad kan man gøre for at sikre, at man anvender det, man lærer?* og på Bjarne Wahlgren (2013). *Transfer i VEU. Tolv faktorer der sikrer, at man anvender det, man lærer.* Aarhus Universitet, NCK. www.nck.au.dk.

Alle disse forhold er en del af den kompetenceudvikling, som indgår i programmet for at sikre, at deltagerne kan og vil anvende den tilegnede kompetence.

Transferfaktorer, der knytter sig til undervisningen

En vigtig forudsætning for transfer er, at man har lært det, der skal anvendes. ***Jo bedre man mestrer det man har lært, jo større er sandsynligheden for, at man anvender det.***

Det er en tilsvarende vigtig forudsætning, at det, man har lært, er anvendeligt. For at sikre anvendelighed er der et krav om, at der skal være en række identiske elementer mellem undervisningen og anvendelsessituationen. Det betyder, at der skal være en række elementer, som deltagerne kan genkende fra deres dagligdag i undervisningen. Det betyder også, at den nye viden skal kunne relateres til deltagernes dagligdag. ***Jo flere identiske elementer, der er mellem læringsituation og anvendelsessituation, jo mere transfer.***

Transferforskningen peger endvidere på, at man skal trænes i transfer som en del af undervisningen. Man skal træne i at oversætte det man lærer til en konkret praksis efter undervisningen. Deltagerne skal trænes i at reflektere over anvendeligheden af det som læres. De skal selv bidrage i undervisningen med at finde nye anvendelsesmuligheder. Træning i transfer og træning i at anvende det lærte er ikke en proces, som den enkelte selv skal arbejde med efter undervisningen. Det er en proces, der er en del af undervisningen. ***Jo mere man træner transfer i undervisningen, jo mere transfer.***

For at sikre den optimale transfer er det altså vigtigt, at de, der deltager i kompetenceudviklingen, har tilegnet sig stoffet på et forståelsesniveau. Det skal være tilegnet på en sådan måde, at deltageren kan trække linjer fra undervisningen til den konkrete praksis, gerne gennem eksemplariske eksempler.

Transferfaktorer der knytter sig til anvendelseskonteksten

Forholdene i anvendelsessituationen er af stor betydning for transfer. Tre faktorer spiller især en rolle: Organisatoriske forhold, personrelationer og opfølgning. Det er altså afgørende vigtigt for transfer, at man har mulighed for at anvende det, man har lært, at man får støtte til at anvende det, og at der sker en systematisk opfølgning på anvendelsen.

Det er derfor vigtigt, at arbejdsituationen er tilrettelagt så man får mulighed for at afprøve det, som man har lært. Den skal ideelt set være tilrettelagt på en sådan måde, at man kan anvende det lærte direkte i forlængelse af læringsituationen.

Det understøttende miljø på arbejdspladsen eller det der kaldes transferklimaet, er en af de vigtigste faktorer til at fremme transfer. Transferklimaet omfatter både stimuleringer til at anvende det lærte og feedback på anvendelsen. Støtten kan være fra overordnede, altså ledelsen, eller den kan være fra kolleger. Et understøttende arbejdsklima fremmer lysten til og muligheden for at anvende det lærte. Når der er en forandringskultur på arbejdspladsen, hvor forandring, omstilling og tolerance er gennemgående værdier, øges muligheden for transfer. ***Jo mere socialt understøttende anvendelsessituationen er, jo mere transfer.***

Det er tilsvarende vigtigt for at opnå transfer, at der er en systematisk opfølgning på det, som læres, fx gennem samtaler med medarbejderen på baggrund af medarbejderens refleksioner over anvendelsen. Det er i den sammenhæng vigtigt, at medarbejderen oplever, at den nye kompetence er anvendelig og at den giver resultater. Resultater i forhold til en bedre løsning af arbejdsopgaver, en bedre målrettet arbejdsindsats, en mere tilfredsstillende arbejdsproces eller et bedre arbejdsmiljø. ***Jo bedre og jo mere konstruktiv opfølgning, jo mere transfer.***

Et karakteristikum ved transfertilgangen er, at der skal bruges energi både før, under og efter det konkrete kompetenceudviklingsforløb, hvis det lærte med succes skal omsættes i praksis.

Split modellen herunder illustrerer dette. Kompetenceudviklingen ses som en glidende proces, og fordelingen betragtes som vejledende. Det tager således ikke nødvendigvis 40 % i fx før-fasen - nogle gange vil det tage kortere tid afhængigt af emnet, deltagerne, organisationen, læringskulturen osv.

Det vigtige er, at der er tale om et samlet kompetenceforløb, hvor alle tre faser har stor betydning for, hvad og hvor meget, der anvendes i den efterfølgende praksis.

Det er derfor vigtigt, at der faktisk anvendes tid inden undervisningen. Deltagerne og arbejdspladsen skal forberede det, der sker i undervisningen. Forberedelsen er mindst lige så vigtig som selve undervisningen med henblik på at sikre, at det, der læres, anvendes.



Effektive kompetenceudviklingsforløb kræver således, at lederen påtager sig en aktiv rolle undervejs og støtter sine medarbejdere. Fx fastlægges rammen for undervisningen af plejehjemslederne i samarbejde med underviserne allerede i før-fasen. For deltagerne begynder læringen i før-fasen, dvs. inden undervisningen. Underviseren understøtter deltagerne i at koble læringen til praksis og egne arbejdsudfordringer i under-fasen, dvs. i undervisningen. Lederen understøtter afslutningsvis, at læringen bringes i anvendelse i efter-fasen, dvs. efter undervisningen.

Det er kendetegnende, at den tid der anvendes i efter-fasen er mindst lige så vigtig som den, der anvendes i undervisningen. Forskningen peger på, at efter-fasen er den vigtigste fase, når det, der læres, faktisk skal bringes i anvendelse.

Transfermaterialet

Socialstyrelsen har udarbejdet et transfermateriale, der er en videreudvikling af materialet fra "Projekt Transfer", som er et projekt om efteruddannelse, der er blevet til i et samarbejde mellem Kursuscentret Frederikshavn Handelsskole og Aalborg Handelsskole.

Transfermaterialet indeholder værktøjer til at gøre læringen i et kompetenceudviklingsforløb mere effektivt. Materialet består af en række opgaver som leder, deltager og underviser skal gennemføre før, under og efter undervisningen.

Materialet lægger fx op til samtaler mellem leder og deltager, bl.a. på baggrund af en læringskontrakt, der konkretiserer deltagerens læringsmål i forhold til udviklingsforløbet.

Nedenstående model illustrerer, hvordan transfer er tænkt ind i tilrettelæggelsen af forløbet.



Udover læringssamtalen og de indbyggede tre opfølgningssamtaler, der fremgår af modellen, skal deltagerne undervejs løse forskellige opgaver som forberedelse til disse samtaler. Der er udviklet materiale til såvel møder som mødeforberedelse.

Materialet sætter fokus på, at der i det gode udviklingsforløb:

- Tages udgangspunkt i et erkendt behov for at kunne handle mere kvalificeret
- Formuleres klare mål for læringen
- Ses at deltagerne mestrer det lærte
- Er identiske elementer mellem undervisning og arbejdsplads
- Findes eksempler på anvendelsesmuligheder fra deltageren selv
- Reflekteres over læringen i forhold til forskellige anvendelsesmuligheder
- Trænes i transfer løbende i undervisningen gennem øvelser
- Er tale om en arbejdsplads, der er gearet til, at kompetencerne kan anvendes
- Opleves fordele for både medarbejdere, borgere og arbejdsplads ved at anvende det lærte
- Skabes et godt transferklima på arbejdspladsen

4.2 UDDANNELSESUDBYDERE OG UDDANNELSESNIVEAU

Det blev valgt i projektet at indgå samarbejde med en række SOSU-skoler geografisk fordelt rundt i landet til at varetage undervisningen i de 4 kompetenceudviklingsinitiativer. De 7 SOSU-skoler er nævnt ovenfor.

Det blev ligeledes besluttet, at der i undervisningen skulle tages udgangspunkt i eksisterende AMU-kurser med udvalgte eksisterende undervisningsmoduler, der fagligt og indholdsmæssigt svarede til de behov for kompetenceudvikling, som sammen med de deltagende kommuner var identificeret i de 4 kompetenceudviklingsinitiativer.

Det blev i den sammenhæng endvidere besluttet, at de konkrete lærings- og adfærdsmål, som undervisningen skulle understøtte, og som evalueringen derfor også skulle måle på, skulle formuleres med udgangspunkt i de formulerede formelle AMU-mål for de pågældende kurser.

I nogle af undervisningsmodulerne var det muligt at gennemføre mindre tilpasninger i modulernes indhold, så de kom til at passe til de konkrete behov formuleret af kommunerne.

4.3 PROCESSEN MED FORMULERING AF KONKRETE LÆRINGS- OG ADFÆRDSMÅL TIL KOMPETENCEUDVIKLINGEN

Som en del af udviklings- og evalueringsprocessen blev der for hvert kompetenceudviklingsinitiativ gennemført et workshopforløb med deltagelse af uddannelsesinstitutioner og kommunerepræsentanter. Workshopforløbet bestod i en fælles afstemning af forventninger til de forestående kompetenceudviklingsforløb og igangsætning af en proces med formulering af konkrete lærings- og adfærdsmål med udgangspunkt i AMU-målene.

Desuden indgik der i workshopforløbene en hjælp til uddannelsesinstitutionernes efterfølgende konkrete spørgsmålsformulering på basis af de formulerede mål. Spørgsmålene skulle formuleres, så de kunne anvendes til belysning af kompetenceudviklingsinitiativernes effekt på læring og adfærd, og uddannelsesinstitutionerne indberettede med henblik herpå mål og spørgsmål direkte i Peopleways spørgeskemasystem Ease®.

Det viste sig, at arbejdet med mål- og spørgsmålsformulering var mere omfattende end forventet, og det blev i visse tilfælde en meget tidspresset proces.

5 IMPLEMENTERINGSEVALUERING: FIDELITET I FORHOLD TIL TRANSFERKONCEPTET

Implementeringsevalueringen har som formål at afdække i hvilket omfang de deltagende plejeboligheder har gennemført de forudsatte transferaktiviteter som en fokuseret understøttelse til opnåelse af effekt af selve kompetenceudviklingsaktiviteterne, altså i hvilket omfang der er fidelitet i implementeringen af transferkonceptet.

Denne del af evalueringen er gennemført på basis af en række kvantitative og kvalitative dataindsamlinger.

De kvantitative dataindsamlinger har **for det første** bestået i gennemførelse af en løbende monitorering blandt deltagerne i kompetenceudviklingsinitiativerne: I forbindelse med gennemførelse af de samlede elektroniske spørgeskemaundersøgelser blandt deltagerne indgår der 25 monitoreringsspørgsmål, der har fokus på transferaktiviteterne og på skabelse af et gunstigt miljø for at opnå transfer. Disse spørgsmål er udformet af Socialstyrelsen med tæt udgangspunkt i det transferkoncept og det vejledningsmateriale, som har indgået i det samlede setup. Monitoreringsspørgsmål har indgået i alle de tre spørgeskemarunder, der er gennemført ved hhv. pre-, post- og job-målingerne.

Med spørgsmålene spørges der ind til den konkrete brug af de redskaber og forudsatte aktiviteter, der, som en del af det samlede kompetenceudviklingsinitiativ, skal understøtte en transformation (transfer) af det tillærte på kompetenceudviklingsforløbene.

Der er **for det andet** af Socialstyrelsen udformet monitoreringsspørgsmål til lederne for de medarbejdere, der har deltaget i kompetenceudviklingsaktiviteterne. Disse spørgsmål har det samme udgangspunkt som spørgsmålene til medarbejderne, men har fokus direkte på ledernes egne bidrag til transferaktiviteterne. Undersøgelsen blandt lederne er ikke gennemført i Kontinensprojektet.

I det følgende gengives opsamling af medarbejdernes besvarelser på monitoreringsspørgsmålene.

5.1 RESULTATER AF KVANTITATIV FIDELITETSMÅLING BLANDT KURSISTERNE

Besvarelserne nedenfor angives særskilt for hvert kompetenceudviklingsinitiativ, men sammenstilles i figurerne på tværs, så det er muligt at sammenligne.

Antallet af kursister på kompetenceudviklingsinitiativerne udgør:

Tabel 5.1 Antal deltagere i kompetenceudviklingsinitiativerne

Kompetenceudviklingsinitiativ	Antal kursister
Palliativ pleje	146
Kontinenspleje	40
Medarbejderuddannelsen	325
Mellemlederuddannelsen	70

Antal besvarelser i monitoreringsundersøgelserne ved de respektive målinger udgør²:

Tabel 5.2 Antal besvarelser i målingerne

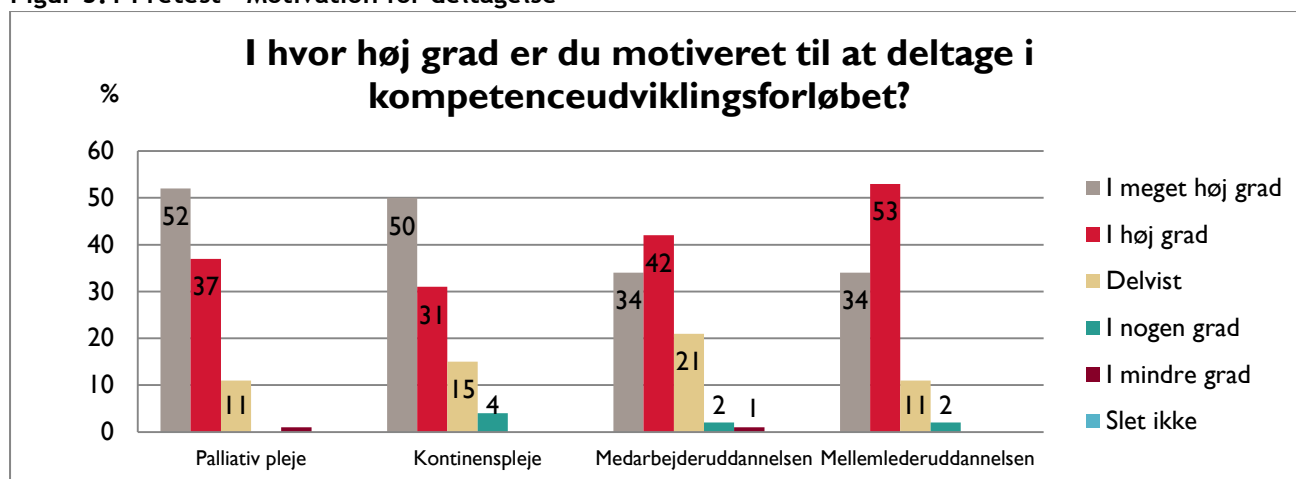
Kompetenceudviklingsinitiativ		N
Pretest	Palliativ pleje	108
	Kontinenspleje	26
	Medarbejderuddannelsen	221
	Mellemlideruddannelsen	62
Posttest	Palliativ pleje	95
	Kontinenspleje	11
	Medarbejderuddannelsen	170
	Mellemlideruddannelsen	58
Jobtest	Palliativ pleje	52
	Kontinenspleje	8
	Medarbejderuddannelsen	97
	Mellemlideruddannelsen	45

Der er følgende generelle kommentarer til de efterfølgende viste figurer (figur 5.1 til figur 5.20):

- Lederuddannelsen består af både obligatoriske og valgfrie moduler. I forbindelse med monitoreringsmålingerne ses der udelukkende på data fra den obligatoriske del.
- Særligt for Kontinensplejen skal der gøres opmærksom på, at kun hhv. 11 og 8 har gennemført post- og jobmålingerne, og dette betyder, at resultater i forhold til Kontinensplejen i forhold til disse målinger skal tages med et meget stort forbehold.
- Pga. afrundinger summeres der i figurer nedenfor ikke alle steder til 100 %.

² Inden for hver test er der variationer i antallet af respondenter, der har besvaret de enkelte spørgsmål i testen. Tallene i tabellen angiver de gennemsnitlige antal respondenter på tværs af spørgsmål inden for hver enkel test fordelt på uddannelsesinitiativer. Det skal bemærkes, at antallet, der har besvaret monitoreringsundersøgelsen i et vist omfang afviger fra det antal, der har gennemført de øvrige kvantitative målinger. Der er derfor ikke overensstemmelse mellem N i monitoreringsundersøgelsen og N i de øvrige kvantitative målinger beskrevet i afsnit 6.2.

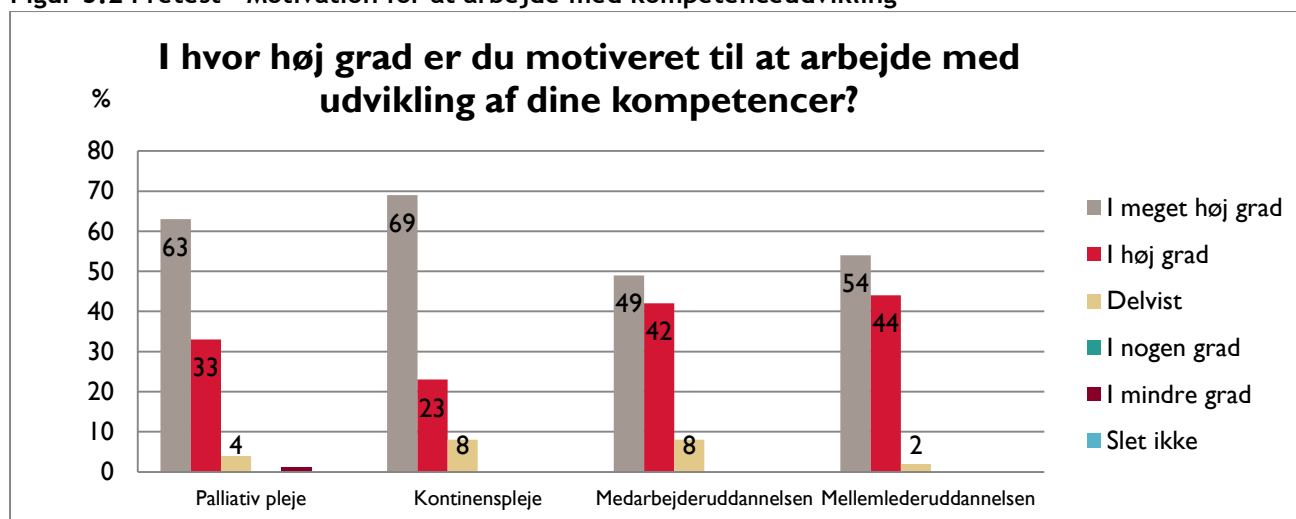
Figur 5.1 Pretest - Motivation for deltagelse



For alle fire kompetenceudviklingsinitiativer gælder det, at langt størstedelen af kursisterne lige inden kompetenceudviklingsforløbenes start svarede, at de i meget høj grad eller i høj grad var motiverede til at deltage i kompetenceudviklingsforløbene (76-89 %).

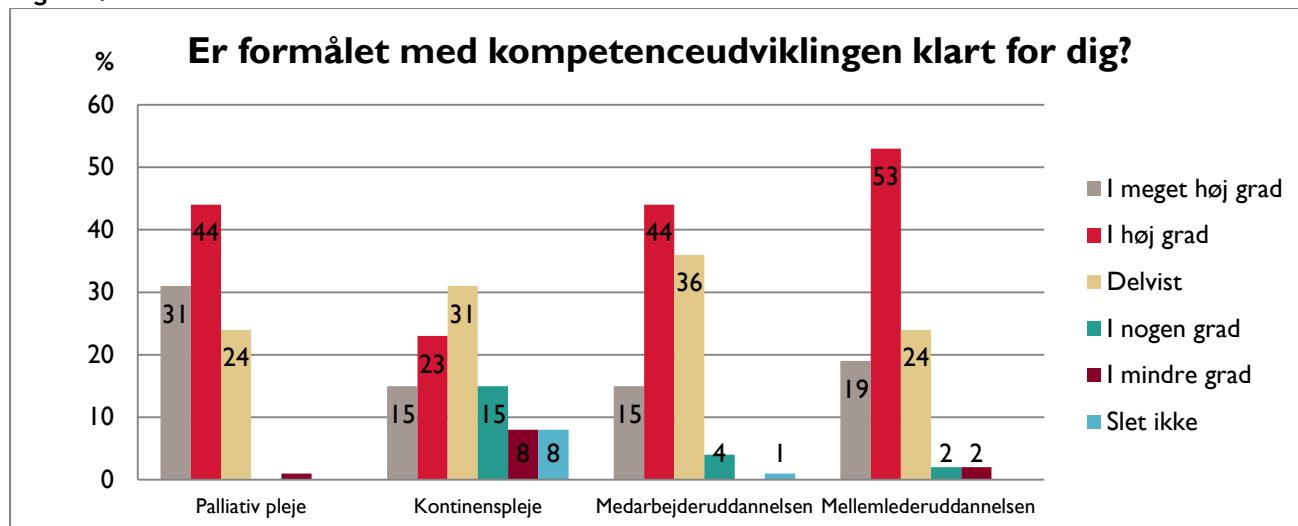
Den laveste forhåndsmotivation ses i Medarbejderuddannelsen.

Figur 5.2 Pretest - Motivation for at arbejde med kompetenceudvikling



For alle fire kompetenceudviklingsinitiativer gælder det, at langt størstedelen af kursisterne lige inden kompetenceudviklingsforløbenes start svarede, at de i meget høj grad eller i høj grad var motiverede til at arbejde med udvikling af deres kompetencer (91-98 %).

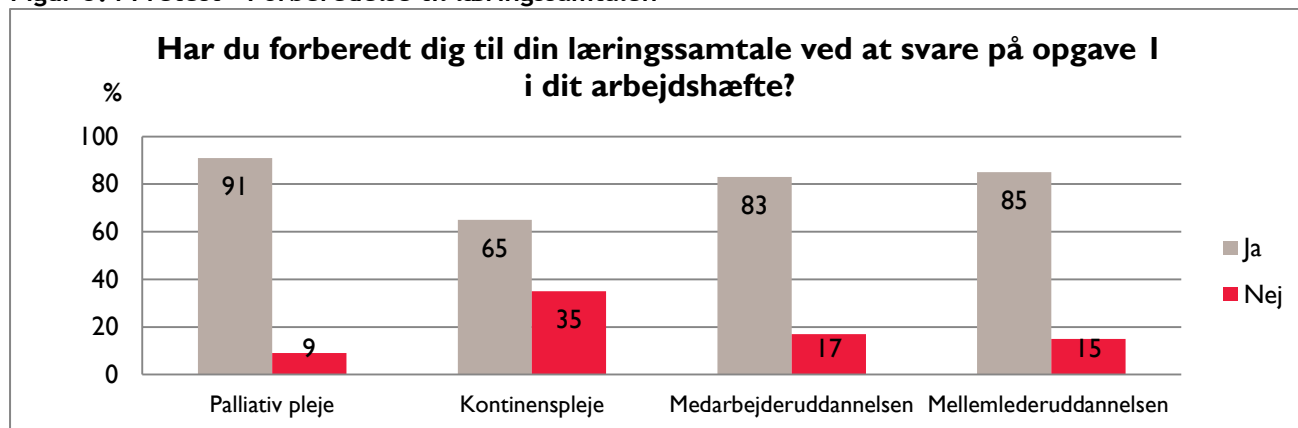
Figur 5.3 Pretest - Klarhed om formål



På tværs af de fire kompetenceudviklingsinitiativer er der stor forskel på, hvorvidt formålet med kompetenceudviklingsforløbene var klart for kursisterne lige inden forløbenes start.

For Palliativ pleje og for Mellemlideruddannelsen gælder det, at henholdsvis 75 % og 72 % af kursisterne - lige inden forløbenes start - mente, at formålet i meget høj grad eller i høj grad var klart. Tallene for Medarbejderuddannelsen og for Kontinenspleje er henholdsvis 59 % og 38 %. Dette relativt lave niveau specielt i Kontinensplejen vurderes at være problematisk. Det indikerer - hvilket også er bekræftet i de efterfølgende kvantitative resultater (Figur 5.4 - 5.7) samt i de kvalitative studier - at der i nogle plejeboligenheder ikke konsekvent er gennemført de anbefalede aktiviteter i samspil mellem leder og medarbejder forud for kompetenceudviklingsforløbet, herunder læringssamtalen og indgåelse af læringskontrakt.

Figur 5.4 Pretest - Forberedelse til læringssamtalen

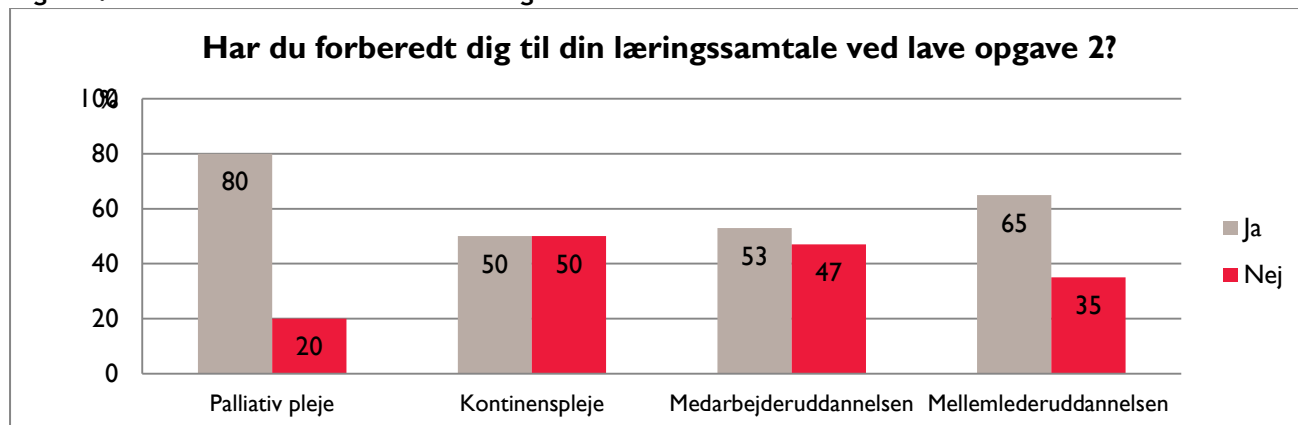


For Palliativ pleje, Medarbejderuddannelsen og Mellemlideruddannelsen gælder det, at 83-91 % af kursisterne havde forberedt sig til første læringssamtale ved at besvare opgave 1 i deres arbejdshæfte.

Tallet for Kontinenspleje er på 65 % og dermed noget lavere end for de øvrige kompetenceudviklingsinitiativer.

Forklaringen kan som nævnt være, at der procentvis er gennemført færre læringssamtaler inden for dette kompetenceudviklingsinitiativ, og nogle kursister har derfor ikke skullet forberede sig til en samtale.

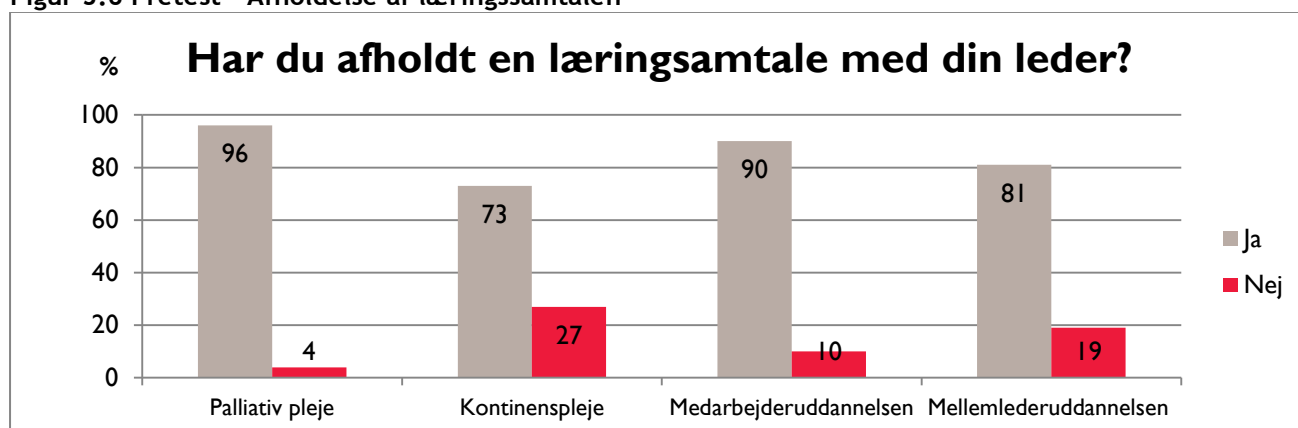
Figur 5.5 Pretest - Forberedelse til læringssamtalen



Inden for Palliativ pleje havde langt størstedelen af kursisterne forberedt sig til deres respektive lærings-samtaler ved at lave opgave 2 (80 %). For Kontinenspleje og Medarbejderuddannelsen var det cirka halvde-len af kursisterne. For Mellemlideruddannelsen gælder det, at 65 procent af kursisterne havde forberedt sig ved at lave opgave 2.

Sammenlignes figuren med figuren på forrige slide, ses det for alle kompetenceudviklingsinitiativerne, at færre kursister havde lavet opgave 2 sammenlignet med opgave 1 som en del af forberedelsen til lærings-samtalerne.

Figur 5.6 Pretest - Afholdelse af læringssamtalen

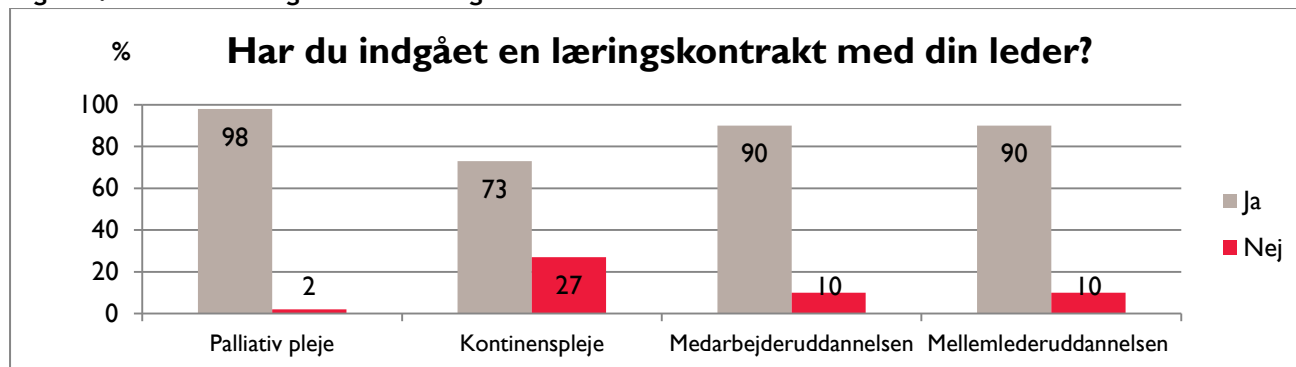


På tværs af kompetenceudviklingsinitiativerne er der forskel på, hvor stor en andel af kursisterne, der har afholdt en læringssamtale med deres leder.

Kursister, der har deltaget i Palliativ pleje har i meget høj grad (96 %) været til en læringssamtale.

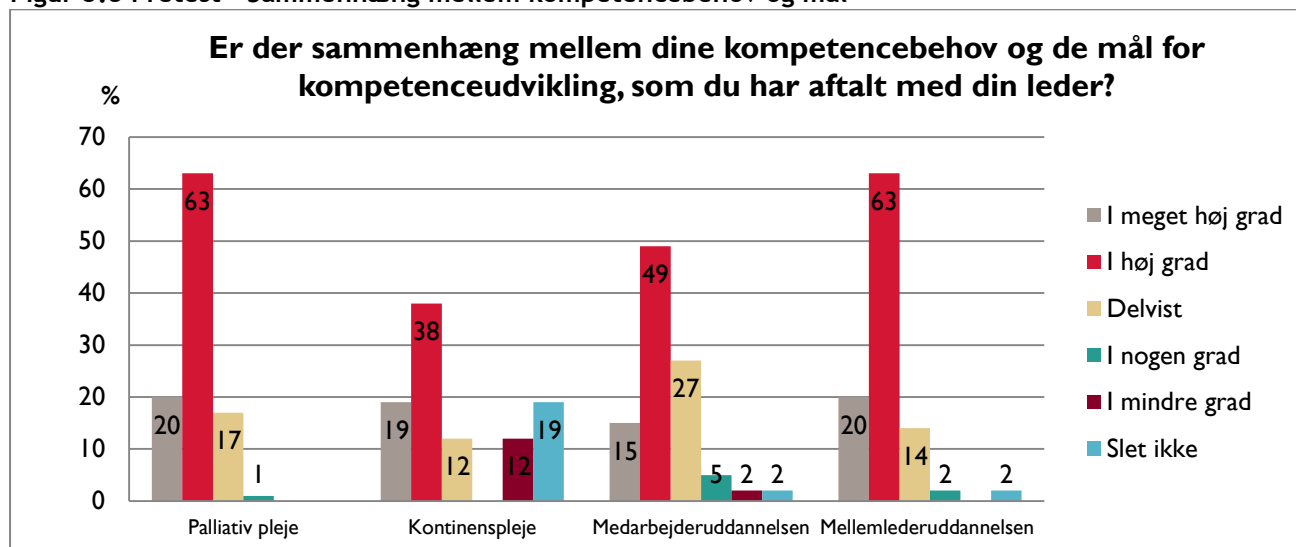
Det samme gælder kun for 73 % af kursisterne, der har deltaget i Kontinenspleje. Også dette vurderes at hænge sammen med, at det nogle steder er valgt ikke at gennemføre individuelle læringssamtaler. I de interviews, der er gennemført i den kvalitative del af undersøgelsen, fortalte medarbejdere på et enkelt plejecenter, at der her ikke er blevet afholdt læringssamtaler. Man afholdt i stedet et fælles opstartsmøde.

Figur 5.7 Pretest - Indgåelse af læringskontrakt



Andelen af kursister, der har indgået en læringskontrakt med deres leder, er noget lavere for Kontinenspleje end for de øvrige kompetenceudviklingsinitiativer. Dette stemmer overens med, at der procentvis er blevet afholdt langt færre læringssamtaler for kursister, der har deltaget i Kontinenspleje end for kursister, der har deltaget i de øvrige kompetenceudviklingsforløb.

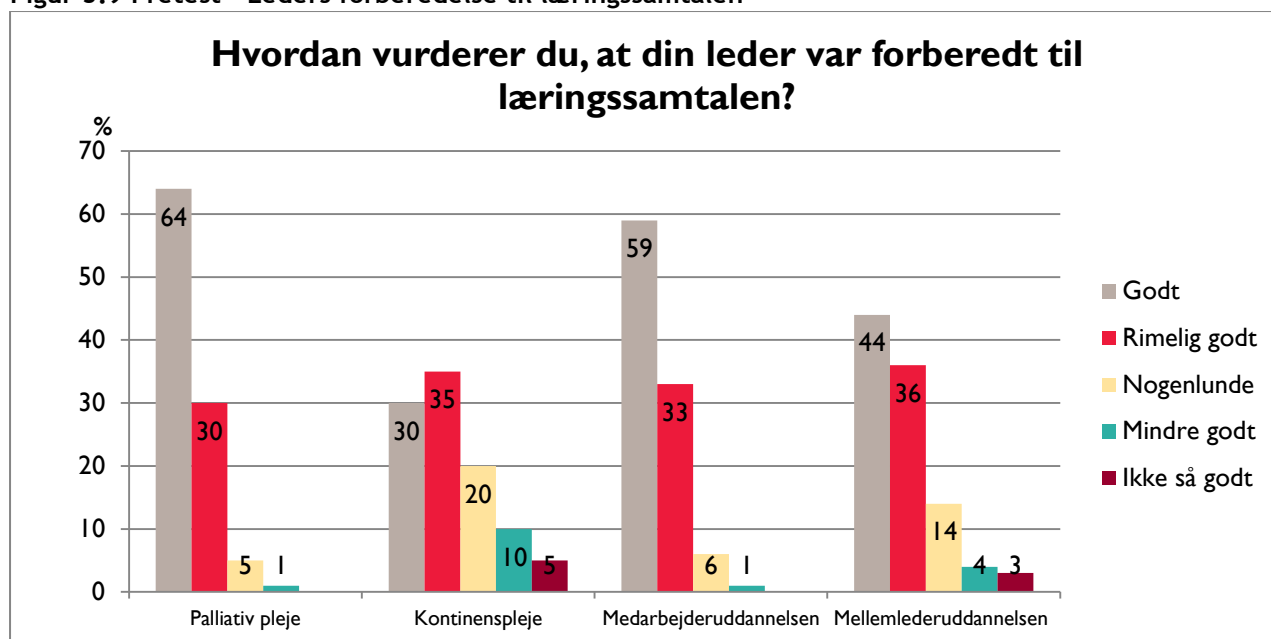
Figur 5.8 Pretest - Sammenhæng mellem kompetencebehov og mål



For både Palliativ pleje og for Mellemlideruddannelsen gælder det, at 83 % af kursisterne mener, at der i meget høj grad eller i høj grad var en sammenhæng mellem deres kompetencebehov og de mål for kompetenceudvikling, som de aftalte med deres leder. Tallene for Kontinenspleje og for Medarbejderuddannelsen ligger væsentligt lavere (henholdsvis 57 % og 64 %).

Det fremgår af figuren, at hele 31 % af kursisterne, der har deltaget i Kontinenspleje mener, at der i mindre grad (12 %) eller slet ikke (19 %) var en sammenhæng mellem deres kompetencebehov og de mål for kompetenceudvikling, som de aftalte med deres leder. Det skal bemærkes, at dette kan hænge sammen med, at en del af disse muligvis slet ikke har indgået en læringskontrakt jf. det forholdsvis lave tal for indgåelse af læringskontrakter (Figur 5.7), samt delvis det faktum, at der i én af plejeboligenhederne blev indgået en kollektiv læringskontrakt.

Figur 5.9 Pretest - Leders forberedelse til læringssamtalen

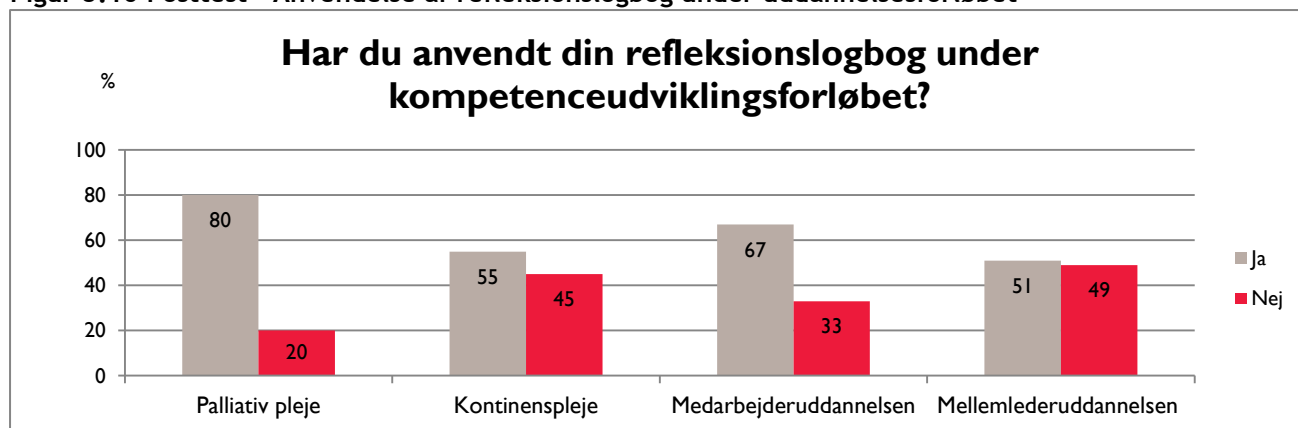


For Palliativ pleje, Medarbejderuddannelsen og Mellemlideruddannelsen gælder det, at en forholdsvis stor andel af kursisterne mener, at deres leder var godt eller rimelig godt forberedt til læringssamtalen (henholdsvis 94, 92 og 80 %).

For kursister, der har deltaget i Kontinenspleje, er tallet noget lavere (65 %).

Det er valgt i figuren ikke at medtage svarkategorien "ved ikke", idet det formodes, at de forholdsvis mange "ved ikke"-svar dækker over, at selve samtalen for disse kursister ikke er gennemført.

Figur 5.10 Posttest - Anvendelse af refleksionslogbog under uddannelsesforløbet

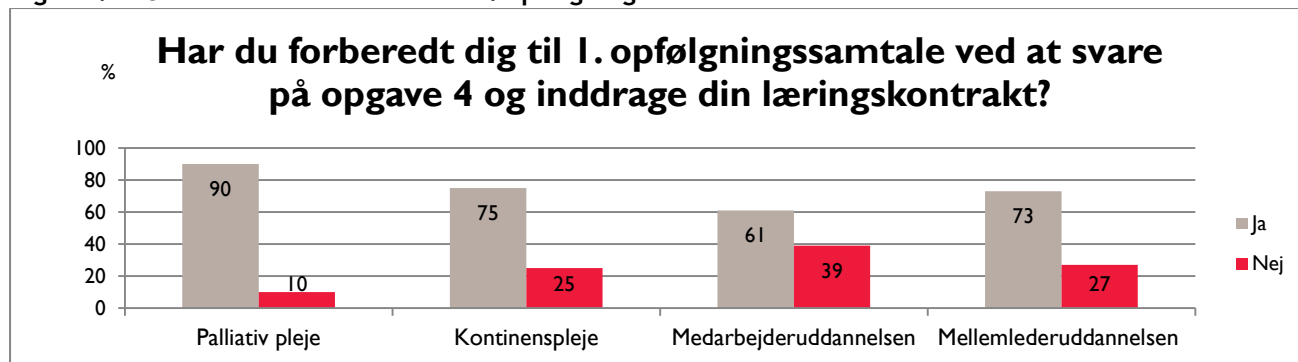


Denne figur er den eneste med tal fra posttesten.

Det fremgår af figuren, at kun godt halvdelen af kursisterne, der har deltaget i Kontinenspleje og i Mellemlideruddannelsen, har anvendt refleksionslogbogen under kompetenceudviklingsforløbene.

For Medarbejderuddannelsen og Palliativ pleje gælder det, at henholdsvis 2/3 og 4/5 af kursisterne anvendte refleksionslogbogen under kompetenceudviklingsforløbene.

Figur 5.11 Jobtest - Forberedelse til 1. opfølgningssamtale

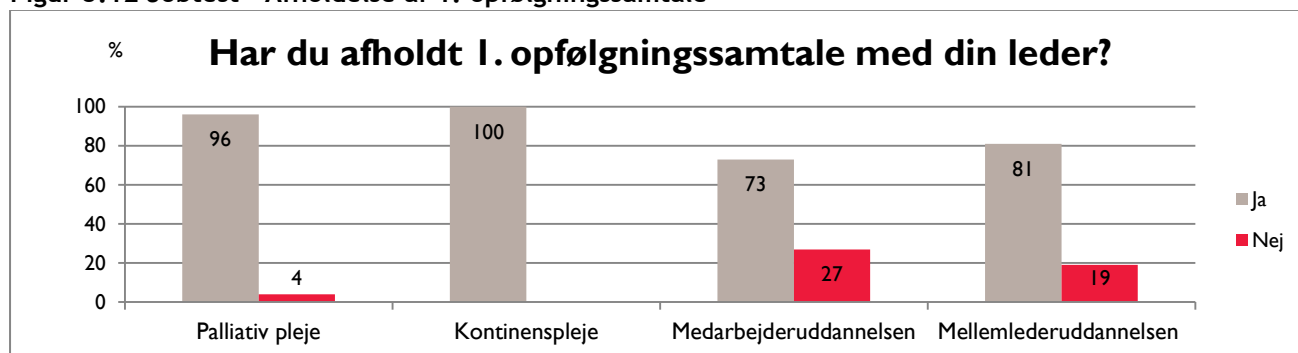


I denne og de følgende figurer angives resultaterne fra dataindsamlingen i forbindelse med jobtesten.

Det skal gentages, at antallet af jobtestbesvarelser i Kontinensplejen er meget lavt (8), og at resultaterne derfor skal tolkes med et stort forbehold.

Hele 90 % af deltagerne i Palliativ pleje har forberedt sig til den første opfølgningssamtale, mens omkring $\frac{3}{4}$ af deltagerne i Kontinensplejen og Mellemlideruddannelsen har gennemført denne forberedelse. Kun 61 % af medarbejderne i Medarbejderuddannelsen har forberedt sig til 1. opfølgningssamtale.

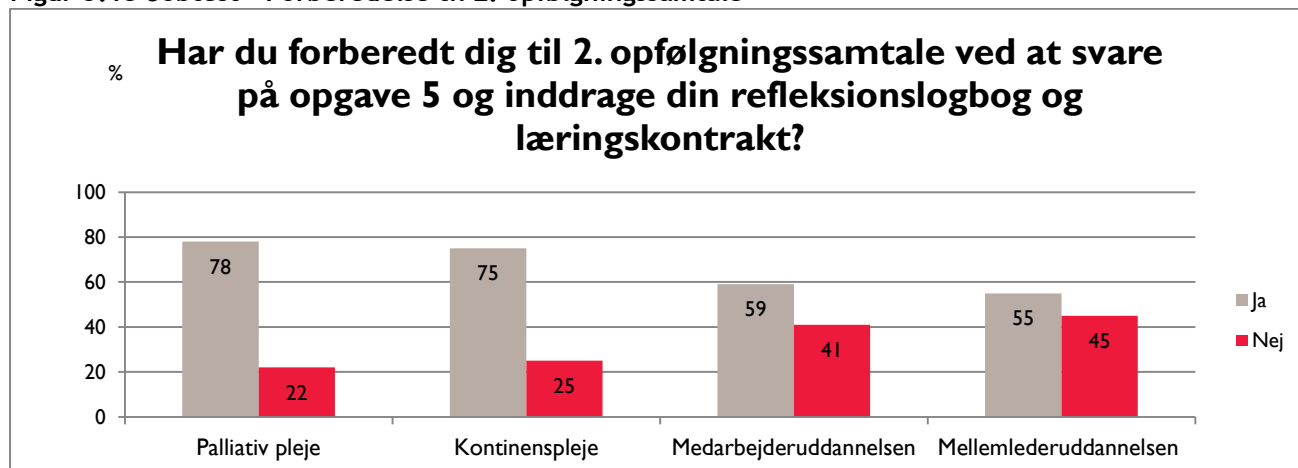
Figur 5.12 Jobtest - Afholdelse af 1. opfølgningssamtale



På tværs af kompetenceudviklingsinitiativerne gælder det, at langt hovedparten af kursisterne har afholdt 1. opfølgningssamtale med deres leder. For Medarbejderuddannelsen er tallet dog kun ca. $\frac{3}{4}$ af kursisterne.

Det fremgår af figuren, at samtlige de 8 kursister, der har deltaget i Kontinenspleje, og som har besvaret spørgsmålet, har været til en første opfølgningssamtale. Det samme gælder for næsten alle (96 %) af kursisterne, der har deltaget i Palliativ pleje. For Mellemlideruddannelsen er andelen lavere (81 %).

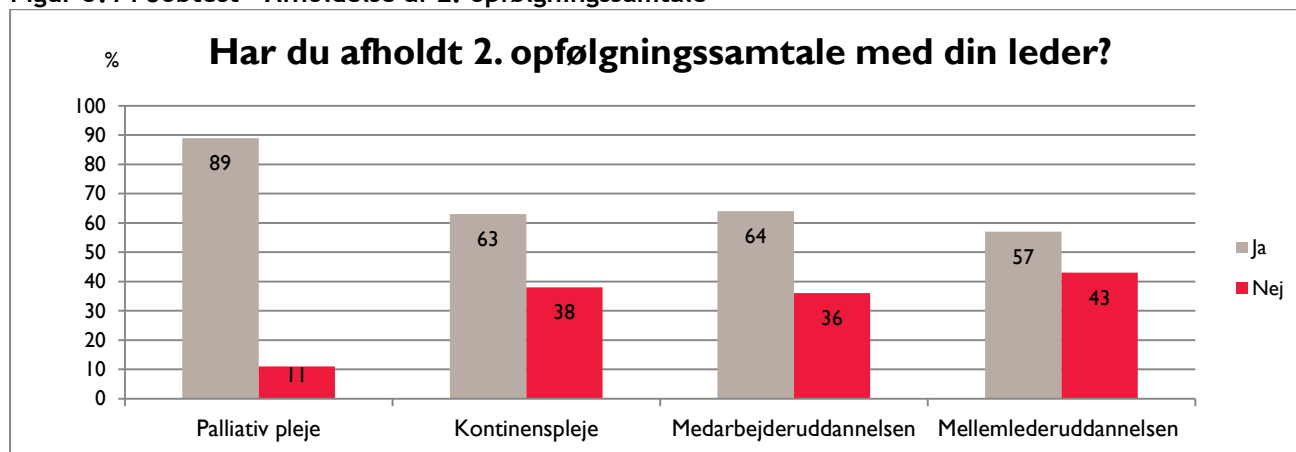
Figur 5.13 Jobtest - Forberedelse til 2. opfølgningssamtale



Ca. $\frac{3}{4}$ af kursisterne i Palliativ pleje og Kontinenspleje forberedte sig til 2. opfølgningssamtale ved at svare på opgave 5 og ved at inddrage deres refleksionslogbog og læringskontrakt.

Det gjaldt kun for hhv. 59 og 55 % af de kursister, der har deltaget i Medarbejderuddannelsen og Mellemlideruddannelsen.

Figur 5.14 Jobtest - Afholdelse af 2. opfølgningssamtale

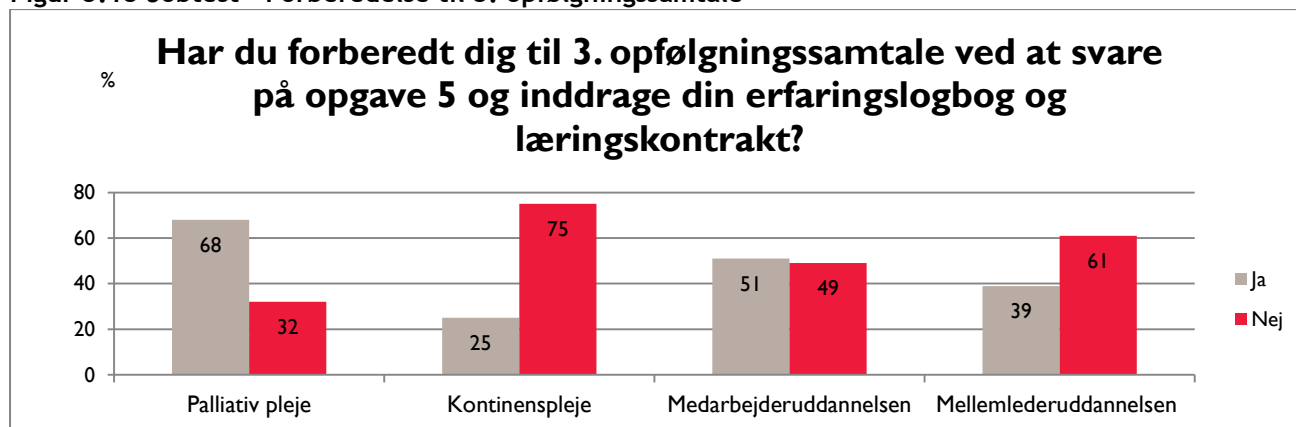


Kun for Palliativ pleje er det høje niveau for gennemførelse af 1. opfølgningssamtale nogenlunde opretholdt her i 2. opfølgningssamtale (89 % mod 96 %).

Der ses et markant fald i forhold til 1. opfølgningssamtale for både Kontinenspleje og Mellemlideruddannelsen, hvor der er sket et fald fra hhv. 100 % til 63 % og fra 81 % til 57 %. For Medarbejderuddannelsen er faldet på 9 % point fra 73 til 64 %.

Jf. de kvalitative undersøgelser vurderes nedgangen i aktiviteter at skyldes travlhed i hverdagen og manglende konsekvent opfølgning og manglende aktivt initiativ til indkaldelse til samtalerne fra lederside.

Figur 5.15 Jobtest - Forberedelse til 3. opfølgningssamtale



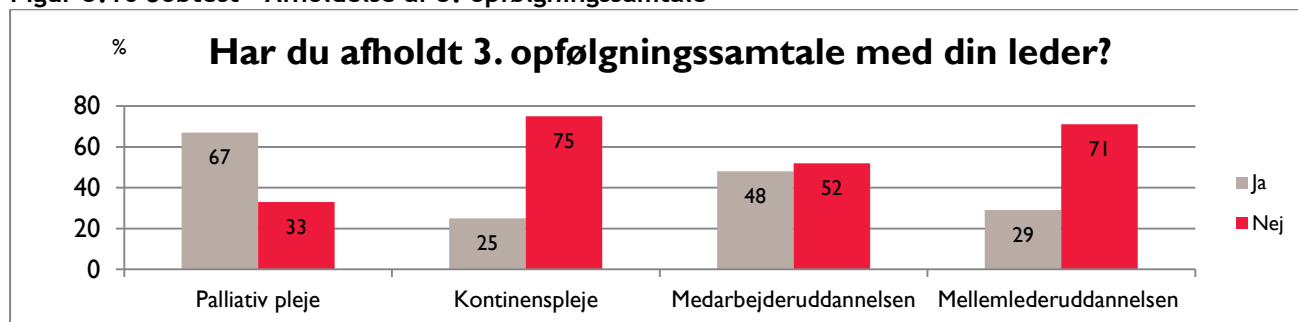
Det ses i denne figur, at forholdsvis få kursister fra Kontinenspleje og fra Mellemlideruddannelsen har forberedt sig til 3. opfølgningssamtale ved at svare på opgave 5 og ved at inddrage deres erfaringslogbog og læringskontrakt.

Lidt bedre ser det ud for kursister, der har deltaget i Palliativ pleje, hvor 68 % har forberedt opfølgningssamtalen og for Medarbejderuddannelsen, hvor godt halvdelen har forberedt sig.

Forklaringen på nedgang i aktivitet er også her jf. de kvalitative studier, at hverdagens travlhed opleves at forhindre, at man tager fat på opfølgning i forhold til kompetenceudviklingsforløbet. Endvidere viser den

efterfølgende figur, at der er en forholdsvis entydig sammenhæng mellem antallet af dem, der har forberedt sig og antallet, som rent faktisk gennemfører den 3. opfølgningssamtale.

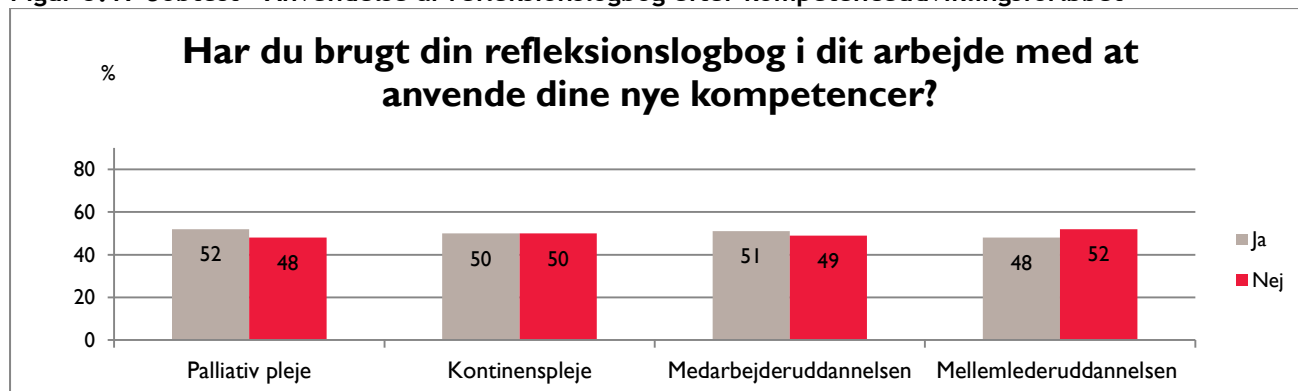
Figur 5.16 Jobtest - Afholdelse af 3. opfølgningssamtale



Resultatet i forrige figur (5.15) med kun få, der har forberedt sig til 3. opfølgningssamtale i hhv. Kontinenspleje og Mellemliderprojektet hænger som nævnt naturligt sammen med, at der rent faktisk for disse kompetenceudviklingsinitiativer, som det ses i denne figur (5.16) kun er gennemført meget få 3. opfølgningssamtaler (for hhv. 25 % og 29 % af kursisterne), mens der er gennemført nogle flere for kursisterne i Palliativ pleje (67 %). For Medarbejderuddannelsen ligger det midt imellem med 48 % af kursisterne. Der opleves naturligt nok ikke incitament til at gennemføre forberedelsesaktiviteter, når der ikke er berammet en opfølgningssamtale.

Der ses generelt et yderligere fald i antal gennemførte opfølgningssamtaler i forhold til 1. og 2. opfølgningssamtale - mest markant er faldet i Kontinenspleje og i Mellemlideruddannelsen.

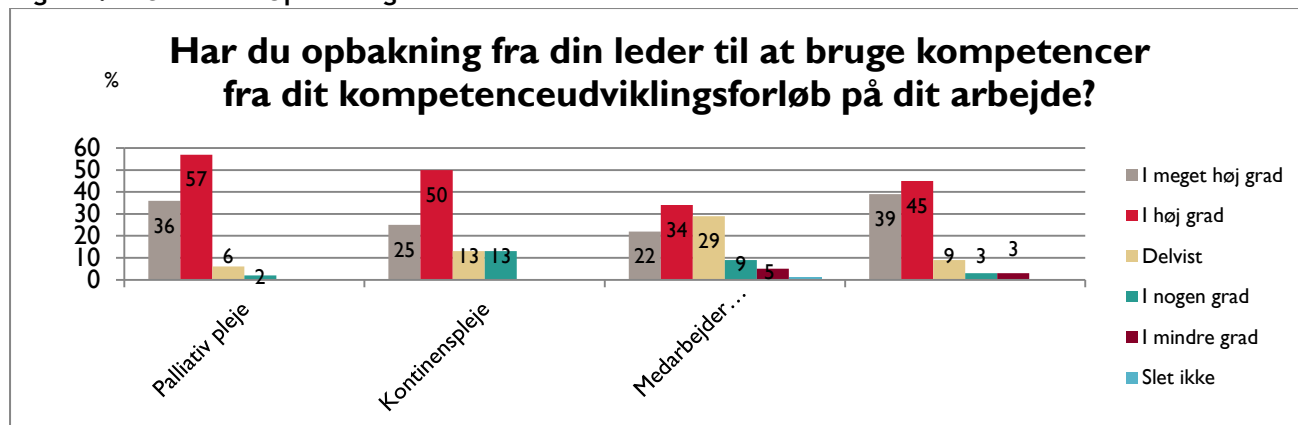
Figur 5.17 Jobtest - Anvendelse af refleksionslogbog efter kompetenceudviklingsforløbet



På tværs af kompetenceudviklingsinitiativerne gælder det, at kun ca. halvdelen af kursisterne har brugt deres refleksionslogbog i deres arbejde med at anvende deres nye kompetencer.

Dette skyldes i et vist omfang, jf. de kvalitative undersøgelser, at flere kursister mener, at det er for omfattende at anvende en skriftlig logbog som grundlag for refleksion og opfølgning. Som alternativ dertil har nogle kursister angivet, at de har foretrukket gruppevis mundtlig refleksion på baggrund af oplevelser i hverdagen, der har kunnet relateres til kompetenceudviklingen.

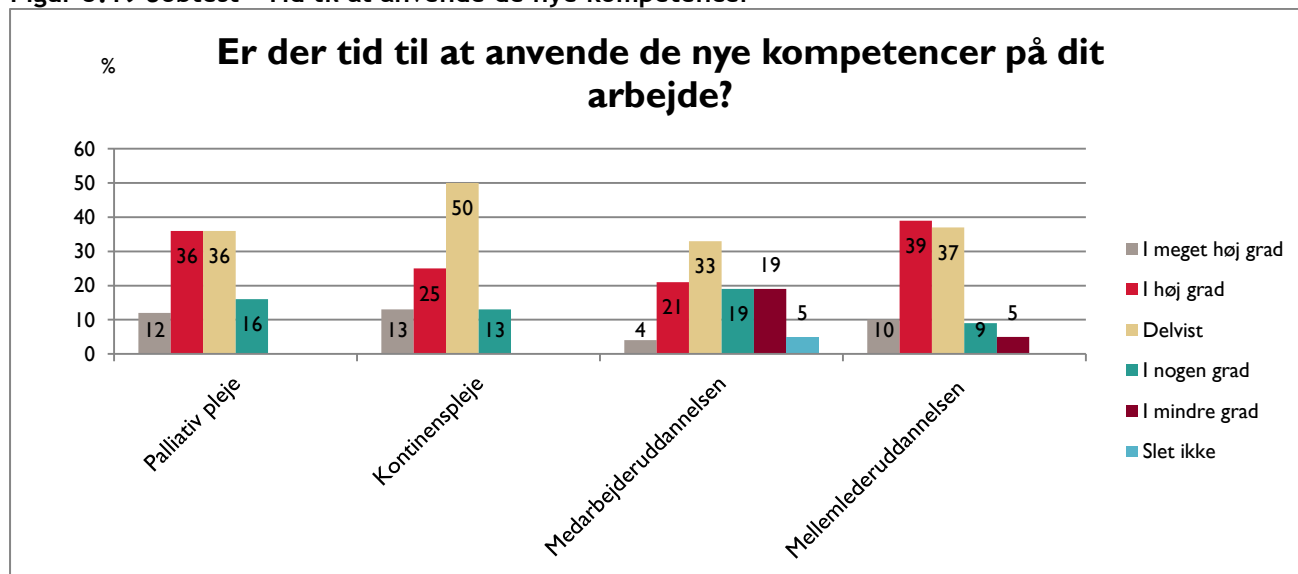
Figur 5.18 Jobtest - Opbakning fra leder



På tværs af kompetenceudviklingsinitiativerne bortset fra Medarbejderuddannelsen gælder det, at langt størstedelen af kursisterne mener, at de i meget høj grad eller i høj grad har opbakning fra deres respektive ledere til at bruge kompetencer fra kompetenceudviklingsforløbene på deres arbejde.

Det svinger fra 93 % i Palliativ pleje, til 84 % i Mellemlideruddannelsen og 75 % i Kontinensplejen. For Medarbejderuddannelsen er det samlede tal noget lavere med 56 %. Det forholdsvis lave niveau i Medarbejderuddannelsen kan ifølge udsagn i de kvalitative studier hænge sammen med, at det i nogle plejecentre ikke i særligt stort omfang af medarbejderne opleves, at der fra lederside at blive sat tid af specifikt til at arbejde videre med det tillærte. Dette bekræftes i den næste figur (5.19)

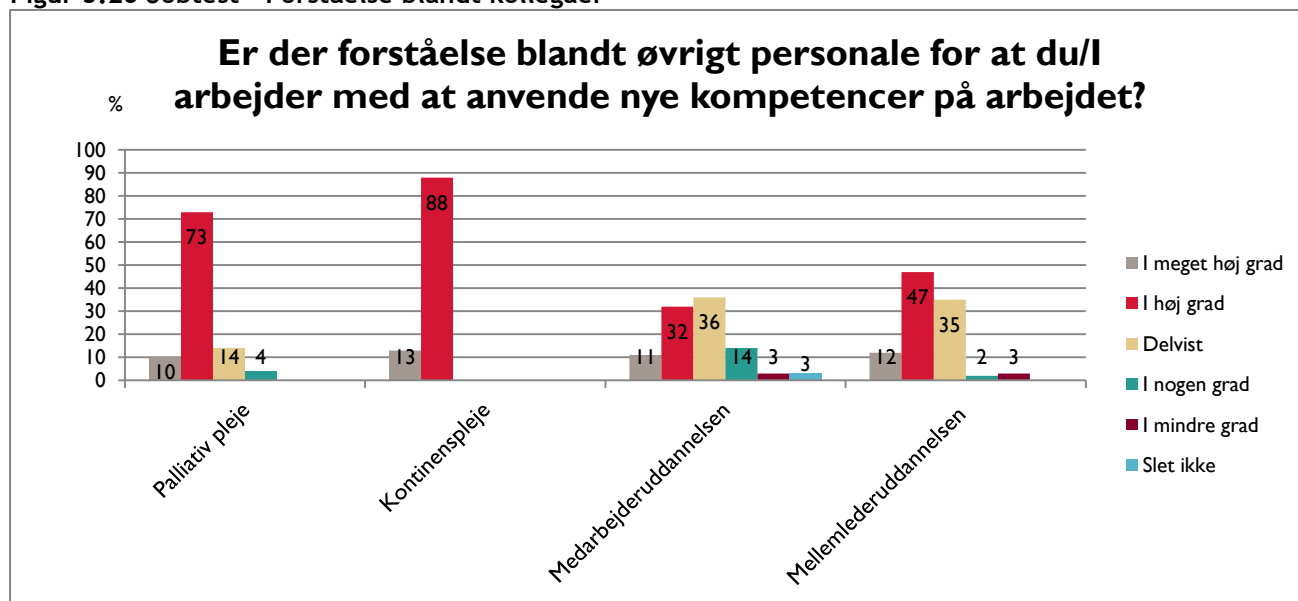
Figur 5.19 Jobtest - Tid til at anvende de nye kompetencer



På tværs af kompetenceudviklingsinitiativerne gælder det, at en forholdsvis stor andel af kursisterne mener, at der kun delvist er tid til at anvende de nye kompetencer på deres arbejde. Dette stemmer overens med de udsagn, der er fremkommet i de kvalitative undersøgelser, hvor en række medarbejdere angiver, at der i hverdagen er alt for travlt, og når hverdagen er så presset af påtrængende basale plejeopgaver, er det svært at få overskud til at tænke i evt. anvendelse af nye kompetencer.

I Palliativ pleje mener 52 % og i Kontinensplejen 63 % af kursisterne, at der kun delvist eller i nogen grad er tid til at anvende de nye kompetencer. I Mellemlideruddannelsen mener næsten halvdelen af kursisterne (46 %), at der kun delvist eller i nogen grad er tid til at anvende de nye kompetencer. Her angiver 5 %, at de oplever, at der kun i mindre grad er den nødvendige tid til stede. I Medarbejderuddannelsen angiver godt halvdelen (52 %), at der kun delvist eller i nogen grad er den fornødne tid til stede til at anvende de nye kompetencer. Her anfører næsten ¼ (24 %), at de oplever, at der kun i mindre grad eller slet ikke er tid til at anvende de nye kompetencer.

Figur 5.20 Jobtest - Forståelse blandt kollegaer



Alle kursister, der har deltaget i Kontinenspleje, og som har svaret på jobtesten (kun 8 i alt), mener, at der blandt øvrigt personale i meget høj grad eller i høj grad er forståelse for, at de arbejder med at anvende de nye kompetencer på arbejdet. Med de kun 8 besvarelser skal resultatet også her tolkes med stort forbehold.

For Palliativ pleje gælder det for 83 % af kursisterne. Men for Mellemlideruddannelsen gælder det kun for 59 % af kursisterne og for Medarbejderuddannelsen gælder det kun for 43 % af kursisterne.

En forholdsvis stor andel (40 %) af kursisterne, der har deltaget i Mellemlideruddannelsen mener, at der kun delvist, i nogen grad eller slet ikke blandt øvrigt personale er forståelse for, at de arbejder med at anvende deres nye kompetencer. Det tilsvarende tal for Medarbejderuddannelsen er 53 %, og her mener yderligere 3 %, at der slet ikke er denne forståelse.

For Mellemlideruddannelsen er resultatet overraskende, men det har ikke været muligt ud fra de kvalitative undersøgelser at påvise årsagerne hertil. For Medarbejderprojektet gælder det, at mange medarbejdere her, som ovenfor nævnt, giver udtryk for, at hverdagen er meget presset, og der opleves et forventningspres fra øvrige kolleger om, at den primære og basale pleje skal have første prioritet - der er ikke plads til evt. udfoldelse af nye idéer eller tidskrævende ekstraaktiviteter.

OPSAMLING PÅ FIDELITETSMÅLINGER BLANDT KURSISTERNE

- Der har generelt været stor motivation hos medarbejderne til at indgå i kompetenceudviklingsforløbene
- På de fleste plejecentre har der ifølge kursisterne været en høj grad af fidelitet i implementeringen af transfermodellens forskellige elementer - specielt i starten af forløbet
- Der er alligevel nogle plejeboligheder, hvor fideliteten generelt er lav på nogle områder, herunder i forhold til gennemførelse af indledende og opfølgende læringssamtaler og udformning af læringskontrakter.
- Der kan konstateres en generel nedgang i intensiteten af de forudsatte transferunderstøttende tiltag og aktiviteter efter gennemførelsen af selve kompetenceudviklingsforløbet. Dette gælder for alle kompetenceudviklingsinitiativerne, dog ikke så markant i Palliationsprojektet. I de kvalitative analyser er det gjort gældende, at denne afmatning i visse tilfælde hænger sammen med oplevelsen af at komme tilbage til en travl hverdag med for stort tidspres i det daglige basale plejearbejde.

- Anvendelse af logbøger var udbredt i forbindelse med afholdelsen af kompetenceudviklingsforløbene, men slog ikke så godt igennem i den efterfølgende jobsituation.
- Der opleves generelt af deltagerne umiddelbart god opbakning fra ledelsen til at skulle anvende det tillærte i jobsituationen, men resultaterne af den kvantitative monitorering viser, at det i praksis kan være svært at få tiden til det.
- I de kvalitative analyser uddybes og underbygges de konstaterede variationer i den faktiske implementering af de understøttende aktiviteter yderligere.

5.2 RESULTATER AF KVANTITATIV FIDELITETSMÅLING BLANDT LEDERE

Undersøgelsen blandt lederne i de deltagende plejebolighenheder er foregået som en særskilt spørgeskemaundersøgelse gennemført af Socialstyrelsen. Der har været 4 runder af spørgsmål - hhv. før, under og 2 gange efter kompetenceudviklingsforløbet. Undersøgelsen omfatter som nævnt ikke Kontinensprojektet.

Førmåling

Ud over spørgsmål om de lederopgaver, som er gennemført direkte i relation til medarbejderne, er lederne også blevet spurgt, om de jf. det generiske transfermateriale har udarbejdet en for- og efteranalyse af plejecentret. Det skal dog understreges, at der som tidligere nævnt er gennemført en række aktiviteter som alternativ til disse individuelle for- og efteranalyser. Der er bl.a. i nogle af delprojekterne med Socialstyrelsen som facilitator gennemført et workshopforløb mellem de deltagende kommuner og uddannelsesinstitutioner, hvor behovene for kompetenceudvikling er blevet belyst.

Hhv. 41 og 61 % af lederne i Palliationsprojektet og Medarbejderprojektet har gennemført den individuelle foranalyse, mens dette gælder for 94 % af lederne i Mellemliderprojektet.

Bemærkelsesværdigt nok angiver hhv. 80 og 67 % af lederne i Palliationsprojektet og Medarbejderprojektet, at de har gennemført efteranalysen - nogle har altså gennemført en efteranalyse, selv om der ikke er udarbejdet en foranalyse. I Mellemliderprojektet angiver 80 % af lederne, at de har udarbejdet en efteranalyse.

Det var også forudsat som en del af det samlede generiske transferkoncept, at lederne skulle tage direkte kontakt med uddannelsesinstitutionerne og afstemme forventninger til kompetenceudviklingsforløbene. Det har ikke alle lederne gjort - i Palliationsprojektet er det kun en tredjedel, i Medarbejderprojektet er det 45 %, mens det i Mellemliderprojektet er 62 %. Som nævnt ovenfor er kontakten i højere grad foregået via det beskrevne workshopforløb.

Det er kendetegnende for alle 3 kompetenceudviklingsinitiativer, at der ifølge lederne selv har været stor intensitet i forhold til arbejdet omkring forberedelse og indgåelse af læringskontrakter. Mellem 85-95 % af lederne angiver selv, at de har været aktive i forberedelse og indgåelse af kontrakter.

Til gengæld har kun halvdelen af lederne i Medarbejderprojektet og Mellemliderprojektet fremsendt de indgåede læringskontrakter til uddannelsesinstitutionerne - dette gælder for 85-89 % af lederne i Palliationsprojektet, hvor der var konsekvent opfølgning herpå fra projektledelsen. Idéen med fremsendelsen af læringskontrakterne var, at underviserne kunne tage udgangspunkt heri i forhold til en vis tilpasning og individualisering af undervisningen.

Undermåling

Mht. planlægning af forløbet efter kompetenceudviklingen og gennemførelse af 1. opfølgningssamtale kan der i "Undermålingen" konstateres en mindre nedgang i intensiteten, mest på den måde, at aktiviteterne typisk ikke er gennemført i forhold til alle medarbejdere. Opgave 3 og 4, der lægger op til gennemførelse af 1. opfølgningssamtale, omfatter planlægning af det videregående forløb samt medarbejdernes anvendelse af de nye kompetencer. De samlede tal for gennemførelse af aktiviteterne, når hhv. kategorierne "Alle" og "De fleste" sammentæles er dog fortsat meget høje.

I Palliationsprojektet har hhv. 100 og 78 % af lederne for "Alle" samt "De fleste" gennemført opgave 3 og 4. 78 % har gennemført selve opfølgningssamtalen med "Alle" eller "De fleste" medarbejdere.

I Medarbejderprojektet har hhv. 87 og 72 % af lederne gennemført opgave 3 og 4 i forhold til "Alle" eller "De fleste" medarbejdere. 88 % har gennemført "Alle" eller "De fleste" opfølgningssamtaler.

I Mellemliderprojektet har hhv. 86 og 75 % af lederne gennemført opgave 3 og 4 med "Alle" eller "De fleste" medarbejdere (mellemledere), og 89 % har gennemført opfølgningssamtalen med "Alle" eller "De fleste" medarbejdere. Gennemførelsesniveauet er tæt på det niveau, der ses for de indledende opgaver og samtaler.

1. eftermåling

I den første eftermåling er lederne blevet spurgt om, hvorvidt de har forberedt og gennemført 2. opfølgningssamtale.

I Palliationsprojektet har 67 % forberedt og 87 % gennemført 2. opfølgningssamtale med "Alle" eller "De fleste" af medarbejderne.

I Medarbejderprojektet har 83 % både forberedt og gennemført samtalen med "Alle" eller "De fleste" medarbejdere.

I Mellemliderprojektet har 60 % forberedt og 75 % gennemført 2. opfølgningssamtale med "Alle" eller "De fleste" medarbejdere.

2. eftermåling

I 2. eftermåling bliver lederne spurgt, om de har gennemført 3. opfølgningssamtale.

I Palliationsprojektet og Mellemliderprojektet fastholdes det høje niveau fra 2. opfølgningssamtale med hhv. 85 og 74 %, der svarer, at de har gennemført 3. opfølgningssamtale med "Alle" eller "De fleste" medarbejdere.

I Medarbejderprojektet ses en markant nedgang til 61 % af lederne, der svarer, at de har gennemført 3. opfølgningssamtale med "Alle" eller "De fleste" medarbejdere. Og heraf endda kun 21 % med "Alle". Dette kan skyldes, at det blev besluttet at afvente de sidste samtaler til alle deltagere har afsluttet forløbene, og at ikke alle hold rent faktisk var afsluttet på tidspunktet for gennemførelse af undersøgelsen.

OPSAMLING PÅ FIDELITETSMÅLINGER BLANDT LEDERNE

- Den kvantitative undersøgelse blandt lederne i de deltagende plejeboligheder i de 3 omfattede kompetenceudviklingsinitiativer bekræfter det overordnede billede fra undersøgelsen blandt medarbejderne om en generelt høj grad af fidelitet i implementering af transfermodellens elementer. Dog ses der at være en vis uoverensstemmelse mellem ledernes og medarbejdernes opfattelse af gennemførelse af de transferunderstøttende aktiviteter, der ligger efter selve kompetenceudviklingsforløbet. Her vurderer lederne generelt, at fideliteten er større end det, som medarbejderne oplever, helt konkret i forhold til afholdelse af 2. og 3. opfølgningssamtale.
- I forhold til samarbejde med uddannelsesinstitutionerne forud for kompetenceudviklingsforløbene er de forudsatte aktiviteter ikke gennemført i fuldt omfang i alle plejebolighederne, se dog ovenfor vedr. workshopforløbene. Læringskontrakter er kun i nogle plejeboligheder fremsendt konsekvent til uddannelsesinstitutionerne.
- I Mellemliderprojektet har hovedparten af lederne (80 og 94 %) udarbejdet hhv. en individuel for- og efteranalyse af plejeboligheden. Kun lidt under halvdelen og lidt over halvdelen af lederne i hhv. Palliationsprojektet og Medarbejderprojektet har gennemført en foranalyse, men til gengæld gennemførte hhv. 67 og 80 % af disse ledere en efteranalyse af plejeboligheden. Lederne deltog til gengæld i workshopforløb sammen med uddannelsesinstitutionerne, hvor der skete en afstemning på overordnet niveau af forventningerne til kompetenceudviklingsforløbene.

Disse to kvantitative kilder giver et solidt grundlag for afdækning af fideliteten i implementering af transfermodellen. Den kvantitativt afdækkede fidelitet kvalificeres yderligere af resultaterne fra de gennemførte kvalitative undersøgelser i de respektive plejeboligheder. Dette er der redegjort for i det følgende afsnit.

5.3 KVALITATIVE VURDERINGER AF FIDELITETEN

På baggrund af de gennemførte kvalitative studier - hhv. casebesøg i plejeboligheder og interview med undervisere - kan der opsamles nedenstående sammenfattende kompetenceudviklingsspecifikke og tværgående konklusioner mht. fideliteten i implementering af transfer-konceptet.

5.3.1 PALLIATIV PLEJE

Der er ikke mange ledere, der har haft en decideret samtale med underviserne inden kompetenceudviklingsforløbets start. Nogle ledere har dog inden forløbets start deltaget i forskellige andre aktiviteter i relation til projektet. Her kan bl.a. nævnes de arrangerede møder og drøftelser med Socialstyrelsen og de ovenfor nævnte workshopforløb mellem kommunerne og uddannelsesinstitutionerne.

Ud fra interviews med ledere og medarbejdere fremgår det, at stort set alle medarbejdere, der deltog i kompetenceudviklingsforløbet, var til en læringssamtale med deres leder inden kompetenceudviklingsforløbets start. Under læringssamtalerne fik ledere og medarbejdere i fællesskab udformet læringskontrakter. På tværs af plejeboligheder er det meget forskelligt, om man inden kompetenceudviklingsforløbets start fik planlagt de tre opfølgende samtaler. I nogle plejeboligheder fik man systematisk planlagt de opfølgende samtaler, mens man andre steder aftalte datoer for samtalerne fra gang til gang.

Langt de fleste medarbejdere har under kompetenceudviklingsforløbet været til en første opfølgningssamtale med deres respektive leder. Undervejs i forløbet er det en forholdsvis lille andel af kursisterne, der har gjort brug af refleksionslogbogen. Nogle har dog anvendt logbogen, men en medarbejder fortæller, at det ikke falder naturligt og *"aldrig nogensinde bliver en vane"*. En anden medarbejder, der også har brugt refleksionslogbogen under forløbet, mener ikke, at man havde behovet en logbog til refleksion - der kan ifølge fleres vurdering være mindst lige så stort udbytte af at gennemføre gruppevis mundtlig refleksion. I en enkelt plejebolighed er logbøgerne blevet brugt forholdsvis konsekvent af en stor del af medarbejderne, og her mener man, at de har været relevante at bruge.

En stor andel af medarbejderne har umiddelbart efter kompetenceudviklingsforløbets afslutning været til en anden opfølgningssamtale med deres leder. I en enkelt plejebolighed blev nogle af samtalerne gennemført som gruppesamtaler. I hovedparten af plejebolighederne angiver ledere og medarbejdere, at medarbejderne også har været til en tredje opfølgningssamtale med deres leder 2-3 måneder efter forløbes afslutning. I en af plejebolighederne er tredje opfølgningssamtale - lige som anden opfølgningssamtale - blevet gennemført som en gruppesamtale. I en enkelt plejebolighed var lederne fortsat på tidspunktet for besøget i gang med at gennemføre tredje opfølgningssamtale med medarbejderne. Efter kompetenceudviklingsforløbets afslutning er det kun en mindre andel af medarbejderne, der i erfaringslogbogen noterer, hvordan de anvender det tillærte i praksis. I en enkelt plejebolighed har man dog brugt erfaringslogbogen til opfølgningssamtalerne.

5.3.2 KONTINENSPLEJE

Af interviews med ledere og kursister fremgår det, at kursisterne i tre ud af de fire deltagende plejeboligheder var til en læringssamtale med deres leder inden kompetenceudviklingsforløbets start. I en plejebolighed beskriver en medarbejder dog samtalen som *"noget halvhjertet noget"*. I en enkelt plejebolighed var kursisterne ikke til en decideret læringssamtale med deres leder inden forløbets start. Der var derimod tale om et kort opstartsmøde med lederen, der foregik i en pause ude på skolen, hvor de modtog undervisning. Inden forløbets start fik hovedparten af kursisterne i samarbejde med deres leder udformet en

læringskontrakt. I en enkelt plejeboligenhed er der tale om en fælles kontrakt for de deltagende medarbejdere.

Langt hovedparten af kursisterne har under kompetenceudviklingsforløbet været til en første opfølgningssamtale med deres leder. På tværs af de deltagende plejeboligenheder er der stor forskel på, om kursisterne oplever, at deres leder aktivt har støttet dem undervejs i forløbet. I nogle plejeboligenheder beskriver medarbejderne, at de har oplevet en stor grad af ledelsesopbakning og desuden har fået tid og rum til at arbejde med projektet, mens medarbejdere i andre plejeboligenheder beskriver en mangel herpå. Kursisterne har ikke i særlig stort omfang gjort brug af refleksionslogbogen undervejs i kompetenceudviklingsforløbet. Dog udformede kursisterne i en af de deltagende plejeboligenheder en fælles "læringslogbog".

I halvdelen af de deltagende plejeboligenheder har kursisterne været til en anden opfølgningssamtale umiddelbart efter forløbets afslutning. Ud fra interviews med ledere og medarbejdere fremgår det desuden, at der ikke er mange medarbejdere, der har været til en tredje opfølgningssamtale med deres leder 2-3 måneder efter afslutningen af kompetenceudviklingsforløbet. Efter forløbets afslutning er det et fåtal af medarbejderne, der i erfaringslogbogen noterer, hvordan de anvender det tillærte i praksis.

Ovenstående sammenfatning af observationerne ved casebesøgene bekræfter det billede, der er vist i de kvantitative opgørelser af medarbejdernes oplevelse af forløbet i Kontinensprojektet. Det må konstateres, at der i nogle af de deltagende plejeboligenheder ikke i forventet omfang er gennemført de forudsatte transferunderstøttende aktiviteter. Det skal understreges, at der er meget stor forskel mellem plejeboligenhederne, og at der i én af plejeboligenhederne er tale om noget større fidelitet i anvendelse af transfermodellen, end man kan se i de øvrige plejeboligenheder.

5.3.3 MEDARBEJDERUDDANNELSEN

Af de gennemførte interviews med lederne fremgår det, at hovedparten af lederne ikke har haft en decideret samtale med underviserne inden kompetenceudviklingsforløbets start. Nogle ledere har dog inden undervisningsstart deltaget i andre aktiviteter i relation til projektet. Her kan bl.a. nævnes, at nogle ledere deltog i arbejdet i en projektgruppe og i et workshopforløb sammen med uddannelsesinstitutionerne. I en enkelt plejeboligenhed fortæller lederne, at man inden forløbets start havde besøg af underviseren.

Langt hovedparten af medarbejderne har inden forløbets start været til en læringssamtale med lederen. I en enkelt plejeboligenhed er alle læringssamtaler blevet afholdt som gruppesamtaler. Under hver enkelt læringssamtale fik leder og medarbejder udformet en læringskontrakt. I den plejeboligenhed, hvor læringsamtalerne blev gennemført som gruppesamtaler, er der ikke blevet udformet individuelle læringskontrakter. I nogle plejeboligenheder valgte man allerede inden kompetenceudviklingsforløbets start at planlægge de opfølgende samtaler mellem leder og medarbejder. Det må konstateres, at der hvor der skete en forlods planlægning af de opfølgende samtaler, var der større tendens til, at disse rent faktisk blev gennemført.

I fem ud af de seks deltagende plejeboligenheder har medarbejderne undervejs i kompetenceudviklingsforløbet været til en første opfølgningssamtale med lederen. I to plejeboligenheder er der tale om individuelle samtaler, mens man i de tre øvrige plejeboligenheder har gennemført nogle af samtalerne som gruppesamtaler. Af interviews med medarbejderne fremgår det, at en stor del af medarbejderne har brugt læringslogbogen under kompetenceudviklingsforløbet. På tværs af plejeboligenheder varierer det meget, om medarbejderne mener, at de har oplevet at få ledelsesopbakning undervejs i projektet. Flere ledere og medarbejdere peger på, at det er vigtigt med ledelsesopbakning.

I halvdelen af de deltagende plejeboligenheder har medarbejderne umiddelbart efter forløbets afslutning været til en anden opfølgningssamtale med lederen. I en enkelt af disse plejeboligenheder er der tale om gruppesamtaler. I en af plejeboligenhederne fortæller lederne, at de har afholdt anden opfølgningssamtale med medarbejderne, mens medarbejderne ikke kan kende dette billede. I de to sidste plejeboligenheder har man ikke haft formelle "én til én samtaler", men man har dog begge steder haft løbende opsamlinger i dagligdagen.

I halvdelen af de deltagende plejeboligenheder har stort set alle medarbejdere været til en tredje opfølgningssamtale to til tre måneder efter afslutningen af kompetenceudviklingsforløbet, mens man i to plejebo-

ligheder angiver endnu ikke at være nået dertil. Efter forløbets afslutning er det et fåtal af de interviewede medarbejdere, der i praksislogbogen noterer, hvordan de anvender det lærte i praksis.

5.3.4 MELLEMLADERUDDANNELSEN

Af interviews med mellemledernes ledere bekræftes et billede, som også fremgår af de kvantitative opgørelser, nemlig at lederne ikke i særlig stort omfang har haft en samtale med underviserne inden kompetenceudviklingsforløbets start. Derimod har man i de enkelte plejeboligheder i høj grad gennemført de forudsatte transferaktiviteter sammen med kursusdeltagerne før påbegyndelsen af kompetenceudviklingsforløbet. Dette svarer også til både ledernes og mellemledernes egne besvarelser i de kvantitative opgørelser. Således har mellemledere i alle plejeboligheder været til en læringssamtale med lederen inden forløbets start.

Under læringssamtalerne fik mellemleder og leder fastlagt læringsmål for undervisningen og der blev udformet læringskontrakter. I flere plejeboligheder planlagde man på dette tidspunkt ikke de opfølgende samtaler mellem mellemleder og leder, men samtalerne blev derimod aftalt fra gang til gang. I tiden op til kompetenceudviklingsforløbets start blev det øvrige personale i flere af de deltagende plejeboligheder orienteret om, at mellemlederen skulle af sted på kompetenceudvikling. Dette foregik bl.a. på personale-møder.

I langt de fleste af de deltagende plejeboligheder har mellemleder og leder undervejs i kompetenceudviklingsforløbet afholdt en første opfølgningssamtale. Langt hovedparten af mellemlederne har ikke i særlig stort omfang gjort brug af læringslogbogen under forløbet. Flere mellemledere mener, at deres leder generelt var interesseret i kompetenceudviklingsforløbet.

I noget over halvdelen af de deltagende plejeboligheder har mellemleder og leder umiddelbart efter kompetenceudviklingsforløbets afslutning haft en anden opfølgningssamtale. Man har nogle steder - men dog færre steder - også haft en tredje opfølgningssamtale to til tre måneder efter afslutningen af forløbet. Efter kompetenceudviklingsforløbets afslutning er der ingen af de interviewede mellemledere, der angiver, at de i erfaringslogbogen noterer, hvordan de anvender det lærte i praksis. Dette svarer ikke til resultatet af de kvantitative opgørelser, som viser, at op mod halvdelen af mellemlederne angiver, at de anvender erfaringslogbogen.

5.4 FIDELITET VED IMPLEMENTERING I SELVE UNDERVISNINGSFORLØBENE

Som en del af det generiske transferkoncept var der lagt op til et tæt samarbejde mellem repræsentanterne i de enkelte kommuner og uddannelsesinstitutionerne forud for tilrettelæggelse og gennemførelse af kompetenceudviklingsinitiativerne. Dette for at sikre, at tilrettelæggelse af kompetenceudviklingsforløbene i videst muligt omfang tog udgangspunkt i medarbejdernes daglige og faglige praksis, og til de ønsker, der måtte være fra kommunerne til indhold i kompetenceudviklingen.

Som en del af forberedelsen skulle uddannelsesinstitutionerne desuden ud fra de valgte AMU-moduler udforme konkrete lærings- og adfærdsmål samt formulere spørgsmål til de kvantitative undersøgelser.

Forberedelsesforløbet frem mod selve gennemførelsen af kompetenceudviklingsforløbene blev præget af stor intensitet med mange aktiviteter og gennemførelse af workshopforløb, og der blev af uddannelsesinstitutionerne oplevet et meget stort tidspres, der betød, at det først lige op til kursusstart var muligt at færdiggøre det samlede undervisningsmateriale. Dette kom i et vist omfang til at påvirke mulighederne for tæt samarbejde mellem kommuner og uddannelsesinstitutioner om det konkrete uddannelsesindhold.

Som vist ovenfor i hhv. den kvantitative og kvalitative fidelitetsvurdering, kan det konstateres, at der ikke i det forventede omfang har været tæt dialog mellem de enkelte ledere i kommunerne og uddannelsesinstitutionerne forud for kompetenceudviklingsforløbenes gennemførelse. Og der er heller ikke konsekvent fremsendt læringskontrakter fra de kommunale ledere til underviserne, hvilket har ført til, at det ikke i det

forventede omfang har været muligt for underviserne forlods at inddrage viden fra læringskontrakterne i undervisningen og evt. tage individuelle hensyn. I virkeligheden bed de respektive indsætter sig selv i halen: Kommunerne fik ikke oplæg til undervisningsplaner i så god tid, at det kunne indgå i læringssamtalerne med medarbejderne, og uddannelsesinstitutionerne fik ikke tilstrækkelig sparring fra de kommunale ledere med forslag til indhold og niveau, så det kunne indgå i oplæggene til kompetenceudviklingsforløbene.

Ved evaluators besøg på udvalgte kompetenceudviklingsforløb blev det afdækket, at deltagerne alligevel generelt gav udtryk for, at underviserne i stort omfang anvendte relevante eksempler og cases fra medarbejdernes hverdag i undervisningen, og at undervisningen - dog med nogle undtagelser - blev opfattet som værende fagligt relevant i forhold til deltagernes daglige arbejde. Der er i mange tilfælde ved kompetenceudviklingsforløbets start gennemført øvelser med forventningsafstemning, hvilket har givet underviserne mulighed for at tilpasse kursusindhold til deltagernes forudsætninger og baggrund.

I de kvalitative caseundersøgelser er denne opfattelse generelt bekræftet, men der er også en række udsagn fra ledere, der går på, at kompetenceudviklingsforløbene i en del tilfælde var på for lavt et fagligt niveau i forhold til nogle af deltagernes forudsætninger og baggrund. Her kan deltagernes forskellige uddannelsesmæssige forudsætninger, som blev nævnt i starten af denne rapport spille ind. Og dette er bekræftet i de kvantitative undersøgelser, der ved førmålingerne - som en generel tendens - for mange kursister har udvist forholdsvis høje scorer i forhold til såvel læringsmål som adfærdsmål.

Refleksionslogbogen er kun i et vist omfang blevet anvendt systematisk af undervisere og deltagere under kompetenceudviklingsforløbet - nogle deltagere har slet ikke anvendt refleksionslogbogen. Nogle deltagere fandt det mere hensigtsmæssigt og udbytterigt at anvende en fælles refleksionslogbog eller at reflektere mundtligt i grupper.

På nogle hold har medarbejdernes leder deltaget i kompetenceudviklingsforløbet, og dette har ifølge deltagerne givet gode vilkår for at relatere undervisningen til hverdagen og for at sikre, at det tillærte kommer i anvendelse efter gennemførelse af kompetenceudviklingsforløbet.

OPSAMLING PÅ FIDELITET VED IMPLEMENTERING I SELVE UNDERVISNINGSFORLØBENE

Samlet set er det vurderingen, at det på trods af gode intentioner ikke er lykkedes fuldt ud at implementere det forudsatte konkrete samarbejde mellem kommunerne og uddannelsesinstitutionerne med afstemning af forventninger til de enkelte elementer i kompetenceudviklingen, herunder bl.a. fremsendelse af læringskontrakter for medarbejderne. Og dette kan have ført til, at der jf. flere medarbejders og lederes vurdering ikke i alle tilfælde er ramt det rigtige niveau for undervisningens indhold og afvikling. En optimal tilpasning af niveau blev endvidere vanskeliggjort af, at deltagere på samme hold havde forskellig uddannelsesbaggrund.

Det overordnede billede er på trods heraf, at selve kompetenceudviklingsforløbene ifølge deltagernes vurdering har været meget tilfredsstillende, og at underviserne har været dygtige og gode til at undervise og tage udgangspunkt i deltagernes faglige hverdag.

5.5 HÆMMERE OG FREMMERE I FORHOLD TIL FIDELITET OG TRANSFER

Ud over fidelitetsmålingen er der ud fra de kvalitative studier opsamlet bud på, hvad der hhv. hæmmer og fremmer opnåelse af gode effekter af kompetenceudviklingsinitiativerne gennem systematisk anvendelse af transferkonceptet.

Opsamling på dette er gengivet nedenfor på tværs af de fire kompetenceudviklingsinitiativer og specifikt for hvert kompetenceudviklingsinitiativ.

Hæmmere og fremmere på tværs af kompetenceudviklingsinitiativer		
Kontekst	Fremmere	Hæmmere
Anvendelseskon- tekst	- Vigtigt, at leder taler med kursister om kursisters forventninger og indstilling til kompetenceudvikling i god tid inden kursusstart - Ledelse prioriterer og giver mulighed for implementering af viden fra kompetenceudviklingsforløb - Ledelse medvirker ved udformning af guidelines til personalet, som kan understøtte implementering af viden efter afsluttet kompetenceudviklingsforløb - Mulighed for sparring på tværs af dag- aften- og morgenvagter samt på tværs af centre	- Leder har ikke sat sig ind i kompetenceudviklingens indhold før kursusstart og har ikke tilstrækkelig viden til at foretage en forventningsafstemning - Ledelse medvirker ikke til at sikre ejerskab over kompetenceudviklingsforløb og indhold - Stærk nedprioritering af kompetenceudvikling som følge af ex besparelser
Undervisningskon- tekst	- En rød tråd i undervisningen - specielt vigtig i de kompetenceudviklingsforløb, der behandler "blødere" temaer - Løbende henvisning til klare mål og funktionsbeskrivelser - Kendskab til sammensætning af kursister samt kursisters respektive udgangspunkt, herunder viden og kompetencer forud for kompetenceudviklingsforløb - Fleksibilitet under undervisningstilrettelæggelse - Hverdags/praksisorienteret undervisning - Kreative og inddragende øvelser - Flere undervisere på én gang giver god og levende undervisning - Prioritering af emner og litteratur, der tager udgangspunkt i kursisters allerede eksisterende viden.	- Abstrakte begreber forbliver abstrakte og formås ikke at blive koblet op på hverdagen - Uklare mål og øvelser, der "ikke giver mening" - For lidt hensyn til kursisters kompetencer og evt. mindre tradition for skriftlighed - Uoverensstemmelse mellem kompetenceudvikling og praksis - Manglende sammenhæng mellem litteratur og hensyn til kursisters kompetencer "Gammel vin på nye flasker": Ingen merværdi andet end indfrielse af allerede etablerede AMU-mål - For omfattende transfermateriale og anvendelse af ny transfermodel
Den lærende		- Målgruppe med kortere uddannelser og mindre kendskab til "skolepli" - Professionelt hierarki hæmmer især hjælpers tro på egne evner: "Jamen jeg er "bare" hjælper" - Vanens magt hæmmer nytænkning og villighed til ændringer "Pinlighed" knyttet med at erkende behov for at få genopfrisket udøvelse af grundlæggende pleje
Planlæg-		For lidt tid til at adressere spontane

ning

spørgsmål, der måske ligger lidt uden for tema

- Forhastet planlægning hindrer, at undervisere forbereder sig og tilrettelægger undervisning optimalt og endvidere mulighed for, at kursister får mere information om kompetenceudviklingsforløb før uddannelsesstart
- Afkobling af uddannelsessteder ved møder mellem plejecentre og Socialstyrelsen, hvor uddannelsessteder ikke deltager

Hæmmere og fremmere i Palliationsprojektet		
Kontekst	Fremmere	Hæmmere
Anvendelseskontekst	• Inddragelse af øvrige kursister, såsom sygeplejersker og terapeuter, der har andre kompetencer på området	•
Undervisningskontekst	• EksPLICIT tematisering af komponenter indenfor palliativ pleje	• Udfordring i at forene en handlingsorienteret tankegang, som typisk kendetegner kursisters tilgang, med en mere refleksiv tilgang

Hæmmere og fremmere i Kontinensplejen		
Kontekst	Fremmere	Hæmmere
Anvendelseskontekst	• Velfungerende udredningsteams, hvor medarbejdere respekterer hinanden, samarbejder tværgående og konstruktivt udnytter hinandens respektive styrker • Udvælgelse af flere kursister fra et plejecenter, som kan samarbejde om at implementere tiltag og samarbejde om kontinenspleje efter afsluttet kompetenceudvikling • Professionelle grupper inden for udredningsteams føler ejerskab over ansvarsopgaver • Bevidsthed om, at der kommer nye opgaver, som skal indarbejdes i nuværende arbejdsgange	• Manglende motivation og kvalifikationer ift. kvalitetssikring, herunder journalisering og dokumentering af kontinenspleje • Rigtigt professionelt hierarki inden for udredningsteams, som hæmmer samarbejde • Fravær af klar arbejdsfordeling og ansvarsområde inden for udredningsteams • Uafprøvet litteratur inden for området, fx tager dele af inkontinenslitteratur udgangspunkt i en anden praksis
Undervisningskontekst	• Case-orienteret undervisning, hvor deltagere aktivt identificerer problemer og udvikler løsninger ift. opstillede scenarier • Belysning af ny teknologi og hjælpemidler inden for kontinenspleje	• Case-orienteret undervisning opfattes blot som lidt for generaliserbare scenarier

Hæmmere og fremmere i Medarbejderprojektet		
Kontekst	Fremmere	Hæmmere

<i>Anvendelseskontekst</i>	• Befordrende at teamleder og mellemlider deltager i undervisningen	
<i>Undervisningskontekst</i>	• Begrebet "livskvalitet" brækkes ned i eksplicit formulerede temaer og eksempler, der kan relateres til hverdagen • Arbejde med innovation kan tilrettelægges efter de problemstillinger, der ses i praksis af deltagerne	• Innovationsbegrebet kan risikere at forekomme afkoblet fra praksis og være for abstrakt

Hæmmere og fremmere i Mellemliderprojektet		
Kontekst	Fremmere	Hæmmere
<i>Anvendelseskontekst</i>		• Modstand i omgivende organisation mod mellemlideruddannelse • Organisationsændringer indenfor plejecenterområdet • Der er ikke "plads" til mellemlideren på typisk mindre centre • Mellemlidere har ikke reelt personaleansvar
<i>Undervisningskontekst</i>	• Ikke for fagfaglig undervisning, og hensyn til at tilføje nye perspektiver til mellemliderrollen • Udvikling af tydeligt pædagogisk grundlag • Afsæt i mellemlideres eksisterende ledelseskompetencer	
<i>Den lærende</i>		• AMU-kurser anses ikke for at kunne bidrage med ny viden

5.6 SAMLET VURDERING AF FIDELITET I IMPLEMENTERING AF KOMPETENCEUDVIKLINGSINITIATIVERNE

Samlet er det vurderingen, at såvel kommuner som uddannelsesinstitutioner har gjort en stor indsats for at implementere transferkonceptet loyalt i forhold til det forudsatte. Men det må konstateres, at det ikke er lykkedes i fuldt omfang i alle henseender for alle kompetenceudviklingsinitiativerne.

For det første har der generelt ikke været det forudsatte tætte samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og kommuner som en del af planlægningen forud for kompetenceudviklingsforløbenes gennemførelse. Der er gennemført afklarende fælles workshopforløb, men det har knebet med det mere individuelle samspil. Herunder kom den forudsatte sammenhæng mellem medarbejderforberedelsen i kommunerne og tilrettelæggelsen af kompetenceudviklingsforløbene ikke til at fungere optimalt i og med, at de indgåede læringskontrakter ikke kom til at indgå som intenderet i uddannelsesinstitutionernes forberedelse til kompetenceudviklingen.

Det ikke helt udfoldede samarbejde, og herunder specielt den manglende afstemning af forventninger mellem kommunerne og uddannelsesinstitutionerne kan have været medvirkende til, at der i nogle sammenhænge hos ledere og medarbejdere har været en oplevelse af, at selve kompetenceudviklingsforløbet ikke i tilstrækkelig grad tog højde for deltagernes forudsætninger og baggrund, hvorfor det faglige niveau og valget af kursusindhold ikke helt matchede kommunernes forventninger. Medarbejdernes forskellige uddannelsesbaggrund spillede også ind i dette.

Resultaterne heraf ses i de kvantitative resultater, hvor forholdsvis høje scorer i de respektive målinger forud for undervisningens gennemførelse kan tyde på, at deltagerne i et vist omfang allerede forud for kompetenceudviklingsforløbet beherskede hhv. viden og adfærd på nogle af de områder, hvor der blev gennemført måling. Det skal understreges, at den generelle oplevelse hos deltagerne var, at underviserne var gode til at inddrage praksiseksempler fra deltagernes hverdag i undervisningen.

For det andet var forberedelsesforløbet, underlagt et stort tidspres. Dette medførte i visse tilfælde problemer i forhold til gennemførelse og udbytte af læringssamtaler og indgåelse af læringskontrakter i plejebolighederne. Og det har endvidere ført til, at processen hos uddannelsesinstitutionerne med spørgsmålsformuleringer til de kvantitative undersøgelser ikke blev oplevet som optimal, så der fx kunne have været gennemført pilotafrøvnninger af spørgeskemaer inden den endegyldige ibrugtagning. Dette har videre ført til, at nogle medarbejdere har fundet, at spørgsmålene ikke hang sammen med den situation, de skulle forholde sig til, og at de i nogle tilfælde har opgivet at besvare alle spørgsmål i spørgeskemaerne.

Specielt i starten af det samlede forløb er stort set alle de forudsatte aktiviteter blandt ledere og deltagere blevet gennemført, herunder forberedelse til læringssamtale, gennemførelse af læringssamtale og udarbejdelse af læringskontrakter. I nogle plejeboligheder er aktiviteterne foregået på teamniveau og i nogle tilfælde mindre systematisk, end der er lagt op til i transferkonceptet.

Der er en klar tendens til, at aktivitetsniveauet falder i forløbet, og der er således færre af lederne og specielt deltagerne, der angiver, at de har forberedt og gennemført opfølgningssamtalerne. Særligt 2. og 3. opfølgningssamtale er gennemført af forholdsvis få. Palliationsprojektet er dog delvis en undtagelse herfra. Faldet i aktivitetsniveau på tre af projekterne vurderes, jf. udtalelser fra såvel ledere som medarbejdere at skyldes, at hverdagens travlhed ved tilbagevenden fra kompetenceudviklingsforløbene har betydet, at det for nogle var svært at få prioriteret tid til samtaler og forberedelse dertil.

Refleksions- og erfaringslogbog var i transferkonceptet tænkt som et vigtigt redskab til refleksion og til at fastholde og måske endda videreudvikle adfærden. Det er generelt, at der kun delvis er sket systematisk anvendelse af logbogen efter kompetenceudviklingsforløbet. Årsagen hertil er dels for nogle en vurdering af, at den skriftlige logbog ikke nødvendigvis for dem var det bedste redskab til refleksion, og dels igen almindelig travlhed i hverdagen. Nogle angiver, at de til gengæld har haft gode erfaringer med gruppevis mundtlig refleksion med udgangspunkt i konkrete lejessituationer.

Forholdsvis mange deltagere oplever, at der kun delvis er tid til at anvende de nye kompetencer i det daglige arbejde, til trods for, at langt hovedparten oplever, at de har opbakning fra lederen til at anvende de ny erhvervede kompetencer. Nogle medarbejdere angiver som årsag hertil, at det ikke er nok med "passiv" opbakning - der efterspørges afsættelse af konkret tid til implementeringen af de nye kompetencer og måske mere aktiv sparring fra ledelsen.

5.7 ANBEFALINGER I FORHOLD TIL FORTSAT ARBEJDE MED TRANSFERMODELLEN

På baggrund af ovenstående opsummerede vurdering af fideliteten ved implementering af transfermodellen i projektet, kan der identificeres følgende overordnede anbefalinger:

- Det skal anbefales, at tidsperioden frem til selve kursusafholdelsen afstemmes efter det behov, der er for grundig forberedelse. Det er således vigtigt, at der er god tid til overordnet og konkret afstemning

af kommunernes ønsker til kursusindhold, og at det faglige niveau afstemmes i forhold til de konkrete målgrupper.

- Forberedelse til og afholdelse af læringssamtaler med indgåelse af læringskontrakt skal foregå i god ro og orden i god tid før kursusstart, så der er mulighed for refleksion hos medarbejderen i forhold til de opsatte læringsmål. For at dette kan lade sig gøre, skal der sammen med uddannelsesinstitutionerne ligeledes i god tid være fastlagt konkret kursusindhold for forløbene, og dette skal være formidlet til lederne i kommunerne.
- Der skal være opmærksomhed på individuelle støttebehov for medarbejdere, der ikke er vant til at arbejde med fx at opstille mål for egen indsats.
- En tidligere indgåelse af læringskontrakter giver mulighed for, at læringskontrakten kan fremsendes til uddannelsesinstitutionen i så god tid, at der gives underviserne mulighed for at lade indholdet herfra indgå i forberedelsen til undervisningen.
- På baggrund af de konstaterede udfordringer med afstemning og tilpasning af det faglige niveau bør det overvejes, hvorvidt det i alle sammenhænge er det rigtige at blande medarbejdere med forskellig uddannelsesbaggrund på de samme hold. Hvis dette fastholdes, bør det ske med mere bevidst anvendelse af tilpassede forløb med udgangspunkt i de individuelle læringskontrakter.
- Det bør overvejes, om den individuelle tilgang i transferaktiviteterne er den mest optimale i alle aktiviteter i forhold til denne type indsats. En række medarbejdere og ledere har tilkendegivet, at de finder, at en række af transferaktiviteterne med fordel kan afvikles i team eller grupper - sådan som også det er sket på nogle plejecentre. Det gælder i særlig grad lærings- og opfølgningssamtaler og den refleksion, der gerne skulle være indeholdt heri. Nogle medarbejdere har påpeget, at meget af arbejdet i plejen netop er baseret på teamsamarbejde, og medarbejderne vurderer, at kompetenceudvikling og udvikling af praksis derfor også bør tage udgangspunkt i teamet. En bieffekt af en mere teambaseret tilgang til transferkonceptet vil formentlig være, at der samlet skal anvendes færre lederressourcer på transferaktiviteterne. Jf. Bjarne Wahlgren er der ikke forskningsmæssigt belæg for, at den individuelle tilgang er mere effektiv i forhold til læring.
- En række ledere har anført, at de mener, at det samlede transferkoncept og det tilhørende materiale er for omfattende, og det bør derfor overvejes, om der bør skæres ned på de samlede aktiviteter og på det materiale, som medarbejdere og ledere præsenteres for. Det kunne fx være, at der kun gennemføres én eller 2 opfølgningssamtaler, og at refleksionslogbogen udgår.
- Desuden bør det overvejes, om der skal et minimum af omfang af samlet kompetenceudviklingsforløb til, for at den fulde indsats i transferkonceptet skal anvendes. Det kan virke som en meget stor "investering" at skulle gennemføre det fulde transferunderstøttende koncept for et kompetenceudviklingsforløb på 5 dage.
- Der bør i transferkonceptet lægges mere eksplicit vægt på ledernes vigtige rolle mht. fastholdelse af momentum i opfølgningsaktiviteterne, fx ved at de forlods fastlægger alle tidspunkter for opfølgningssamtaler og ved aktivt at deltage i eller befordre evt. implementering af nye arbejdsmetoder/kulturer i forlængelse af kompetenceudviklingen
- Hvor det giver mening, bør ledere deltage i dele af kompetenceudviklingsforløbene sammen med medarbejderne

6 EFFEKTEVALUERING: KOMPETENCEUDVIKLINGSINITIATIVERNES EFFEKT FOR DELTAGERNE

Effektevalueringen har fokus på den opnåede effekt af de gennemførte kompetenceudviklingsinitiativer inkl. de gennemførte transferaktiviteter.

Effektevalueringen har lige som implementeringsevalueringen bestået i anvendelse af såvel kvantitative som kvalitative dataindsamlinger.

6.1 KVANTITATIV DATAINDSAMLING

Den kvantitative dataindsamling har været baseret på Peopleways dataindsamlings- og monitoreringssystem, Impact Management Solution - Ease[®], der er udviklet specifikt til resultatmåling og effektsikring af kompetenceudvikling og forandringsaktiviteter.

Det første skridt i evalueringen af effekten af kompetenceudviklingsinitiativerne (transfer) var at definere de vigtigste lærings- og adfærdsmål for kompetenceudviklingsforløbene. Dette skete som tidligere nævnt i starten af projektet sammen med uddannelsesinstitutionerne og kommunerne. Læringsmål og adfærdsmål blev som udgangspunkt udarbejdet efter Peopleways bearbejdning af Benjamin Blooms læringstaksonomier³. Det var fastlagt som en forudsætning for en valid evaluering, at det skulle præciseres, hvad der skulle opnås med kompetenceudviklingen. Målene blev som tidligere beskrevet udarbejdet i workshopforløb for hvert enkelt kompetenceudviklingsinitiativ med deltagelse af repræsentanter fra de pågældende uddannelsesinstitutioner og kommuner.

Næste skridt var at udvikle testspørgsmål til hvert adfærds- og læringsmål. Peopleway har udviklet metoder til, hvordan testspørgsmål pålideligt skal udformes for at kunne afdække viden, holdning og adfærd for et givent taksonominiveau.

Der er gennemført målinger på 3 tidspunkter (Før-måling, Efter-måling og Job-måling), og dette har givet mulighed for at evaluere den umiddelbare effekt af kompetenceudviklingen samt i hvilken grad der er sket en *transformation* af det lærte til jobsituationen. Der søges dermed opnået et deltaljeret billede af, i hvilket omfang kompetenceudviklingen har medført en forandring mht. medarbejdernes adfærd.

Der er løbende i projektet gennemført effektmåling ved at anvende Ease[®]. Dataindsamlingen er (hovedsageligt) foregået elektronisk ved, at deltagerne på kompetenceudviklingsforløbene har modtaget en e-mail med link til deltagelse i målingerne. Deltagerne har modtaget én e-mail med et link til hver af de 3 målinger. Ved hver måling er der udsendt to automatiske påmindelser til deltagere, som ikke har besvaret målingen i første omgang. Når deltagerne har svaret, har de fået en individuel feedback på deres resultat. Underviserne har endvidere automatisk fået tilsendt resultatet af hhv. før-, efter- og job-målingen.

6.1.1 UDFORDRINGER I DEN KVANTITATIVE DATAINDSAMLING

Der har i forhold til den kvantitative dataindsamling været en række udfordringer i projektforsløbet, herunder:

³ Benjamin Bloom et al (1956). Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. New York: McKay. Den anvendte tilgang lægger sig tæt op ad Bjarne Wahlgrens forståelse af voksenlæring og kompetenceudvikling.

- Oplevet stort tidspres for institutionerne i forbindelse med udformning af kursusindhold, lærings- og adfærdsmål samt spørgsmål dertil. Dette vurderes at have påvirket processen med spørgsmålsudformning og spørgsmålenes kvalitet.
- Skolernes planlægning gav et komprimeret forløb i forhold til udmelding om kursusindhold til kommunerne/lederne, der oplevede, at der ikke var optimale muligheder for tilfredsstillende før-forløb med introduktion i forhold til kursisterne
- Omfang af spørgeskemaer og sværhedsgrad og kompleksitet i spørgsmål blev af nogle deltagere opfattet som for stort
- Der var stor spredning mellem deltagerne på samme hold mht. forudsætninger for at arbejde udpræget skriftligt og delvis teoretisk - dette vanskeliggjorde såvel tilrettelæggelse som afvikling af kompetenceudviklingsforløbene og gav udfordringer i forhold til dataindsamlingen i spørgeskemaundersøgelserne.
- I Palliationsprojektet måtte elektronisk dataindsamling opgives pga. manglende adgang til e-mail for de pågældende medarbejdere. Den mere komplekse logistik i forhold til distribution og indsamling af papirspørgeskemaer førte til misforståelser og deraf manglende svar på nogle hold.
- Generelt lav svarprocent specielt ved de afsluttende spørgeskemarunder - svarprocenten faldt hen igennem forløbet, så det generelt ikke har været muligt at gennemføre statistiske beregninger på resultaterne
- Job-målingerne i forhold til bl.a. adfærdseffekter blev foretaget allerede 3-5 måneder efter de gennemførte kompetenceudviklingsforløb. Dette vurderes at være for kort tid i forhold til at kunne forvente fuldt gennemslag af intenderede adfærdsændringer, der kan være kædet sammen med planlagte struktur- og organisationsændringer.

6.1.2 MÅLEMETODER

Der er i forhold til de enkelte mål (nedbrudt i enkeltindikatorer) udregnet en score for opnåede resultater. Scoringen er mht. opnået viden og transfer angivet i en skala fra 0-100, hvor 100 er det højst opnåelige.

Pr. Kompetenceudviklingsinitiativ gengives i det følgende de samlede resultater mht. læring og adfærd. Resultaterne er dels udregnet således, at der ses gennemsnitlig samlet effekt på læring og adfærd pr. kompetenceudviklingsinitiativ og i visse tilfælde pr. uddannelsesmodul eller hold i kompetenceudviklingsinitiativet.

6.2 RESULTATER AF DE KVANTITATIVE MÅLINGER

I det følgende gengives resultaterne af de gennemførte dataindsamlinger i figurer, der viser de opnåede samlede effekter i forhold til læring og adfærd. Resultaterne gengives for hvert kompetenceudviklingsinitiativ. Figurene skal læses og tolkes ud fra et benchmark med flere tusinde tilsvarende målinger foretaget af Peopleway i en lang række private og offentlige virksomheder i Danmark. Det skal dog bemærkes, at kun et fåtal af de organisationer, der kan sammenlignes med har de samme målgrupper (SOSU-personale), som dette aktuelle projekt. Der anvendes i det følgende 4 (3) forskellige figurer, som er forklaret nedenfor:

Figur 1. Læringsmål: Erfaringsmæssigt skal udgangspunktet for den optimale læring være, at der i pretesten hos deltagerne samlet er en score på ca. 30 % op til 50 % - dette giver et godt potentiale for læring. Hvis niveauet ligger herover kan det tyde på, at deltagerne i forvejen har for gode forudsætninger i forhold til det planlagte undervisningsindhold.

Ved posttesten er målet ved det optimale forløb en læring på 60 %, men det er erfaringsmæssigt forventeligt, at der normalt kan opnås en læring på 25-50 % af det mulige læringspotentiale (fra niveauet ved pretest og op til 100 %). Der tilstræbes i det ideelle forløb en score på op mod 75 % efter endt kompetenceudvikling. Hvis scoren i pretesten eksempelvis er 40 % og scoren i posttesten er 70 %, så er der opnået en læring på 50 % af det mulige læringspotentiale, der er 100 %. Beregningen laves ud fra følgende formel: $((\text{Post-Pre}) / (100 - \text{Pre})) * 100 \%$.

Ved jobtesten er det erfaringen, at en mindre del af det tillærte normalt vil være gået tabt - her er det normalt med et tab på 5-10 % i forhold til posttesten.

Figur 2. Læring: Den opnåede læring er i denne figur - ud fra ovenstående pre- og posttest - illustreret som andelen af opnået læring i forhold til det optimalt mulige (op til 100 %). Som nævnt er det forventningen, at denne skal ligge på ca. 25-50 %. Modsat figur 1 ses der i denne figur udelukkende på udviklingen fra pre- til posttest.

Figur 3. Adfærdsmål: Denne figur viser udvikling i adfærd fra pretest til jobtest - altså hvorvidt der sker en transformation af det tillærte til adfærdssændringer. Som ovenfor nævnt foretages målingen allerede 3-5 måneder efter gennemførelse af kompetenceudviklingsforløbet, hvilket skal tages i betragtning i vurderingen af resultaterne.

Forventningen er her - ud fra erfaringstal - at der ved pretesten skal være en score på højst 30 %, og at denne i det ideelle forløb - ligesom læringen - gerne skal øges med 25-50 % af det mulige frem til jobtesten. Her må dog forventes større variation.

Figur 4. Adfærd - Job - Høj: Her vises en ranking af scorer på undervisningshold, der hvor dette er opdelt i dataindsamlingen.

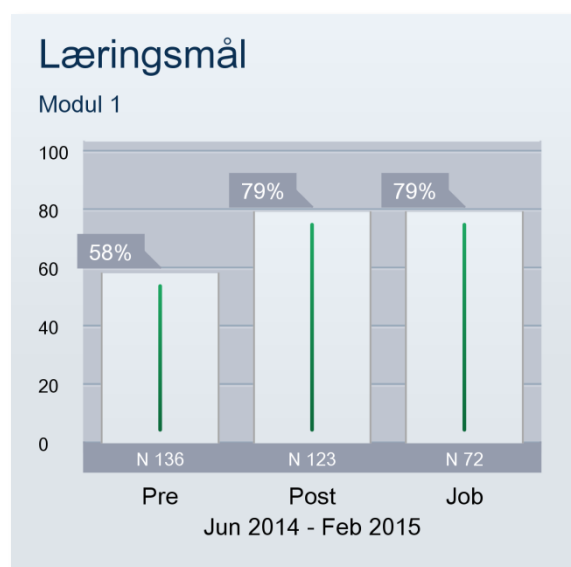
Antallet af respondenter i de følgende figurer afviger i et vist omfang fra antallet af respondenter, der har besvaret monitoreringsspørgsmålene (jf. forrige kapitel), idet der er forskel på, hvor mange, der har valgt at besvare de respektive spørgsmål.

6.2.1 PALLIATIV PLEJE

Undervisningen i palliativ pleje er foregået med to forskellige kompetenceudviklingsforløb, der ikke er helt ensartet opbygget. De to kompetenceudviklingsforløb sigter dog efter at indfri det samme AMU-mål (Hospice-metoder i praksis). I det følgende vises effekter i forhold til læring og adfærd samlet for de to kompetenceudviklingsforløb.

I forbindelse med dataindsamlingen inden for kompetenceudviklingsinitiativet Palliativ pleje har der som nævnt været logistiske problemer, der har ført til et større fald i antallet af besvarelser fra pretest til jobtest.

Figur 6.1 Læringsmål



Det fremgår af figuren, at scoren i pretesten på kompetenceudviklingsforløbet Palliativ pleje (58 %) ligger meget højt i forhold til udgangspunktet for den optimale læring, der er på 30 og op til 50 %.

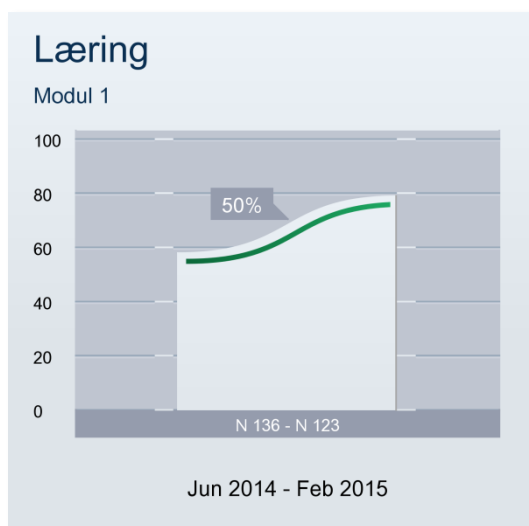
Der er opnået en betydelig læring i kompetenceudviklingsforløbet med en stigning til 79 % ved posttesten, hvilket er et meget positivt resultat.

Det er ligeledes meget positivt, at der - mod den normale forventning - ikke er sket et fald frem mod jobmålingen.

Som det fremgår af figuren, er der for dette kompetenceudviklingsinitiativ tale om fastholdelse af det tillærte fra post- til jobtest, og man fastholder dermed det i forvejen positive resultat fra posttesten.

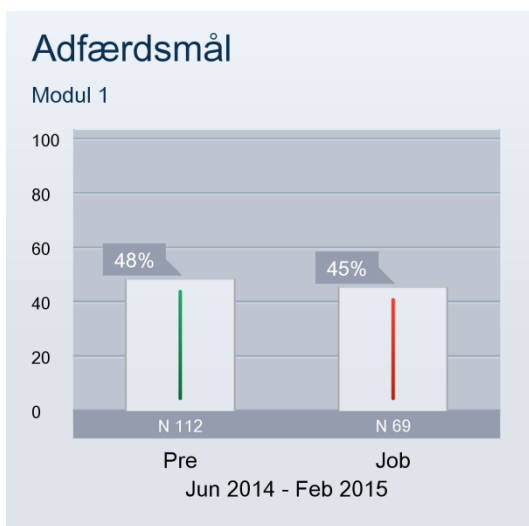
Dette er positivt og tyder på en god og forankringsskabende indsats i forhold til at fastholde det tillærte.

Figur 6.2 Læring



Den opnåede grad af læring fra pre- til posttest er her illustreret i en samlet figur. Figuren viser, at for kursister, der deltog i kompetenceudviklingsforløbet Palliativ pleje, er den opnåede læring i forhold til det optimalt mulige på 50 %, hvilket ligger i top i forhold til det ønskede niveau på mellem 25 og 50 %. Der er altså tale om et meget positivt resultat.

Figur 6.3 Adfærdsmål



Det fremgår af figuren, at scoren i pretesten (48 %) på Palliativ pleje ligger noget over det optimale udgangspunkt (30 %). Kursisterne har altså allerede i pretesten i høj grad den adfærd, som tilstræbes tillært.

Der opnås fra pretest til jobtest et fald i scoren på adfærdsmål på 3 %-point hvilket er meget overraskende og langt fra har været ønskeligt.

Pre-scoren har som gennemsnit på holdene været meget højt, og dette kan som nævnt hænge sammen med, at deltagerne i stort omfang allerede før kursusstart har behersket nogle af de handlekompetencer, som der bliver spurgt til i spørgsmålene. Dette kunne indikere, at kompetenceudviklingen ikke på dette område har tilført noget nyt, hvilket også delvis bekræftes i de kvalitative studier.

Den samlede udviklingstendens og den opnåede score i forhold til adfærd dækker over store variationer mellem undervisningsholdene. Dette ses i den næste figur.

Figur 6.4 Job Adfærd Høj



Der ses en markant forskel på opnået score i adfærd mellem undervisningsholdene. For OK-fonden Hold 1 og delvis for Gladsaxe Hold 1 ligger den på tilfredsstillende niveauer på hhv. 60 og 50 %, mens den for de øvrige hold er under 50 %. Det er kun OK-fonden Hold 1, der har en positiv udvikling fra pre- til jobtest.

Opsamling Palliationsprojektet

- For kompetenceudviklingsforløbet Palliativ pleje ligger udgangspunktet for læring forud for gennemførelse af kompetenceudviklingen forholdsvis højt. På trods af det høje udgangspunkt ligger niveauet i målingen af læring efter gennemførelse af kompetenceudviklingen et pænt stykke over det ønskede niveau. Der er tale om et meget positivt resultat.
- Det er yderligere positivt, at der ikke sker et fald i scoren for læringsmålet frem mod jobmålingen. Det tyder på, at der har været et godt miljø for at fastholde den opnåede viden.
- Udgangspunktet for adfærdsmål var ligeledes meget højt før gennemførelse af kompetenceudviklingen. Frem til målingen 3-4 måneder efter er der samlet sket et fald i scoringen. Dette er noget skuffende, men skal som oven for nævnt bl.a. ses i relation til det høje udgangspunkt. Og det kan tyde på, at der i kompetenceudviklingsforløbet har været fokus på adfærd, som deltagerne i stort omfang i forvejen har behersket.
- Den manglende samlede positive effekt dækker over store forskelle mellem de 5 forskellige hold, der har gennemført forløbet. Der er således en forskel i score fra 60 %, som det højeste, til 33 %, som det laveste. Det må konstateres, at der har været meget stor forskel på udbyttet mht. adfærdseffekt mellem de forskellige plejeboligheder og hold. Det har ikke været muligt at identificere årsagerne her til.

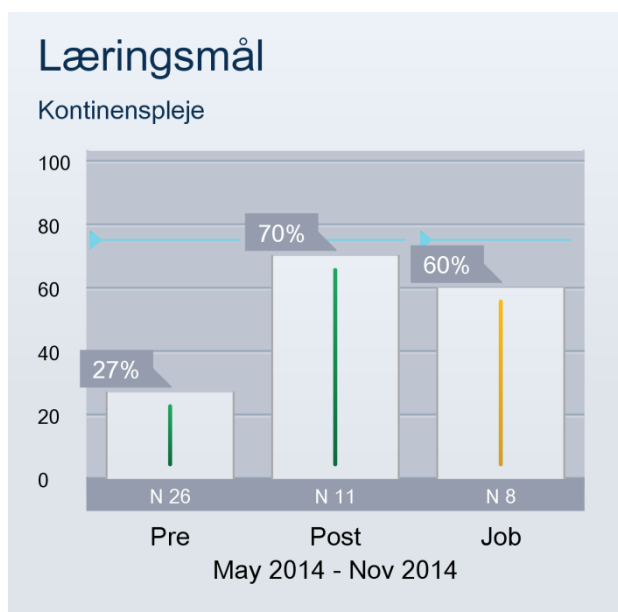
6.2.2 KONTINENSPLEJE

Inden for kompetenceudviklingsinitiativet Kontinenspleje var der samlet få deltagere, og det blev af kommunerne og uddannelsesinstitutionen valgt datamæssigt at sætte alle deltagere på tværs af de deltagende kommuner sammen i ét fælles hold. Ligeledes er de tre moduler, som kompetenceudviklingsforløbet bestod af, mht. spørgsmål samlet i et samlet forløb. Det har således ikke i den kvantitative dataindsamling været muligt at skelne mellem de forskellige kommuner/plejecentre, der har deltaget i undersøgelsen.

Endvidere rapporteres effekter i forhold til læring og adfærd samlet for de tre moduler, som forløbet bestod af.

Det er vanskeligt at konkludere klart på resultaterne i dette kompetenceudviklingsinitiativ, da antallet af respondenter falder markant fra pretest til posttest og igen til jobtest. Dette skal der tages højde for i tolkning af de følgende opsamlende udsagn.

Figur 6.5 Læringsmål



Det fremgår af figuren, at scoren i pretesten på Kontinenspleje ligger på 27 %. Den ligger dermed forholdsvis tæt på det optimale udgangspunkt for læring, der som nævnt ovenfor er på ca. 30 og op til 50 %.

Der er opnået en betydelig læring i kompetenceudviklingsforløbet med en stigning til 70 % ved posttesten, hvilket er et meget positivt resultat.

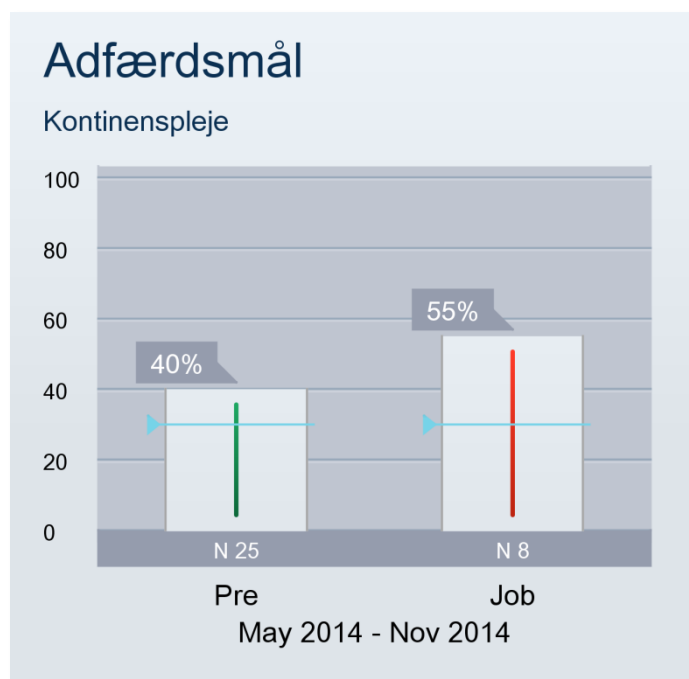
Det ses ligeledes, at der som forventet kun er et mindre tab af det tillærte ved jobtesten.

Figur 6.6 Læring



Den opnåede grad af læring fra pre- til posttest er her illustreret i en samlet figur. Figuren viser, at for kursister, der deltog i kompetenceudviklingsforløbet Kontinenspleje, er den opnåede læring i forhold til det optimalt mulige på 59 %, hvilket ligger pænt over det ønskede niveau på mellem 25 og 50 %. Der er altså tale om et meget positivt resultat.

Figur 6.7 Adfærdsmål



Det fremgår af figuren, at scoren i pretesten (40 %) på kompetenceudviklingsforløbet Kontinenspleje ligger en smule over det optimale udgangspunkt (30 %). Kursisterne har altså i forvejen i høj grad den adfærd, som tilstræbes tillært.

Der opnås fra pretest til jobtest en stigning i scoren på adfærdsmål på 15 %-point svarende til en stigning på 38 %, hvilket er et godt resultat, især når det høje udgangspunkt tages i betragtning. Desuden blev målingen foretaget inden en planlagt implementering af nye arbejdsgange i relation til kompetenceudviklingen var fuldt gennemført.

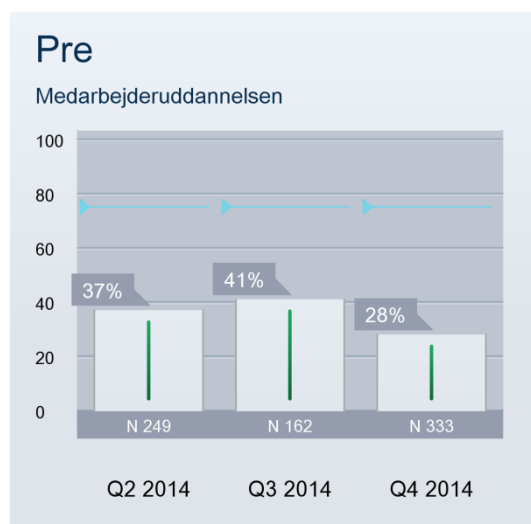
Opsamling Kontinenspleje

- For kompetenceudviklingsforløbet Kontinenspleje ligger scoren for læringsmålet forud for gennemførelse af kompetenceudviklingen tæt på det optimale niveau.
- Der er tale om en pænt stor stigning i læring via kompetenceudviklingsforløbet. Der er dermed tale om et meget positivt resultat af selve kompetenceudviklingsforløbet.
- Som forventet er der et mindre tab af det tillærte ved målingen 3-4 måneder efter kompetenceudviklingsforløbet, og dermed kommer det endelige resultat for opnået viden til at ligge under det ønskede.
- Scoren for adfærdsmål ligger før kompetenceudviklingsforløbets gennemførelse en smule over det optimale udgangspunkt. Når man tager det høje udgangspunkt i betragtning, er der tale om en tilfredsstillende stigning i scoren for adfærdsmål fra før kompetenceudviklingsforløbet til 3-4 måneder derefter, selvom slutresultatet ikke er så højt, som det kunne være ønskeligt. Dette kan dog hænge sammen med, at målingen blev foretaget før implementeringen af nye arbejdsgange hæftet på kompetenceudviklingen blev gennemført.

6.2.3 MEDARBEJDERUDDANNELSEN

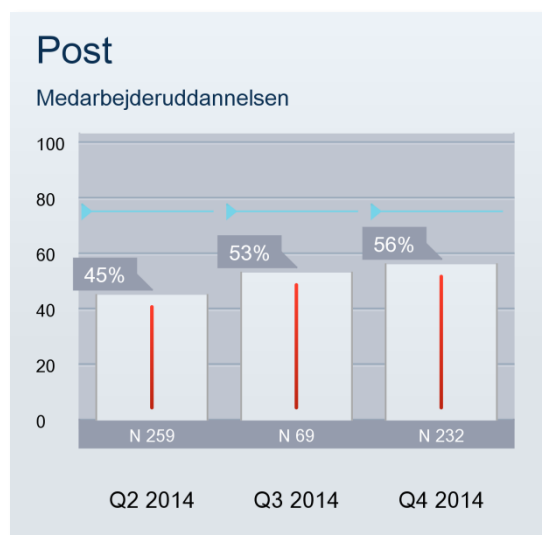
For Medarbejderuddannelsen gælder det, at der er forskel på kompetenceudviklingsforløb gennemført før og efter sommerferien 2014. I de følgende figurer vises derfor resultaterne af læringsmålingen kvartalsvist for at belyse, om der er en forskel i resultater hhv. før og efter de gennemførte ændringer i hhv. kompetenceudviklingsforløb og spørgsmålsformuleringer.

Figur 6.8 Pretest for læringsmål



Det fremgår af figuren, at scoren i pretesten på Medarbejderuddannelsen varierer mellem 28 % og 41 % for holdene fordelt på opstart i de 3 kvartaler med lavest score i 4. kvartal. Scoren ligger stort set i alle tilfælde inden for det ønskede niveau for en pretest.

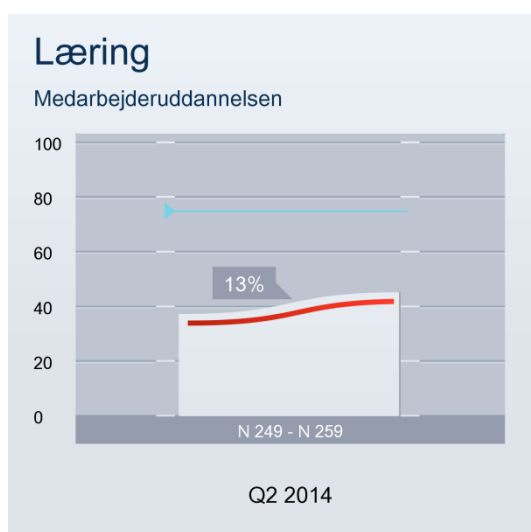
Figur 6.9 Posttest for læringsmål



Ovenfor er det beskrevet, at der i det ideelle forløb tilstræbes en score på op mod 75 % efter endt kompetenceudvikling. Det fremgår af figuren, at værdierne for alle hold på Mellemlideruddannelsen ligger noget lavere end dette.

Der spores dog en mærkbar og markant forbedring i resultatet for holdene, der er startet efter sommerferien (Q3 og Q4). Dette kan hænge sammen med tilpasning af både kompetenceudviklingsforløb og spørgsmålsformuleringer.

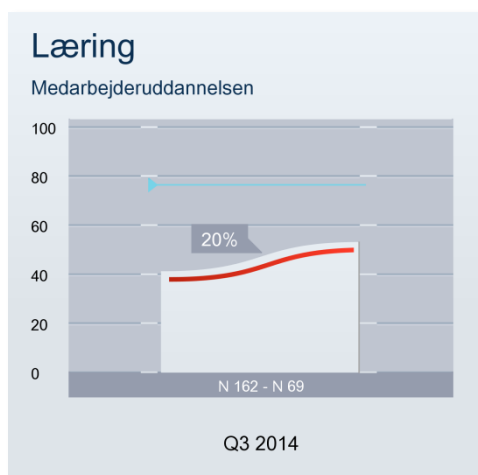
Figur 6.10 Læring for hold startet i 2. kvartal 2014



Den opnåede grad af læring er her illustreret som andelen af opnået læring i forhold til det optimalt mulige. Som det fremgår ovenfor er forventningen, at denne skal ligge på 25 til 50 %.

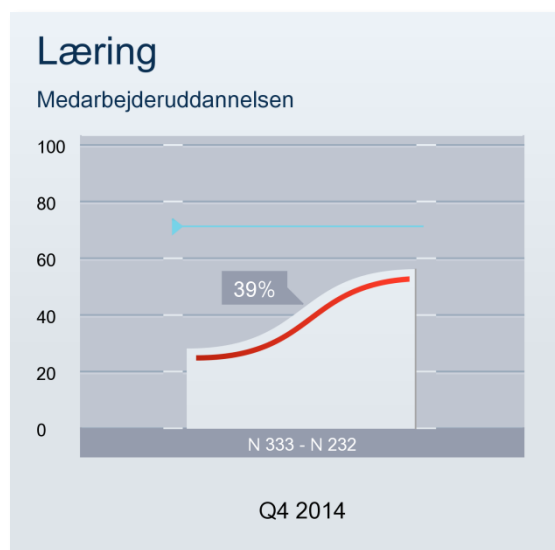
Figuren viser, at for kursister, der startede i kompetenceudviklingsforløbet i andet kvartal, er den opnåede læring i forhold til det optimalt mulige på 13 %, hvilket er noget under det ønskede niveau.

Figur 6.11 Læring for hold startet i 3. kvartal 2014



Figuren viser, at for kursister, der startede i kompetenceudviklingsforløbet i tredje kvartal, er den opnåede læring i forhold til det optimalt mulige på 20 %, hvilket er en stigning i forhold til holdene i 1. kvartal, men stadig er under det ønskede niveau.

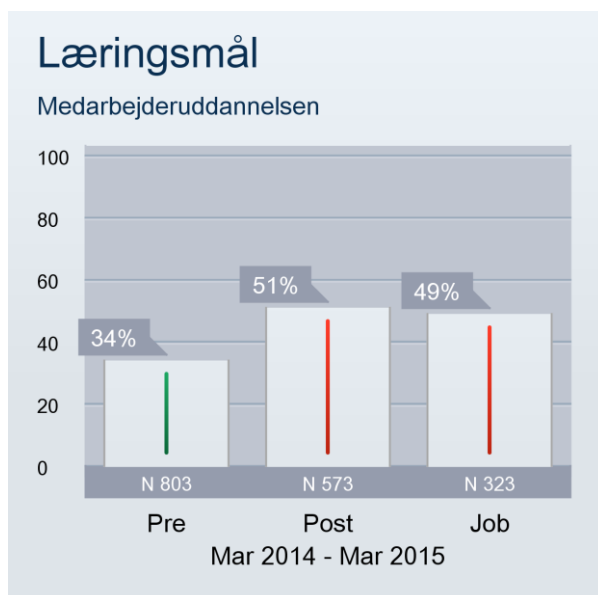
Figur 6.12 Læring for hold startet i 4. kvartal 2014



Figuren viser, at for kursister, der deltog i kompetenceudviklingsforløbet i fjerde kvartal, er den opnåede læring i forhold til det optimalt mulige på 39 %, hvilket ligger pænt inden for det ønskede niveau på mellem 25 og 50 %.

I forhold til kursister, der har deltaget i kompetenceudviklingsforløbet i andet og tredje kvartal er der således i fjerde kvartal en noget stejlere læringskurve. At der opnås et endnu bedre resultat for deltagere, der er startet i fjerde kvartal kan hænge sammen med, at de gennemførte ændringer fra tredje kvartal her i fjerde kvartal for alvor er slået igennem.

Figur 6.13 Samlet læringsresultat målt ved jobmåling



I denne figur er resultaterne for alle 3 kompetenceudviklingsmoduler slået sammen, hvilket afspejles i N.

Figuren viser, at der - som det normalt må forventes - sker en mindre nedgang i scoren for læring fra umiddelbart efter kompetenceudviklingsforløbet og frem til en måling 3-5 måneder efter. Det samlede resultat er noget lavere, end det er ønskeligt.

Figur 6.14 Læringsresultat målt ved jobmåling foretaget fra 3. kvartal 2014 til 1. kvartal 2015



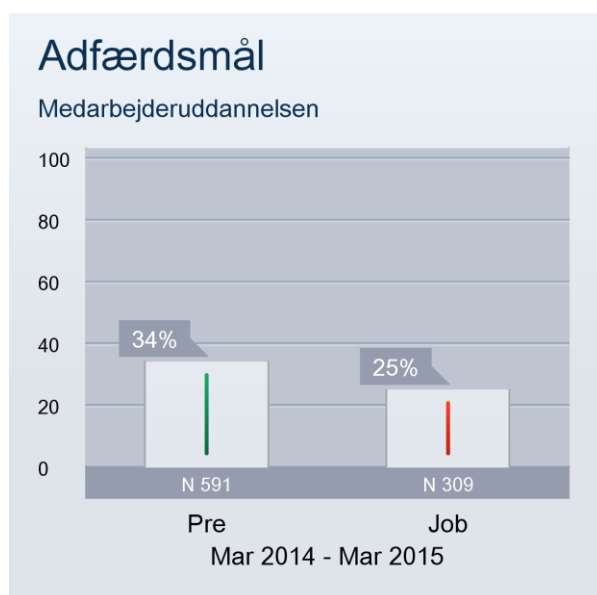
I denne figur 6.14 er ovenstående resultat fra figur 6.13 vist opdelt på gennemførte jobmålinger i hhv. 3. og 4. kvartal 2014 og 1. kvartal 2015. Målingerne i 3. og delvis 4. kvartal omfatter de deltagere, der startede kompetenceudviklingen før sommerferien. Også i denne figur kan det ses, at justeringen i kursusindhold og spørgeskemaer har medført mærkbare effekter med bedre læringsresultat.

Figur 6.15 Læringsresultat på de bedste af holdene



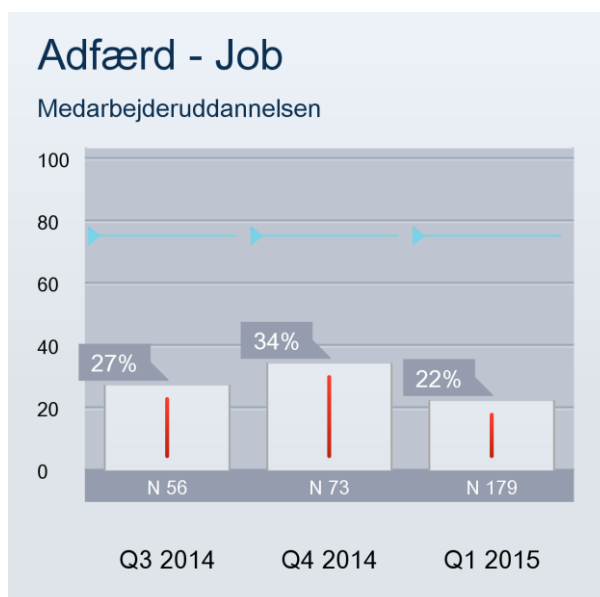
Ovenstående samlede resultat vist i Figur 6.13 og 6.14 dækker over store udsving i læringsresultat mellem de enkelte hold. I denne Figur 6.15 ses det, at nogle hold opnåede læringsresultater over og tæt på det optimale niveau på 75 %. Resultaternes udsving kan genkendes fra de gennemførte kvalitative analyser.

Figur 6.16 Adfærdsmål - samlet



Figuren viser, at der samlet kan konstateres en tilbagegang i adfærdseffekt fra pre- til job-testen i Medarbejderuddannelsen. Dette er naturligvis ikke tilfredsstillende. Resultatet kan hænge sammen med en række af de forhold, der er nævnt i indledningen til dette afsnit. For det første vurderes der i særlig grad i Medarbejderuddannelsen at have været vanskeligheder med at få tilpasset niveau og indhold til de meget differentierede målgrupper. Det har desuden været tilfældet, at en række af de til undervisningen tilknyttede spørgsmål mht. adfærd har voldt nogle af deltagerne vanskeligheder, idet de ikke nødvendigvis kunne genkendes fra medarbejdernes hverdagssituationer. Der er således jf. de kvalitative studier mange, som har afholdt sig fra at svare på nogle af adfærdsspørgsmålene. Nogle har ligefrem givet udtryk for, at de måtte indrømme, at de havde udfyldt spørgeskemaerne meget hurtigt og lemfældigt, da de fandt dem for svære og for omfattende.

Figur 6.17 Adfærdsmål - resultat ved målinger foretaget i 3. og 4. kvartal 2014 og 1. kvartal 2015



I denne figur er resultaterne fra ovenstående figur 6.16 opdelt på målinger foretaget i 3. og 4. kvartal 2014 og 1. kvartal 2015. I modsætning til det, der var gældende for læringen, ses der i forhold til adfærdsudvik-

ling ikke nogen positiv effekt af, at uddannelsesindhold og spørgsmål blev justeret efter sommerferien 2014.

Opsamling Medarbejderuddannelsen

- For alle hold på Medarbejderuddannelsen ligger scoren for læringsmål forud for kompetenceudviklingens gennemførelse stort set inden for det ønskede niveau.
- Udviklingen fra før kursusstart og til efter gennemførelse af kompetenceudviklingsforløbene, viser i alle tilfælde en stigning i scoren for læringsmålet. Denne ligger forholdsvis lavt for de første hold. Der er dog tale om noget stejlere læringskurver for kursister, der har deltaget i kompetenceudviklingen efter sommerferien. Dette vurderes at være et resultat af, at der forud for gennemførelse af efterårets moduler blev gennemført ændringer i uddannelsesindhold m.v.
- Der er meget stor forskel på opnået læring mellem forskellige hold
- Målingen af adfærdseffekt fra premåling til jobmåling viser i modsætning til det ønskede en decideret negativ udvikling. Dette vurderes at hænge sammen med vanskeligheder med at få tilpasset kursusindhold, mål og specielt adfærdsspørgsmål til de meget differentierede målgrupper på de enkelte hold, og desuden med, at 3-5 måneder er for kort tid til, at ønskede adfærdsændringer kan nå at slå igennem.

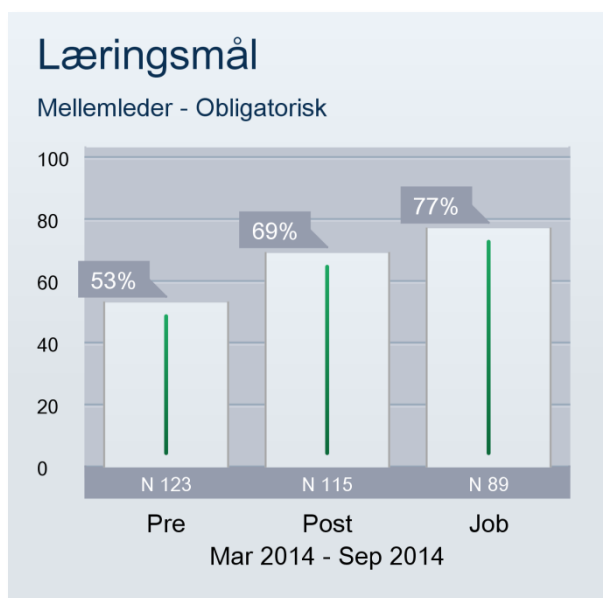
6.2.4 MELLEMLADERPROJEKTET

Mellemlederuddannelsen består af både obligatoriske og valgfrie moduler. I de følgende figurer er resultaterne opdelt, så der først er resultater fra de obligatoriske moduler og efterfølgende fra de valgfrie moduler.

For Mellemlederuddannelsen gælder det, at der er forholdsvis høje scorer i pretesten i både lærings- og adfærdsmålingen. Erfaringsmæssigt er det dog en almindelig tendens i målinger på lederuddannelser. Der ses som følge heraf som regel heller ikke normalt meget høje scorer i lærings- og adfærdsudvikling.

Obligatoriske moduler

Figur 6.18 Læringsmål

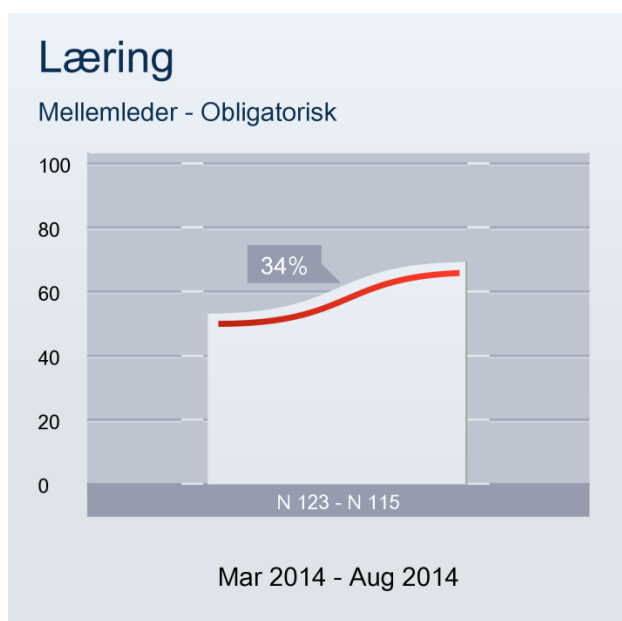


Som det fremgår ovenfor, skal udgangspunktet for den optimale læring (pretest-resultatet) helst være omkring 30 og op til 50 %. Det fremgår af figuren, at scoren i pretesten (53 %) på den obligatoriske del af Mellemlederuddannelsen ligger herover.

Ovenfor fremgår det ligeledes, at det er forventet, at der med et optimalt kompetenceudviklingsforløb kan opnås en læring på 25-50 % af det mulige læringspotentiale. Det ses at være opnået i dette tilfælde. På trods af den høje score i pretesten er der altså tale om en forholdsvis stor stigning i graden af læring.

Det gælder, som også nævnt, erfaringsmæssigt, at en mindre del af det tillærte typisk er gået tabt ved jobtesten. Som det fremgår af figuren, er der for dette kompetenceudviklingsforløb modsat tale om en yderligere stigning fra post- til jobtest, og man når derved op på det ideelle mål med en score på over 75 %. Dette er bemærkelsesværdigt positivt og tyder på en god, opstøttende indsats i forhold til ”vedligeholdelse” af det tillærte.

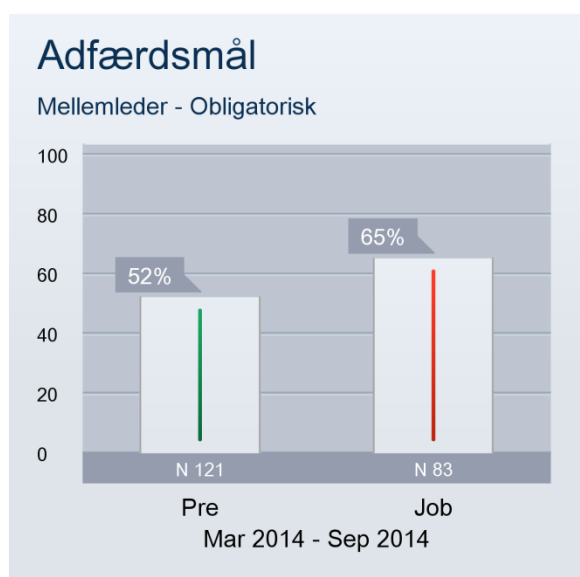
Figur 6.19 Læring



Den opnåede grad af læring fra pre- til posttest er her illustreret i en samlet figur. Figuren viser, at resultatet er 34 %. Det må betragtes som et godt resultat, også set i lyset af den forholdsvis høje score i pretesten.

Som det fremgår af forrige figur (6.18) viser den efterfølgende jobtest desuden, at læringskurven fortsætter opad efter gennemførelsen af kompetenceudviklingen.

Figur 6.20 Adfærdsmål



Det fremgår af figuren, at scoren i pretesten (52 %) på den obligatoriske del af Mellemlideruddannelsen ligger en hel del over det optimale udgangspunkt (30 %). Mellemliderne har altså i forvejen i høj grad den adfærd, som tilstræbes tillært.

Der opnås fra pretest til jobtest en stigning i scoren på adfærdsmål på 13 %-point svarende til en stigning på 27 %, hvilket ligger i den lave ende.

En forklaring på, at den ikke stiger så meget kan være, at scoren i pretesten er meget høj, og at det derfor - alt andet lige - er sværere at flytte sig markant. Endvidere kan resultatet hænge sammen med, at der kan være lagt et for lavt niveau i forhold til kursusindhold, mål og adfærdsspørgsmål set i relation til målgruppen.

Figur 6.21 Adfærd Job Høj

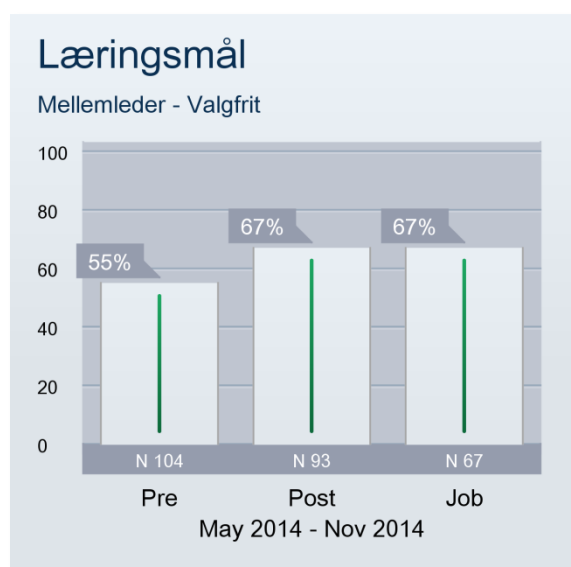


I den obligatoriske del af kompetenceudviklingsforløbet ses der kun en forholdsvis lille forskel i resultatet mellem de to forskellige moduler i forhold til opnået adfærdændring.

Modulet "Ledelse og Samarbejde" ligger tættest på den optimale score.

Valgfrie moduler

Figur 6.22 Læringsmål

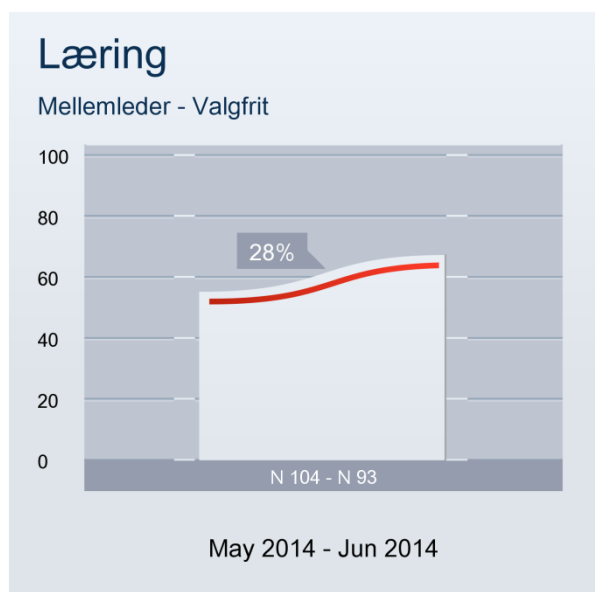


Det fremgår af figuren, at scoren i pretesten på den valgfrie del af Mellemlideruddannelsen er på 55 %, hvilket ligger over det optimale pretestresultat.

Af figuren fremgår det ligeledes, at posttestresultatet er på 67 %. Fra pretest til posttest opnås en stigning i scoren på læringsmål på ca. 12 %-point, hvilket er tilfredsstillende, men dog i den lidt lave ende. Det svarer, som det fremgår af den følgende figur, til en læring på 27-28 % af det mulige læringspotentiale. En forklaring på, at læringsmålet ikke stiger mere kan igen være, at scoren i pretesten er meget høj, og at det derfor - alt andet lige - er sværere at flytte sig markant.

Mod den normale forventning sker der heller ikke i den valgfrie del af Mellemlideruddannelsen et tab af det tillærte ved jobtesten. Det lykkes derimod at fastholde niveauet af læring fra post- til jobtest, hvilket er meget positivt.

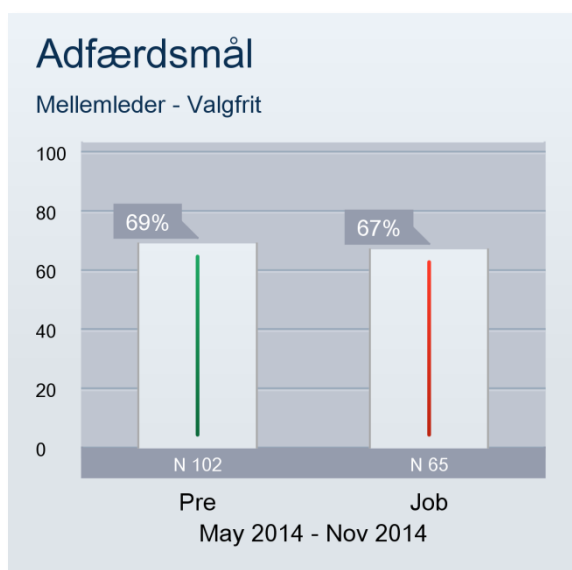
Figur 6.23 Læring



Den opnåede grad af læring fra pre- til posttest er her illustreret i en samlet figur. Figuren viser, at resultatet er 28 %.

Det må betragtes som et udmærket resultat, specielt set i lyset af den forholdsvis høje score i pretesten.

Figur 6.24 Adfærdsmål



Det fremgår af figuren, at scoren i pretesten (69 %) på den valgfrie del af Mellemlideruddannelsen ligger markant over det optimale udgangspunkt. Mellemliderne har altså i forvejen i meget høj grad den adfærd, som tilstræbes tillært.

Fra pre- til jobtest er der normalt en forventning om en vis stigning. I stedet er der her tale om et samlet fald på 2 %-point i scoren på adfærdsmål. Dette forekommer problematisk, da der naturligvis vil være et ønske om en positiv udvikling som følge af kompetenceudvikling og transferunderstøttende aktiviteter. Resultatet vurderes, jf. de kvalitative analyser at hænge sammen med, at der kan være lagt et for lavt niveau i forhold til kursusindhold, mål og adfærdsspørgsmål set i relation til målgruppen.

Det samlede fald dækker over store forskelle mellem de enkelte moduler i den frivillige del af Mellemlideruddannelsen, som det ses i næste figur, 6.25.

Figur 6.25 Adfærd Job Høj



I den valgfrie del af kompetenceudviklingsforløbet ses der store forskelle i resultatet mellem de forskellige moduler i forhold til opnået adfærdsændring.

Den laveste grad af adfærdsændring ses for modulet "Selvledelse i offentlig forvaltning", mens den højeste grad ses for modulet "Ledelse af forandringsprocesser". Tallene er på henholdsvis 44 og 81 %.

Det har ikke været muligt ud fra de kvalitative studier at belyse, hvad forskellene skyldes.

Opsamling Mellemlideruddannelsen

- For både den obligatoriske og valgfrie del af Mellemlideruddannelsen er udgangspunktet for læring forholdsvis højt. Når man tager dette høje udgangspunkt i betragtning, er der som resultat af læringsforløbet tale om forholdsvis stejle læringskurver for både den obligatoriske og valgfrie del af Mellemlideruddannelsen.
- Læringskurven, som normalt forventes at være faldende fra afslutning af kompetenceudviklingsforløbet og frem til målingen 3-4 måneder efter, viser en stigning på den obligatoriske del af Mellemlideruddannelsen, og på den valgfrie del af Mellemlideruddannelsen fastholdes niveauet. Dette er et meget flot resultat og tyder på, at der har været et godt miljø for at genkalde sig og fastholde den tillærte viden.
- For både den obligatoriske og valgfrie del af Mellemlideruddannelsen er udgangspunktet for adfærdsmål meget højt. Frem til målingen 3-4 måneder efter kompetenceudviklingsforløbet stiger scoren i adfærdsmålet for den obligatoriske del af Mellemlideruddannelsen, men dog kun i mindre omfang, mens der er et mindre fald for den valgfrie del af kompetenceudviklingen. Dette er noget skuffende, men skal ses i forhold til det meget høje samlede udgangspunkt, der indikerer, at medarbejderne på de udvalgte mål allerede inden kursusstart beherskede den måde at arbejde på, som der blev spurgt ind til.

Resultatet kan også delvis forklares med, at nogle deltagere har oplevet, at der var et for lavt fagligt niveau på kompetenceudviklingsforløbet i forhold til deltagernes forudsætninger.

- For den obligatoriske del af Mellemlæderuddannelsen er der mellem de to moduler ikke den store forskel i forhold til opnået adfærdsændring, mens der for den valgfrie del af kompetenceudviklingen er tale om store forskelle mellem kompetenceudviklingsforløbets tre moduler.

Tværgående opsamling på effekter på lærings- og adfærdsmål

Det samlede billede, der tegner sig ud fra de kvantitative målinger af effekten af kompetenceudviklingsinitiativerne, er overvejende positivt, dog ses der ikke i det ønskede omfang positiv effekt på udvikling i adfærd.

Der opnås for alle kompetenceudviklingsinitiativer en dokumenterbar læring på vidensniveau - dog i meget forskelligt omfang mellem de 4 kompetenceudviklingsinitiativer.

I forhold til effekten på medarbejdernes adfærd er der ligeledes flere positive resultater, men dog samlet set en del lavere end for vidensmålene, og der ses i visse tilfælde en negativ udvikling.

Det har været kendetegnende, at udgangsniveauet, i form af scoren ved målingen før gennemførelse af de respektive kompetenceudviklingsforløb, i nogle af kompetenceudviklingsinitiativerne (gælder ikke Medarbejderuddannelsen) har været forholdsvis højt - både når det gælder vidensmål, men specielt ved adfærdsmål. Dette kan hænge sammen med forlods usikkerhed hos uddannelsesinstitutionerne om niveauet hos kursisterne.

Resultaterne, specielt i forhold til adfærdsmålene, tyder på, at der kan være tale om, at der i kompetenceudviklingsforløbene og dermed i spørgsmålsformuleringerne er fokuseret på adfærd, som deltagerne i forvejen i et vist omfang har behersket, og at der således på de områder ikke er ramt præcist i forhold til deltagernes behov og forudsætninger. Et problem har desuden været, at uddannelseselementer og spørgsmål hertil i visse situationer hos nogle af deltagerne ikke har kunnet genkendes eller vinde genklang. Dette er delvis bekræftet i de kvalitative studier, se i afsnit 6.3.

Et højt udgangspunkt gør det naturligvis alt andet lige sværere at opnå markante forbedringer. Ved sammenligning med erfaringsstal fra tilsvarende undersøgelser gennemført af Peopleway i andre virksomheder og organisationer, kan det konstateres, at de opnåede resultater nogenlunde svarer til de gennemsnitlige resultater opnået i disse virksomheder og organisationer, når der tages højde for de lidt højere udgangspunkter i denne analyse. Dette gælder i særlig grad for læringsmålene, mens resultaterne i forhold til adfærd må betragtes som liggende under det forventede og ønskede.

6.2.5 UNDERSØGELSE AF MULIGE SAMMENHÆNGE MELLEM MOTIVATION/TRANSFERAKTIVITETER/TRANSFERMILJØ OG DE OPNÅEDE EFFEKTER PÅ LÆRING OG ADFÆRD

I det følgende undersøges på basis af individdata, om der er overordnede sammenhænge mellem **på den ene side** 1) omfang af deltagelse i transferaktiviteter 2) niveau af understøttende transfermiljø og 3) medarbejderens motivation forud for kursusstart, og **på den anden side** "opnået effekt". Antagelsen er, at hhv. motivation og intensiv transferunderstøttelse befordrer effekt på læring og adfærd.

Data i forhold til omfang af deltagelse i transferaktiviteter og det understøttende transfermiljø er baseret på monitoreringsundersøgelsen, hvor oversigt over resultaterne er gengivet i forrige kapitel.

Der er ud fra monitoreringsdata beregnet samlede indeks mht. **1) omfang af deltagelse i transferaktiviteter og 2) niveauet for understøttende transfermiljø.**

Rent teknisk er dette sket ved, at svarene på følgende spørgsmål i monitoreringsundersøgelsen indgår i indekset for **omfang af deltagelse i transferaktiviteter**:

- Har du forberedt dig til din læringssamtale ved at svare på opgave 1?
- Har du forberedt dig til din læringssamtale ved at lave opgave 2?
- Har du afholdt en læringssamtale med din leder?
- Har du indgået en læringskontrakt med din leder?
- Har du anvendt din refleksionslogbog under kompetenceudviklingsforløbet?
- Har du forberedt dig til 1. opfølgningssamtale ...?
- Har du afholdt 1. opfølgningssamtale med din leder?
- Har du forberedt dig til 2. opfølgningssamtale ...?
- Har du brugt din refleksionslogbog i dit arbejde med at anvende dine nye kompetencer?
- Har du afholdt 2. opfølgningssamtale med din leder?
- Har du forberedt dig til 3. opfølgningssamtale ...?
- Har du afholdt 3. opfølgningssamtale med din leder?

Indekset er bygget op ud fra den samlede score på ovenstående spørgsmål og ender op med en skala fra 1-12 ud fra de 12 dikotomiske ja/nej-spørgsmål ovenfor, hvor Ja=1 og Nej=0.

Og svarene på følgende spørgsmål fra monitoreringsundersøgelsen indgår i indekset for **niveauet for understøttende transfermiljø**:

- Er formålet med kompetenceudviklingen klart for dig?
- Er der sammenhæng mellem dine kompetencebehov og de mål for kompetenceudvikling, som du har aftalt med din leder?
- Hvordan vurderer du, at din leder var forberedt til læringssamtalen?
- Har du opbakning fra din leder til at bruge kompetencer fra dit kompetenceudviklingsforløb på dit arbejde?
- Er der tid til at anvende de nye kompetencer på dit arbejde?
- Er der forståelse blandt øvrigt personale for at du/I arbejder med at anvende nye kompetencer på arbejdet?

Dette indeks er bygget op ud fra gennemsnit af scoren på ovenstående spørgsmål, hvor svarene er graderet fra 1-6 (skalaen er vendt på hovedet under konstruktionen af indekset).

Målet for **motivation** er hentet fra monitoreringsspørgsmålet herom forud for kursusstart. Der er her en skala fra 1-6 (Også her er skalaen vendt på hovedet).

For hver deltager i de respektive kompetenceudviklingsinitiativer, der har gennemført alle tre målinger (pre- post- og jobmåling), og som desuden har udfyldt monitoreringsspørgsmålene, er der set på sammenhæng mellem de opnåede effekter beregnet i Ease[®] mht. læring (opnået kursuseffekt) og adfærd. Det er valgt, at der ses på begge former for effekt, idet den umiddelbare hypotese er, at der ikke kun på adfærd, men også på læring kan forventes en effekt i forhold til hhv. deltagerens motivation og intensiteten af transfertilgangen. Altså, at den gode forberedelse og motivering af deltagerne spiller ind - ikke kun på adfærden efterfølgende, men også på det umiddelbare læringsudbytte af undervisningen.

I forhold til adfærdsmålingen er der sket en filtrering, så der kun er inddraget deltagere, der ses at have opnået en læringseffekt (Det giver ikke mening at undersøge en transfereffekt, når der ikke har fundet læring sted). Desuden er værdier under 0 generelt ikke medtaget. Det skal bemærkes, at der med denne nødvendige filtrering af data sker en væsentlig og betænkelig reduktion i det antal respondentsvar, der kan indgå i analyserne.

Inden gennemførelse af sammenhængsanalysen er der set på spredningen i de målte indekser:

I forhold til målet for motivation er der tale om meget lille spredning. Som det fremgår af den kvantitative del af fidelitetsundersøgelsen, er der generelt stor motivation for at deltage i kompetenceudviklingsforløbene, og scorerne for de omfattede respondenter ligger næsten udelukkende på værdierne 5 og 6 - kun enkelte er derunder.

Dette giver på forhånd en indikation af, at det kan blive svært at finde sammenhænge mellem niveau for motivation og opnåede effekter.

Indekset for transferaktivitet har et udfaldsrum fra 0 til 12, og der ses her en noget større spredning med værdier mest mellem 4 og 12 (i Mellemliderprojektet værdier helt ned til 2).

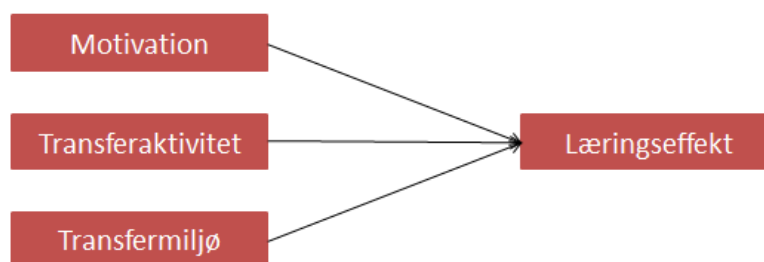
Indekset for transferunderstøttende miljø har et udfaldsrum på 0-6, og her ses de fleste respondenter at falde med værdier mellem 4 og 6 (i Mellemliderprojektet nogle respondenter ned til lidt over 3). Samlet set en lidt mere begrænset spredning.

Sammenhængen mellem disse indeks som baggrundsvariable og de opnåede effekter er illustreret ved "scatterdiagrammer", der viser sammenhænge mellem de to effektmål for læring og adfærd og hhv. delta-gerens motivation før kursusstart, omfanget af deres deltagelse i transferaktiviteter og niveauet for transfermiljø før, under og efter kompetenceudviklingsgennemførelsen. Der er desuden gennemført OLS-regressionsanalyse ("Ordinary least square") for at undersøge evt. lineære sammenhænge mellem baggrundsvariable og den opnåede effekt.

I OLS-regressionerne inddrages alle variable - dvs. motivation, understøttende transfermiljø og transferaktivitet - som forklarende variable. På den måde kontrolleres variablene for hinanden. De afhængige variable er hhv. Course effect (læringseffekt) og Behaviour effect (adfærdseffekt).

Modellen er således fx:

Figur 6.21 Model for regressionsanalyse



Regressionsanalyserne er gennemført selvstændigt for hvert kompetenceudviklingsinitiativ.

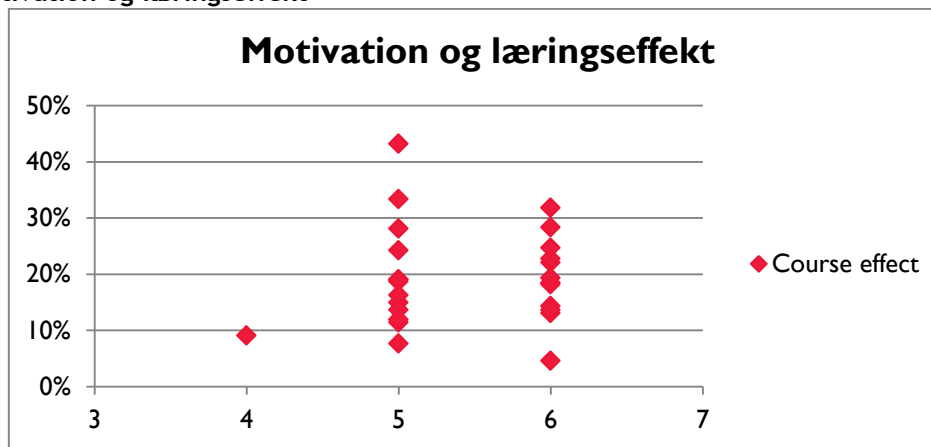
Det er væsentligt at understrege, at der er markante metodiske udfordringer ved det begrænsede data-grundlag. Anvendelse af OLS-regressioner forudsætter normalt et respondentgrundlag - et N - der på fornuftig vis afspejler det, man vil undersøge. Respondentgrundlaget i undersøgelsen er meget lille, hvilket giver begrænsninger i forhold til mulighed for at påpege entydige sammenhænge.

Nedenfor vises eksempler fra Palliationsprojektet på scatterdiagrammer med illustration af sammenhænge. På X-aksen vises opnået effekt, og på Y-aksen vises de respektive indeksscorer.

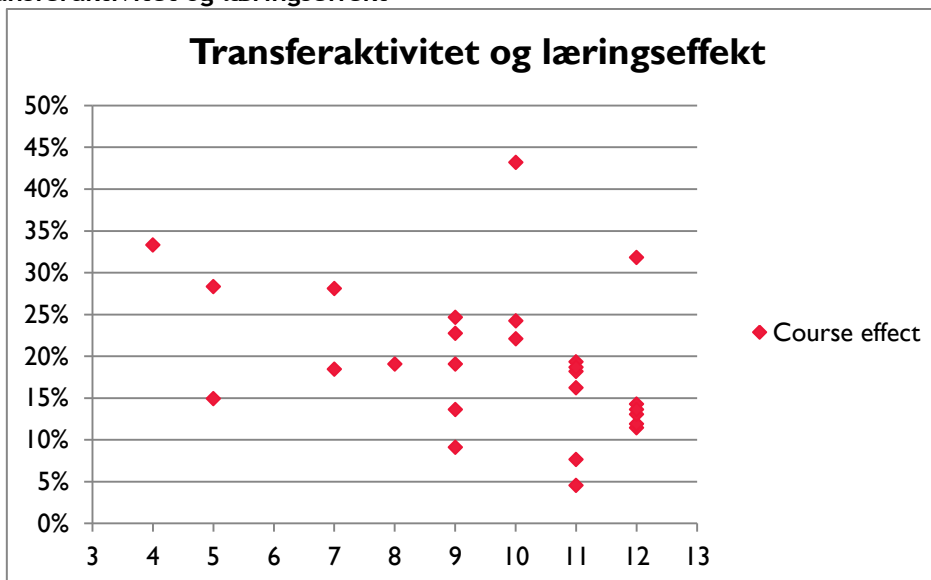
PALLIATIONSPROJEKTET

Læringseffekt

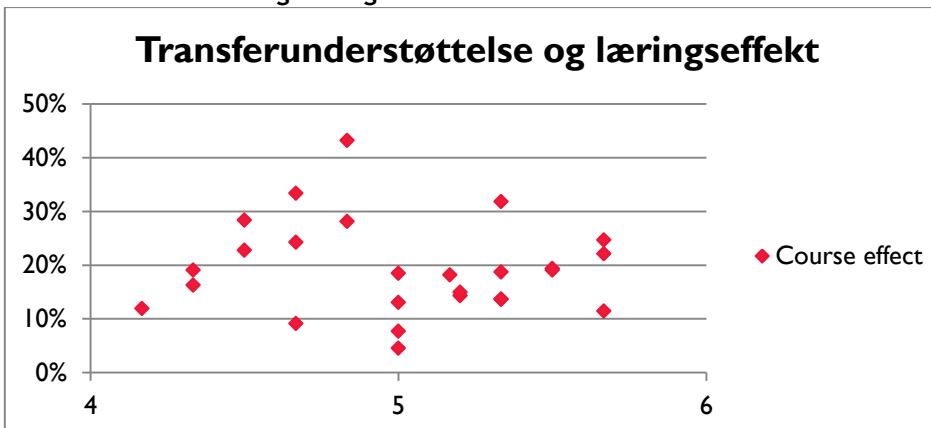
Figur 6.22 Motivation og læringseffekt



Figur 6.23 Transferaktivitet og læringseffekt

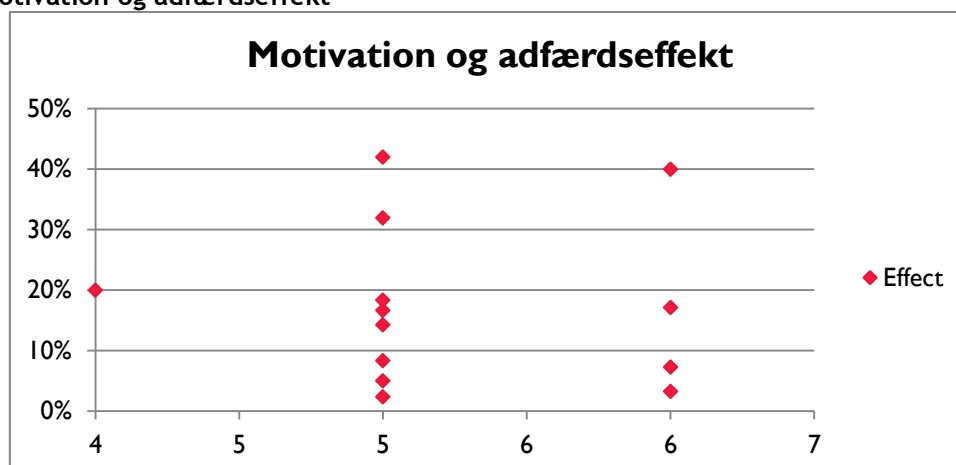


Figur 6.24 Transferunderstøttelse og læringseffekt



Adfærdseffekt

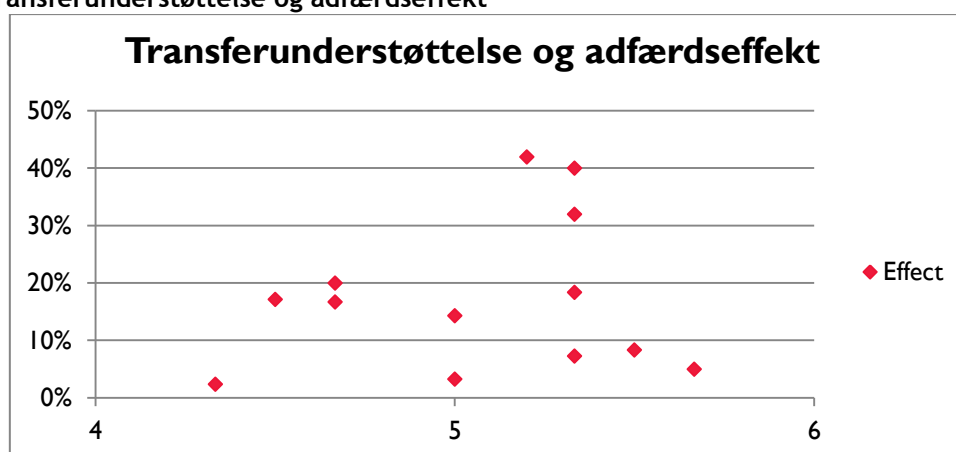
Figur 6.25 Motivation og adfærdseffekt



Figur 6.26 Transferaktivitet og adfærdseffekt



Figur 6.27 Transferunderstøttelse og adfærdseffekt



For hver figur er der tilsvarende gennemført en regressionsanalyse.

Det må konstateres, at der ved gennemførelse af disse regressionsanalyser ikke kan findes en entydig og signifikant positiv sammenhæng for nogen af de 3 baggrundsvariable i forhold til hhv. lærings- og adfærdseffekt. Det er således ikke ud fra de indsamlede kvantitative data muligt at påvise, at motivation eller in-

tensiv transferunderstøttelse i sig selv har understøttet større lærings- eller adfærdseffekt i palliationsprojektet.

Tilsvarende analyser er gennemført for også de øvrige kompetenceudviklingsinitiativer. Disse analyser viser det samme resultat, nemlig at der ikke kan påvises signifikant positiv sammenhæng mellem de undersøgte baggrundsvariable og effekten. Det gælder også for Mellemliderprojektet, hvor der ellers er et noget større datagrundlag at arbejde med (ca. 100 komplette besvarelser).

OPSAMLING

At der i ovenstående kvantitative databaserede analyser, i modsætning til det forventede, ikke kan findes nogen signifikant positiv sammenhæng, vurderes at hænge sammen med følgende forhold:

- Generelt er datagrundlaget som nævnt for svagt til at kunne påvise statistiske sammenhænge
- Der er meget lidt variation i måling af motivation - kun få deltagere har angivet værdier under den højeste og næsthøjeste værdi - dette spiller naturligvis ind på det faktum, at der ikke er påviselige udsving i effekt i forhold til denne baggrunds faktor
- De foranstående kvantitative analyser viser samlet, at der generelt kun er opnået meget lille påviselig positiv effekt (og i nogle tilfælde er der ligefrem opnået negativ effekt) på udvikling i adfærd fra før til efter kompetenceudviklingsforløbene - dette i sig selv - sammen med spinkelt datagrundlag - mindsker muligheden for at kunne påvise sammenhænge mellem baggrunds faktorerne og positiv effekt på læring og adfærd.

Selv om der således ikke med det tilstedeværende datagrundlag kvantitativt har kunnet påvises en positiv sammenhæng mellem transferunderstøttelse og effekt på bl.a. adfærd, kan denne effekt godt være til stede. Det tyder de kvalitative analyser, der gengives i det følgende afsnit, på.

6.3 KVALITATIV DATAINDSAMLING

Formålet med det metodiske fundament for de kvalitative casestudier er, at undersøgelsesgenstanden ved en struktureret og stringent dataindsamling er blevet belyst ud fra forskellige vinkler, herunder ud fra udsagn fra forskellige respondentgrupper og ved brug af forskellige metoder. Tilgangen inddrager både observationsstudier, dokumentanalyser samt kvalitative interviews. Der er således tale om en triangulering i forhold til både inkluderede respondentgrupper, hvor både medarbejdere, beboere og ledelse er interviewet samt i forhold til de metoder, der anvendes til indsamling af data.

De kvalitative casestudier er rent praktisk blevet gennemført ud fra de metoder og det program, der ligger til grund for de lovpligtige uanmeldte tilsyn på ældreområdet. Forskellen er, at de kvalitative casestudier indholdsmæssigt er fokuserede i forhold til de opstillede lærings- og adfærdsmål for hvert kompetenceudviklingsprogram og ikke inkluderer spørgsmål vedrørende den generelle pleje, omsorg og drift af plejehjemmet.

De kvalitative casestudier er gennemført som før- og efterbesøg på et udvalgt plejehjem i hver af de 10 deltagende kommuner - i Mellemliderprojektet dog flere plejehjem i hver kommune. Der er efter kompetenceudviklingens afslutning i de tre øvrige kompetenceudviklingsinitiativer desuden gennemført besøg i alle øvrige plejeboligheder, således at alle plejeboligheder i hver kommune i disse kompetenceudviklingsinitiativer indgår i den kvalitative analyse.

Et casestudie har i gennemsnit varet 5 timer og er blevet varetaget af en medarbejder fra BDO med solid erfaring i gennemførelse af tilsyn på ældreområdet samt en referent, der har indsamlet samtlige data fra casestudiet.

Indholdet i hvert casestudie er tilpasset det kompetenceudviklingsinitiativ, der er igangsat i kommunen, og har derfor kunnet tilrettelægges meget fokuseret. Der er til hvert besøg udarbejdet en struktureret spørgeguide med direkte reference til kompetenceudviklingens konkrete indhold og fokuspunkter og de mål, der er opstillet for kompetenceudviklingsinitiativerne.

Førmålingerne er gennemført i foråret (og delvis efteråret) 2014, mens eftermålingerne og de ekstra besøg er gennemført i efteråret 2014 og i januar/februar 2015. En sammenligning af data fra før- og eftermålinger bidrager med information om den samlede effekt af kompetenceudviklingsinitiativerne, og bliver desuden nedenfor sammenholdt direkte med data fra den kvantitative effektmåling.

Der er ved casebesøgene gennemført i alt 136 interview med de ovennævnte respondentgrupper.

Nedenstående kondenserede opsamlinger opgør, ud fra de kvalitative studier, i hvor høj grad transferaktiviteterne har bidraget til læring og omsætning af viden til ny praksis, og gennemgår de opnåede resultater i de enkelte undervisningsmoduler for hvert af kompetenceudviklingsinitiativerne. Systematikken i fremstillingen følger systematikken i de gennemførte kompetenceudviklingsforløb.

6.3.1 PALLIATIV PLEJE

TRANSFERTILGANGEN

Flere medarbejdere mener, at det har været nyttigt at have en transfertilgang. De mener, at det især er samtalerne, der har været gavnlige i forhold til at blive fastholdt i at fokusere på det, de lærte på kompetenceudviklingen. Nogle ledere oplever også, at samtalerne var gavnlige, mens en enkelt leder mener, at de opfølgende samtaler ikke gav så meget, og at det havde været nok med én opfølgende samtale. Nogle ledere fremhæver, at det er tidskrævende at afholde alle samtalerne med alle medarbejdere.

Desuden mener flere af medarbejderne, at det har været godt, at mange medarbejdere har været af sted på det samme kompetenceudviklingsforløb. Når de kommer hjem, skal de ikke argumentere for deres gode ideer, og kollegaerne imellem har man en fælles forståelse. Endvidere fortæller flere medarbejdere, at det var godt, at de på forløbet fik lov til at lave opgaver i samarbejde med kollegaer.

DEN SVÆRE SAMTALE MED DØENDE OG DISSES PÅRØRENDE

Nogle medarbejdere mente, at de allerede inden deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet var i stand til at håndtere svære samtaler med døende, mens andre ønskede at få flere redskaber hertil. Efter deltagelse i forløbet oplever en gruppe af medarbejdere, at de har fået nogle gode redskaber til at kommunikere med den døende og er blevet bedre til at tage snakken med de pårørende. En anden gruppe af medarbejdere mener ikke at have lært så meget nyt. En sygeplejerske fortæller, at selvom medarbejderne i hendes plejeboligenhed ikke lærte så meget nyt, så var det godt at få tingene genopfrisket og udveksle erfaringer med kollegerne.

Selvom nogle medarbejdere mener, at de kun i begrænset omfang har fået ny viden, så har mange medarbejdere efter forløbet fået en større sikkerhed i at gå ind i en samtale med den døende. Flere medarbejdere fortæller, at de er blevet bedre til at gribe øjeblikket og tage snakken med den døende og de pårørende. I en plejeboligenhed fortæller leder og medarbejdere for eksempel, at det blandt medarbejderne nu er blevet mere acceptabelt, at man griber en mulighed for at snakke med en beboer omkring døden. I flere plejeboligenheder er der altså efter forløbet kommet et øget fokus på at snakke med beboerne omkring afslutningen på livet. Dette ses også ved, at medarbejderne i nogle plejeboligenheder er blevet mere bevidste om at tage snakken i nogle af de fastlagte samtaler med beboerne. Nogle ledere og sygeplejersker fortæller dog, at der stadig er en gruppe af medarbejdere, der har svært ved at snakke med beboerne omkring døden. Flere af de interviewede beboere fortæller, at de endnu ikke har talt så meget med personalet omkring døden. Nogle beboere har derimod talt med de pårørende herom.

I flere plejeboligenheder oplever medarbejderne, at nogle beboere er meget dårlige og ikke er i stand til at give udtryk for deres ønsker i forbindelse med afslutningen på livet. I disse situationer tager medarbejderne snakken med de pårørende.

I flere af plejeboligenhederne mener ledere og medarbejdere, at man efter forløbet i medarbejdergruppen er blevet mere bevidste og afklarede i forhold til at have den svære samtale med de pårørende. I to tredjedele af de deltagende plejeboligenheder fortæller ledere og medarbejdere, at man efter forløbet er mere på forkant og inddrager de pårørende på et tidligere tidspunkt end før. Medarbejderne oplever dog stadigvæk at stå i svære situationer, for eksempel at beboer og pårørende har divergerende holdninger

omkring den sidste tid. Hvis der er tale om en svær situation, så er der i flere plejeboligheder ofte tale om, at medarbejderne søger støtte hos sygeplejersken.

MEDARBEJDERENS EGET FORHOLD TIL DØDEN

Nogle medarbejdere og ledere mener, at medarbejdernes relation til den døende har ændret karakter efter deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet. En sygeplejerske fortæller om en medarbejder, der var overrasket over, hvor nærværende og støttende hun kunne være i en konkret situation. En leder oplever, at medarbejdergruppen er blevet bedre til at håndtere, hvad de kan hjælpe med i relationen til den døende. Af interviews med medarbejderne fremgår det, at flere medarbejdere mener, at deres egen opfattelse af døden har en betydning for deres palliative indsats.

I flere plejeboligheder mener ledere og medarbejdere, at man i medarbejdergruppen er gode til tale sammen om døende beboere. I en af de deltagende plejeboligheder fortæller leder og medarbejdere, at man efter kompetenceudviklingsforløbet er begyndt at tale om palliativ pleje på de tværfaglige konferencer.

DØENDES EKSISTENTIELLE/ÅNDELIGE BEHOV

Lederne er meget delte i forhold til om de mener, at medarbejderne er bevidste om forskellen på palliativ pleje og sundhedsfremmende pleje. Nogle ledere mener, at medarbejderne ikke er så bevidste omkring det, mens andre mener, at medarbejderne er opmærksomme herpå. En enkelt leder oplever, at medarbejderne er mere bevidste om forskellen efter deltagelse i forløbet. Af interviews med medarbejderne fremgår det, at en gruppe af medarbejdere mener, at de er bevidste om, hvor man er henne i et sygdomsforløb, hvilket nogle af de interviewede sygeplejersker er enige i.

FYSISKE SYMPTOMER HOS DØENDE

Allerede inden kompetenceudviklingsforløbets start mente en stor del af lederne og også en stor del af medarbejderne, at medarbejderne var gode til at observere de mest almindeligt forekommende symptomer hos døende. En stor del af lederne mener dog, at medarbejderne efter deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet er blevet mere opmærksomme på de fysiske tegn. En gruppe af medarbejdere er enige heri. En anden gruppe af medarbejdere mener, at de i forvejen var gode til at observere de fysiske tegn, men fortæller, at det var rart at få tingene genopfrisket. En af disse medarbejdere fortæller, at hun fik nogle finesser med og en anden blev bekræftet i, at man er opmærksom på de rette ting og foretager relevante handlinger.

Det var primært social- og sundhedsassistenterne som var gode til at observere beboernes fysiske symptomer og det er også samme faggruppe som oplever, at de fik deres viden genopfrisket. Social- og sundhedsassistenterne har tidligere haft et konstruktivt samarbejde med sygeplejersken, og det har de fortsat. Der er samtidig en tendens til på flere plejecentre, at sygeplejerskerne har svært ved at overdrage/delegere opgaver til social- og sundhedsassistenterne, fordi de oplever, at opgaverne ofte er af en sådan kompleksitet, at det er svært for en assistent at honorere. Der er samtidig en tendens til, at de pårørende i højere grad søger sygeplejersken, når de har brug for svar og oplysninger i.f.t beboerens tilstand.

Social og sundhedshjælperne er i langt mindre grad opmærksomme på beboernes fysiske symptomer. De har fået en ny viden, men er ikke så langt i processen i forhold til at anvende denne.

VEJLEDNING OM RELEVANT OG GÆLDENDE LOVGIVNING PÅ OMRÅDET

Nogle medarbejdere mener, at de fik meget med fra forløbet omkring lovgivningen. Flere fortæller, at de har fået et kendskab til lovgivningen og et billede af, hvad der er af muligheder.

Flere medarbejdere fortæller, at man altid kan gå tilbage og slå tingene op. En enkelt medarbejder fortæller, at lovgivningen stadig er lidt en "jungle". Selvom medarbejderne har fået et større kendskab til lovgivningen fremgår det af interviews med både ledere, medarbejdere og sygeplejersker, at det meget er syge-

plejerskerne, der er på banen i forhold til lovgivningen. I flere plejeboligheder er det sygeplejerskerne, der vejleder døende og pårørende om lovgivningen.

AFSLUTNING AF FORLØB

I flere plejeboligheder har man efter kompetenceudviklingsforløbet i høj grad de samme ritualer i forbindelse med, at en beboer dør, som man havde før forløbet. I nogle plejeboligheder er der dog sket nogle ændringer. For eksempel fortæller en medarbejder, at man efter forløbet sætter fokus på, at der ikke kun er en men flere medarbejdere til stede, når kisten køres ud.

DOKUMENTATION

Ved besøgene i plejebolighederne har beboerne skullet give samtykke til, at deres journaler måtte gennemgås. Dette har rent etisk givet en udfordring i Palliationsprojektet, da det er svært at spørge en beboer, der ligger for døden, om man må gennemgå vedkommendes journal. Det betyder, at gennemgangen af dokumentationen i nogle af plejebolighederne er sparsom. Hvis det i en plejebolighed ikke har været muligt at gennemgå dokumentationen, har der i stedet været en snak med leder og medarbejdere omkring dokumentationspraksis.

Der dokumenteres løbende i journalen, når en beboer er i det terminale forløb, hvor ønsker og behov også beskrives og følges. Dokumentationen er, som udgangspunkt, sparsom i forbindelse med beboerens indflytning. Der er ikke praksis for at dokumentere "min sidste vilje" eller andre ønsker i forbindelse med døden. Dette skyldes blandt andet, at der generelt ikke har været så meget fokus på at drøfte det terminale forløb og ønsker omkring døden med beboerne før ret sent i forløbet.

Både beboere og pårørende oplever, at det kan være grænseoverskridende, at tale om døden tidligt i forløbet fx kort tid efter en indflytning på plejecenter. Dette er en af årsagerne til, at det opleves som et tema, der er svært at berøre for plejecenteret, trods vigtigheden.

De beboere som har gjort sig overvejelser har ofte drøftet det med deres familie og har derfor ikke behov for eller lyst til at berøre emnet sammen med personalet. Når de snakker med personalet er det derfor først forholdsvis sent i forløbet.

Forløbet har været en øjenåbner for mange medarbejdere i forhold til, at palliation er mange ting, og flere medarbejdere giver udtryk for vigtigheden af at få snakket med beboere og pårørende tidligere i forløbet og få afklaret en række spørgsmål. Her fortæller medarbejderne om, at det handler om at gribe øjeblikket og tage snakken med beboerne, når de kommer med tilkendegivelser. Beboernes ønsker, som fremkommer under disse samtaler, er vigtige at få samlet op og dokumenteret løbende. Samtidig er der også en opmærksomhed på, at beboeren kan ændre holdning og ønsker undervejs, hvilket er vigtigt at være opmærksom på.

Et plejecenter rejste samtidig spørgsmålet om, hvor meget der skal dokumenteres. Hvornår er en samtale at betragte som en fortrolig samtale mellem en beboer og medarbejder, og hvornår har samtalen et indhold, som skal delagtiggøres og dokumenteres?

Kompetenceudviklingsforløbet har helt generelt givet anledning til mere fokus på vigtigheden af, at der også dokumenteres løbende. Forløbet har givet anledning til refleksion og drøftelse, og flere plejecentre har tilkendegivet, at det har givet anledning til ny dokumentationspraksis. Et par plejecentre har i deres omsorgssystem to faneblade "Palliativt forløb" og "Mors", som de ikke tidligere har anvendt, men som nu skal implementeres og anvendes i hverdagen.

OPSAMLING PALLIATIV PLEJE - KVANTITATIVE OG KVALITATIVE ANALYSER

Deltagerne i kompetenceudviklingsinitiativet Palliativ Pleje har ved start på kompetenceudviklingsforløbet både haft højt udgangspunkt for læring og for adfærdsmål. De har således haft en del viden på området og har også i forvejen i høj grad haft den adfærd, som tilstræbes tillært.

Trods det høje udgangspunkt har deltagerne opnået et meget positivt resultat i forhold til læringsmålene. Det betyder, at de trods deres eksisterende viden på området har øget deres viden gennem kompetenceudviklingsforløbet. Det viser sig også, at deltagerne opretholder det nyerhvervede vidensniveau ved jobmålingen 3-4 måneder efter endt kompetenceudvikling. En forklaring herpå kan være den positive tilkendegivelse, medarbejderne giver i forhold til udbyttet af at afholde de opfølgende samtaler. Endvidere nævnes det af flere medarbejdere, at de har fået et ekstra udbytte af kompetenceudviklingen ved at være flere kollegaer afsted på samme kompetenceudviklingsforløb.

I forhold til adfærdsmål ses et samlet fald i scoringen fra før- til job-målingen. Dette vurderes som skuffende i forhold til intentionerne, men det vurderes at hænge sammen med det høje udgangspunkt, og altså at mange af medarbejderne i forvejen har behersket den adfærd, som har været i fokus i kompetenceudviklingen.

Det skal nævnes, at der er stor forskel på de 5 hold, der har gennemført kompetenceudviklingsforløbet, således at den opnåede score på adfærdsmål svinger fra 33 % til 60 %.

I den kvalitative del af evalueringen gives eksempler på nyerhvervet viden, herunder at en del af medarbejderne oplever, at de er blevet klædt bedre på til at gennemføre eksempelvis de svære samtaler med døende og de pårørende via nye redskaber. Et andet eksempel er, at en stor del af lederne fortæller, at medarbejderne er blevet mere opmærksomme på de fysiske symptomer hos døende. En del af medarbejderne oplever også selv en øget opmærksomhed på disse symptomer, samt at det er givende at få genopfrisket deres viden på området.

Eksempler på positive tilkendegivelser blandt de medarbejdere, der i højeste grad har ændret adfærd er, at de oplever, at de i medarbejdergruppen er blevet bedre til at tale om døden og i deres tilgang til den palliative pleje.

I forhold til dokumentationsdelen har kompetenceudviklingsforløbet i de fleste plejeboligheder været med til at sætte fokus på vigtigheden af dokumentation i de palliative forløb, og det har afstedkommet drøftelser i medarbejdergruppen samt enkelte steder en ændret dokumentationspraksis i forhold til palliation.

6.3.2 KONTINENSPLEJE

TRANSFERTILGANGEN

Flere medarbejdere og ledere i Kontinensprojektet oplever, at det har været gavnligt med en transfertilgang. De mener, at det især er afholdelse af samtalerne, der er en god ide. En leder peger dog på, at det er meget tidskrævende at afholde alle samtaler med alle medarbejdere. Flere ledere peger på, at det har været godt at sende mange medarbejdere af sted. En leder fortæller, at det har været meget gavnligt, at medarbejderne har fået den samme viden.

I en enkelt plejebolighed fremhæver medarbejderne, at det har været nyttigt, at lederen har været inddraget i kompetenceudviklingsforløbet.

PLEJE, BEHANDLING OG VEJLEDNING

Relevant pleje og behandling af inkontinens

Efter deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet Kontinenspleje har en stor del af medarbejderne fået en øget viden omkring iværksættelse af relevant pleje og behandling af inkontinens. Flere medarbejdere oplever, at de har fået bygget noget fagligt på og har fået flere redskaber at gøre brug af.

I flere plejeboligheder er der efter forløbet kommet et øget fokus på kontinenspleje, og medarbejderne har iværksat en række tiltag. For eksempel arbejder man i flere plejeboligheder nu med "faste toilettider" for nogle beboere. I nogle plejeboligheder har medarbejderne i implementeringsfasen støttet sig op ad sygeplejersken.

Vejledning og dialog med borger og kollegaer

Det må konstateres, at lige som før deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet, så indgår de fleste medarbejdere efter deltagelse i forløbet fortsat ikke i særlig stor grad i dialog med beboerne omkring forebyggelse og løsning af inkontinensproblemer. Dette skyldes, ifølge medarbejderne, primært, at beboerne i plejebolighederne er meget dårlige og derfor svære at kommunikere med omkring kontinenspleje. I forhold til de beboere, der kan indgå i en dialog omkring kontinenspleje, fortæller nogle af medarbejderne, at det for nogle beboere kan være et følsomt emne. Af interviews med beboerne fremgår det dog, at flere beboere mener, at de godt kan tale med medarbejderne omkring kontinenspleje.

I flere plejeboligheder er der ikke tale om, at medarbejderne efter forløbet i højere grad snakker sammen om kontinenspleje. Flere medarbejdere begrundet det med, at man har meget travlt. En medarbejder fortæller, at man talte mere om kontinenspleje, da man lige var kommet hjem fra forløbet, men at det er "blevet hverdag igen". En leder og en sygeplejerske oplever dog, at medarbejderne taler om kontinenspleje på en anden måde end tidligere. I et enkelt plejecenter er medarbejderne gode til at tale sammen om kontinenspleje, hvilket de også var inden kompetenceudviklingsforløbet startede. Medarbejderne fortæller, at de også sparrer med kommunens centrale inkontinensmedarbejdere.

Sygdomme og medicinpræparaters indflydelse

I flere plejeboligheder fortæller ledere og/eller medarbejdere, at man i medarbejdergruppen efter deltagelse i forløbet er blevet mere opmærksomme på sygdommes og medicinpræparaters indflydelse på inkontinens.

Relevant og gældende lovgivning

Inden forløbet fortalte nogle medarbejdere, at deres kendskab til lovgivningen ikke var specielt stort. Nogle medarbejdere fortæller, at de ikke har fået så meget med fra forløbet omkring lovgivning, og en enkelt medarbejder kan sgar ikke huske, at man blev undervist i gældende lovgivning. Efter forløbet fortæller en medarbejder, at hendes viden omkring den gældende lovgivning ligger langt væk, men at hun har en mappe, som hun kan gå tilbage og kigge i. I en plejebolighed fortæller medarbejderne, at hvis de har spørgsmål omkring lovgivning, så kan de kontakte kommunens inkontinensmedarbejder.

Helhedsorienteret pleje og mindst mulig gene i hverdagen

På tværs af plejeboligheder er det forskelligt, i hvilket omfang, medarbejderne efter forløbet udfører helhedsorienteret pleje. Flere ledere og medarbejdere fortæller, at beboerne ved indflytning ofte er for dårlige til at snakke om kontinenspleje. Nogle ledere og medarbejdere foreslår, at man starter kontinensplejen ude i hjemmeplejen.

Af interviews med flere ledere og medarbejdere fremgår det, at medarbejderne både før og efter forløbet har gjort sig etiske overvejelser om kontinenspleje. Det kan derfor være svært at sige, om der er sket en udvikling på denne parameter. Som et eksempel på, at medarbejderne gør sig etiske overvejelser kan nævnes, at medarbejderne på et af de deltagende plejecentre stiller bleerne på øverste hylde på badeværelset og ikke i øjenhøjde.

Vurdering af egen behandlingsindsats

I nogle plejeboligheder er man ikke på tidspunktet for efterbesøget for alvor kommet i gang med at bruge det, man har lært på forløbet. Man er derfor endnu ikke alle steder nået til at skulle vurdere egen pleje- og behandlingsindsats. I en enkelt plejebolighed fortæller lederne, at man er blevet mere opmærksomme på at følge op og sikre arbejdsgange, som understøtter dette.

ASSISTENTEN SOM NØGLEPERSON

Vidensperson: Viden om plejens organisering samt funktionens ansvarsområde, vidensdeling og implementering af viden

I langt hovedparten af plejebolighederne mener både ledere og medarbejderne selv, at de medarbejdere, der har deltaget i forløbet, er klædt på til deres rolle som nøgleperson. Man er dog ikke for alvor nået dertil, hvor medarbejderne, der har deltaget i forløbet, fungerer som nøglepersoner. I flere plejeboligheder har man dog planer om, at de øvrige medarbejdere skal tage del i projektet, og man oplever, at der er opbakning fra dem.

Graden hvormed medarbejderne sparrer med hinanden omkring kontinenspleje varierer i de forskellige plejeboligheder. I en plejebolighed kan man snakke om kontinenspleje på møder, mens man i en anden plejebolighed har planer herom.

På tværs af plejeboligheder er der forskel på i hvilket omfang de medarbejdere, der har været på kompetenceudvikling, formidler og deler viden med de øvrige medarbejdere. I en af plejebolighederne er medarbejderne gode til at dele viden, og en kursist har oplevet, at en kollega er kommet til hende for at snakke om problemstillinger angående inkontinens hos nogle beboere. I en anden plejebolighed regner en af kursisterne med, at hun vil kunne formidle viden til de øvrige medarbejdere, men er dog endnu ikke nået dertil.

Kritisk praksisudvikling samt udarbejdelse af lokale procedurer samt retningslinjer

I flere af de deltagende plejeboligheder er man endnu ikke nået til, at kursisterne selv - som det forudsættes i kompetenceudviklingen - bidrager til udarbejdelse af lokale procedurer og retningslinjer i forhold til kontinenspleje. Nogle medarbejdere fortæller, at sygeplejersken informerer, når der kommer nye retningslinjer. I flere kommuner er kontinens organiseret centralt, hvilket betyder, at der sidder kompetente medarbejdere, som i højere grad anvender sygeplejerskerne ude i organisationen. Hvis og når medarbejderne ude på plejecentrene skal inddrages i arbejdet, vil det kræve nye samarbejdsrelationer og fokus på kompetencer ude på de enkelte plejecentre.

DOKUMENTATION

I hovedparten af plejebolighederne er der ikke den store forskel på dokumentationspraksis før og efter deltagelse i forløbet. Flere steder har man dog planer om at lave en række ændringer. Planerne går overvejende på at blive bedre til at inddrage og lave aftaler med beboerne og få disse aftaler beskrevet. I en enkelt af de deltagende plejeboligheder har man dog allerede ændret i den daglige arbejdsplanlægning ved at få registreret og dokumenteret assisterede toiletbesøg på medarbejdernes køreliste.

OPSAMLING KONTINENSPLEJE - KVANTITATIVE OG KVALITATIVE ANALYSER

For kompetenceudviklingsinitiativet Kontinenspleje viser den kvantitative måling af læring et resultat, der ligger tæt på det optimale - det vil sige, at scoren for læring forud for gennemførelse af kompetenceudviklingen ligger tæt på det optimale niveau, og at deltagerne opnår en stor stigning i læring via kompetenceudviklingsforløbet. Som det er forventeligt opleves et mindre tab af læring i perioden efter endt kompetenceudvikling. En medarbejder udtrykker den sidste del af tendensen med, at *"vi talte mere om kontinenspleje da vi lige var kommet hjem fra kurset, men nu er det blevet hverdag igen"*.

Resultaterne for de kvantitative analyser af kompetenceudviklingsinitiativet skal dog ses i lyset af, at antallet af respondenter falder markant fra de første til de sidste målinger, hvilket kan betyde, at de fremhævede resultater beror på tilfældigheder. Dog underbygges resultaterne i stor udstrækning af de kvalitative data, hvilket understøtter soliditeten i udsagnene.

Medarbejderne oplever at have fået en øget viden omkring eksempelvis iværksættelse af relevant pleje og behandling af inkontinens, og deltagerne er blevet mere opmærksomme på sygdommes og medicinpræparaters indflydelse på inkontinens. Derimod oplever mange medarbejdere stadig, at det er vanskeligt at tale med beboerne om kontinenspleje.

I forhold til transfertilgangen fremhæves opfølgningssamtalerne som særligt værdifulde i forhold til at opnå viden og ændret adfærd. Det fremhæves endvidere, at det har været givende, at flere medarbejdere har været på samme kompetenceudviklingsforløb, idet de derved har opnået den samme viden.

I forhold til adfærdsmålene ligger deltagerne en smule over det optimale niveau inden opstart, men deltagerne opnår trods det alligevel en tilfredsstillende udvikling, når der måles på adfærd 3-4 måneder efter endt kompetenceudvikling. Flere medarbejdere angiver, at de har iværksat en række nye tiltag, eksempelvis arbejder man i flere plejeboligheder efter kompetenceudviklingsforløbet nu med "faste toilettider" for nogle beboere. Det er dog kendetegnende i nogle af plejebolighederne, at en række af de påtænkte nye procedurer og metoder endnu ikke på tidspunktet for efterbesøg og kvantitative målinger var igangsat. Det var alle steder planlagt til at skulle ske snarest.

En del af kompetenceudviklingsinitiativet Kontinenspleje omhandlede at uddanne assistenten som nøgleperson. Nøglepersonerne er som udgangspunkt blevet klædt godt på til rollen, men de fleste steder er man endnu ikke nået til, at nøglepersonerne reelt fungerer som sådanne.

I hovedparten af plejebolighederne er der ikke den store forskel i dokumentationspraksis før og efter deltagelse i forløbet. Flere steder har man dog planer om at lave en række ændringer.

6.3.3 MEDARBEJDERUDDANNELSEN

TRANSFERTILGANGEN

Flere medarbejdere og ledere oplever, at det har været meget gavnligt at have en transfertilgang. Flere fortæller, at samtalerne medvirker til, at man bliver fastholdt i at få omsat den nye viden til praksis. Nogle ledere og også en enkelt medarbejder påpeger dog, at transfermodellen er lidt firkantet. De mener, at der skal være lidt større valgfrihed. De foreslår for eksempel, at logbøger bare skal være en valgfri metode. Desuden anbefaler nogle af lederne, at man har gruppesamtaler både for at udnytte ressourcerne mere effektivt, men også for at skabe et rum for refleksion på tværs. I flere plejeboligheder peges der på, at det har været godt at sende mange medarbejdere af sted på samme undervisningsforløb. Det har bidraget positivt til medarbejdernes interne netværk, og deltagerne har kunnet bruge hinanden til faglig sparring omkring det tillærte efter endt kompetenceudviklingsforløb.

Under kompetenceudviklingsforløbet har man i nogle plejeboligheder oplevet, at der i nogle tilfælde ikke har været en tydelig sammenhæng mellem medarbejdernes individuelle mål og undervisningen. Dette vurderes at hænge sammen med udfordringerne med at leve op til det forudsatte tætte samarbejde mellem plejebolighederne og uddannelsesinstitutionerne forud for uddannelsernes gennemførelse, her specifikt den manglende konsekvente fremsendelse af læringskontrakter til uddannelsesinstitutionerne.

BEBOERNES RESSOURCER

Fokus på beboernes fysiske ressourcer

Af interviews med ledere og medarbejdere fremgår det, at mange medarbejdere efter forløbet er blevet endnu bedre til få beboerne til selv at gøre de ting, de er i stand til. I flere plejeboligheder er man for eksempel blevet mere opmærksomme på, at de beboere, der kan, hjælper til med borddækning. Også mange beboere oplever, at de får mulighed for at bruge deres fysiske ressourcer i dagligdagen. De hjælper for eksempel til i måltidssituationen, hvor de sender maden rundt og tager af bordet, og flere gør også meget selv i forbindelse med den personlige pleje. I nogle plejeboligheder er der også tale om, at beboerne hjælper hinanden i forbindelse med måltidssituationen. Flere beboere oplever, at de selv gør det, de kan, og flere fortæller, at det er godt at gøre så meget, som de kan, selv. En enkelt medarbejder mener, at man sagtens kan få beboerne til at gøre mere, end de gør, og i samme plejebolighed fortæller lederen, at medarbejderne hele tiden skal arbejde med at reflektere over, om beboerne får lov at gøre det, de kan.

Fokus på beboernes mentale ressourcer

Det fremgår af interviews med ledere og medarbejdere, at man i alle plejeboligheder efter forløbet i en eller anden grad er blevet bedre til at tage udgangspunkt i borgernes mentale ressourcer. I flere plejeboligheder er medarbejderne efter forløbet blevet bedre til at spørge ind til, hvad beboerne har af ønsker, og man tager i højere grad beboerne med på råd. For eksempel kan beboerne i en af plejebolighederne nu være med til at bestemme, hvad de skal have at spise. Nogle ledere mener, at man kan blive endnu bedre til at fokusere på beboernes mentale ressourcer. Dette understøttes af en beboer, der mener, at medarbejderne ikke har tid til at spørge ind til, hvad hun eksempelvis har af ønsker til sengetider.

Fokus på beboernes sociale ressourcer

Af interviews med beboerne fremgår det, at disse har muligheder for at deltage i forskellige aktiviteter. I en enkelt plejebolig mener beboerne, at der sker for lidt, mens enkelte beboere i nogle af plejebolighederne mener, at der er ugedage og tidspunkter, hvor der ikke sker nok. En gruppe af beboere mener, at de har gode muligheder for at være sociale og bl.a. bliver støttet i at tale med nogle af de andre beboere.

Flere beboere fortæller, at personalet har travlt, og nogle beboere mener, at medarbejderne derfor ikke har så god tid til at stimulere brugen af beboernes sociale ressourcer. En beboer fortæller dog, at hun nu til måltiderne kan mærke, at medarbejderne i højere grad sidder ved bordet og snakker med beboerne.

Gennemgang af dokumentationen

Ud fra gennemgangen af en række beboerjournaler og ved samtale med medarbejdere og ledere om dokumentationspraksis fremgår det, at der ikke er nogen markant udvikling i dokumentationspraksis fra tiden før forløbets start og frem til tiden efter afslutningen af forløbet. Det fremhæves af flere ledere, at dette heller ikke har været et fokus i kompetenceudviklingsinitiativerne. Inden deltagelse i forløbet forelå der i alle plejeboligheder i en eller anden grad beskrivelser af beboernes fysiske ressourcer. Dette er også tilfældet efter afslutningen af kompetenceudviklingsforløbet. I flere af de deltagende plejeboligheder foreligger der efter deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet også beskrivelser af beboernes psykiske ressourcer. Der er her tilsyneladende sket en vis udvikling fra før- til eftermålingen, hvor lidt flere plejeboligheder i eftermålingen har beskrivelser af beboernes psykiske ressourcer i dokumentation.

Lige som før kompetenceudviklingsforløbets start er der i de fleste plejeboligheder efter kompetenceudviklingsforløbets afslutning tale om, at beboernes sociale ressourcer kun delvist eller slet ikke er beskrevet i dokumentationen.

BETYDNINGEN AF SOCIAL BAGGRUND, ETNICITET OG KULTUR

På tværs af plejeboligheder er der stor forskel på, i hvor høj grad lederne mener, at medarbejderne efter forløbet tager hensyn til beboernes kulturelle, religiøse og sociale baggrunde. I nogle plejeboligheder mener lederen, at medarbejderne i hverdagen tager hensyn til beboernes baggrunde, mens andre ledere mener, at nogle af medarbejderne kan blive endnu mere opmærksomme på beboernes forskelligheder. Et eksempel på, at man er opmærksomme på beboernes forskelligheder er, at man i en plejebolighed nu har gudstjenester i fællesrummet og ikke på hver enkelt afdeling. På denne vis kan beboerne selv bestemme, om de vil til gudstjeneste.

Flere medarbejdere giver udtryk for, at de er opmærksomme på, at deres egen kultur, normer og værdier har en betydning for deres indsats over for beboerne. En medarbejder har for eksempel tænkt over, at bare fordi hun skal i bad hver dag, så er det ikke sikkert, at beboerne skal. Endvidere fortæller en anden medarbejder, at hun har sagt til nogle af kollegaerne, at det ikke er nødvendigt, at alle beboere får rent undertøj på hver dag, for det er de ikke vant til hjemmefra. En medarbejder og også en enkelt beboer fortæller, at den enkelte medarbejders tilgang til beboerne er forskellig alt efter, om medarbejderen er etnisk dansker eller ej. I flere plejeboligheder oplever man desuden, at der nogle gange kan være sproglige udfordringer, når medarbejdere og beboere, der har forskellige etniske baggrunde, skal kommunikere.

INNOVATION

Flere medarbejdere og ledere mener, at deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet har bidraget til, at medarbejderne sammen reflekterer over, hvordan de kan gøre noget anderledes. I flere plejeboligheder oplever medarbejderne, at det i medarbejdergrupperne nu er mere acceptabelt at tænke nyt, og medar-

bejderne tør i højere grad at komme med nye ideer. En medarbejder fortæller, at hun for eksempel oplever en kultur, hvor man er blevet mere rummelige overfor hinanden og dyrker de nye ideer. I en enkelt plejeboligenhed mener medarbejderne, at man altid har været gode til at opsamle de nye ideer. I nogle plejeboligenheder har man fora, hvor man kan snakke om de nye ideer, mens medarbejdere i andre plejeboligenheder efterspørger sådanne fora.

I forhold til implementering af de nye ideer, er man på meget forskellige niveauer i de forskellige plejeboligenheder. I en plejeboligenhed er man rigtig langt, mens man i andre plejeboligenheder er i den spæde start. En gruppe af ledere fortæller, at der blandt medarbejderne er stor forskel på, hvor gode de er til at igangsætte og gennemføre de innovative processer. Nogle ledere fortæller, at ledelsesopbakning er et væsentligt element i forhold til at sikre udvikling og forandring. I en plejeboligenhed oplever medarbejderne, at der er ledelsesopbakning, og fortæller at det er guld værd, mens medarbejderne i en anden plejeboligenhed mener, at de mangler ledelsesopbakning i implementeringsfasen.

KOMMUNIKATION MELLEM PÅRØRENDE OG MEDARBEJDERE

Ved de opfølgende casebesøg fortæller flere medarbejdere, at samarbejdet med de pårørende håndteres meget forskelligt og situationsbestemt. Som udgangspunkt er man gode til at etablere et konstruktivt samarbejde med de pårørende, som i nogle tilfælde kan udgøre en ressource i dagligdagen. Der kan dog også opstå konflikter i samarbejdet med de pårørende. Inden kompetenceudviklingsforløbets start gav medarbejdere i flere plejeboligenheder udtryk for, at de godt kunne blive klædt bedre på i forhold til at håndtere konflikter med pårørende. Efter deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet fortæller nogle medarbejdere, at man stadig kan opleve, at det er svært at håndtere de situationer, hvor pårørende for eksempel kan være svære at nå. Ligesom inden kompetenceudviklingsforløbets start fortæller flere medarbejdere, at det er muligt at inddrage lederen ved større konflikter. Der er ikke aktivt af medarbejderne givet udtryk for, at kompetenceudviklingsforløbet har gjort medarbejderne bedre i stand til at håndtere konflikterne selv, men den individuelle og situationsbestemte tilgang vurderes at befordre samarbejdet.

Inden kompetenceudviklingsforløbets start beskrev flere medarbejdere, at der kunne opstå en konflikt, når beboers og de pårørendes ønsker divergerer. Efter kompetenceudviklingsforløbet gælder det også, at flere medarbejdere beskriver denne type af konflikt. Enkelte medarbejdere mener, at man er blevet bedre til at gøre de pårørende opmærksomme på, hvad beboeren ønsker, og en stor del af medarbejderne fortæller, at man generelt tager beboers perspektiv, hvis der opstår konflikter med pårørende.

I alle plejeboligenheder har medarbejderne indflytningssamtaler med beboerne, og ofte er de pårørende med til samtalen. En medarbejder fortæller, at det bliver opfattet som om det er en familie, der flytter ind. En leder understreger vigtigheden af at forventningsafstemme med de pårørende. Generelt fortæller beboerne, at de pårørende er glade for at komme på i plejeboligenhederne.

OPSAMLING MEDARBEJDERUDDANNELSEN - KVANTITATIVE OG KVALITATIVE ANALYSER

De kvantitative analyser i Medarbejderprojektet viser, at scoren for læringsmål forud for kompetenceudviklingsforløbenes gennemførelse ligger på det ønskede niveau, og dette har givet basis for at tilføre læring i kompetenceudviklingsforløbene. Der er generelt en positiv læringseffekt efter gennemførelse af kompetenceudviklingsforløbene, men denne ses at variere meget. På baggrund af tilbagemeldinger efter de første forløb blev der ændret på kompetenceudviklingens indhold og forløb for de hold, der gennemførte kompetenceudviklingen efter sommerferien 2014. Der ses for disse hold en mere positiv læringseffekt og stejlere læringskurve end den der var gældende for holdene før sommerferien.

I forhold til effekten på adfærd er resultatet af de kvantitative analyser noget nedslående, idet der ses en samlet negativ effekt fra før- til job-målingen. Dette resultat vurderes at hænge sammen med vanskeligheder med at få tilpasset kursusindhold, mål og specielt adfærdsspørgsmål til de meget differentierede målgrupper på de enkelte hold i Medarbejderuddannelsen. Jf. de kvalitative studier har en række af de til undervisningen tilknyttede spørgsmål mht. adfærd voldt nogle af deltagerne vanskeligheder, idet de beskrevne situationer ikke altid kunne genkendes fra medarbejdernes egne hverdagssituationer. Der er således jf. de kvalitative studier mange, som har afholdt sig fra at svare på nogle af adfærdsspørgsmålene.

Nogle har endvidere givet udtryk for, at de har udfyldt spørgeskemaerne meget hurtigt og sporadisk, da de fandt dem for svære og for omfattende.

Manglende målt effekt i forhold til adfærd kan desuden hænge sammen med, at 3-5 måneder er for kort tid til, at ønskede adfærdsændringer kan nå at slå igennem.

De manglende positive resultater i de kvantitative analyser skal på ovenstående baggrund tages med forbehold, hvilket også understreges af resultaterne af de kvalitative analyser.

De kvalitative studier har vist, at til trods for, at det valgte transferkoncept af flere blev oplevet som for omfattende og for snærende og med for lidt fleksibilitet, så er det af mange både ledere og medarbejdere oplevet, at transferunderstøttelsen har været gavnlig og har medvirket til, at medarbejderne er blevet støttet i at omsætte den nye viden til praksis.

I forhold til opmærksomhed på beboernes ressourcer er der flere eksempler på, at medarbejderne efter kompetenceudviklingsforløbet er blevet bedre til at tage udgangspunkt i beboernes fysiske og mentale ressourcer og at lade beboerne udnytte disse ressourcer både til selv at udføre så meget som muligt, samt ved i større omfang at inddrage nogle af beboerne i fælles praktiske opgaver i plejeboligerne. I forhold til de sociale ressourcer oplever nogle af beboerne dog, at det tilsyneladende er svært for medarbejderne at afse den fornødne tid til at stimulere anvendelsen af medarbejdernes sociale ressourcer ved at gennemføre sociale aktiviteter.

Modulet med fokus på betydningen af social baggrund, etnicitet og kultur havde som formål at skærpe medarbejdernes opmærksomhed på den betydning, som hhv. beboernes og deres egne baggrunde kan have i samspillet omkring plejen. De kvalitative studier har vist, at der er stor forskel på, hvorvidt kompetenceudviklingsforløbet har ført til ændret adfærd blandt medarbejderne på dette område.

Der opleves dog en øget refleksion blandt mange medarbejdere om betydningen af deres egne kulturer, normer og værdier, og en øget forståelse af ikke at pådutte beboerne egne normer.

Innovativ tilgang til plejen har indgået i forskellige af undervisningsmodulerne og har givet medarbejderne inspiration til god refleksion over egen praksis og til at se nye muligheder, lige som flere medarbejdere har oplevet, at der er givet dem større rum til at afprøve nye tiltag.

Som de kvantitative analyser også viser, kan det i de kvalitative analyser ses, at der er stor forskel på hvor langt de enkelte plejecentre er nået med at skabe miljøer for innovation og for ledelsesmæssigt at understøtte innovationsprocesser og implementering af nye idéer. Og der er også stor forskel på, hvor langt medarbejderne er kommet i forhold til at stå i spidsen for eller medvirke ved innovative processer. Dette behøver ikke at være udtryk for, at der ikke på et tidspunkt vil komme en lærings- og adfærdseffekt. Forholdet illustrerer konklusionen om, at de forholdsvis dårlige resultater i forhold til adfærdseffekt ved job-målingen gennemført efter 3-5 måneder bl.a. skyldes, at adfærdsændringer kan have længere gennemslagstid end 3-5 måneder, specielt når de skal kædes sammen med overordnede fælles initiativer. Samlet er det vurderingen, at der er startet en positiv udvikling på plejecentrene på dette område.

Kommunikation og samarbejde med beboernes pårørende er en vigtig del af den samlede plejeopgave, og dette har været et tema i kompetenceudviklingsforløbet. Medarbejderne vurderer selv, at de er gode til at samarbejde med de pårørende, og de har erfaret, at en individuel og situationsbestemt tilgang er nyttig. Der er desuden gode muligheder for at få en god start på kommunikationen og samarbejdet med de pårørende ved systematisk at inddrage de pårørende og forventningsafstemme så meget som muligt i forbindelse med indflytningssamtalerne. Medarbejderne oplever dog stadig selv at komme til kort i visse typer af konflikter, hvor de så til gengæld kan få støtte fra lederen.

I forhold til dokumentationspraksis ses der ikke nogen markant udvikling fra før til efter kompetenceudviklingsforløbet, men som det er påpeget af flere ledere, har dette heller ikke været et fokus i forbindelse med kompetenceudviklingsinitiativet. Det er dog ved casebesøgene konstateret, at der i større omfang ved efterbesøgene end ved førbesøgene er dokumenteret noget vedr. beboernes psykiske ressourcer. Denne udvikling kan dog ikke specifikt henføres til kompetenceudviklingsforløbet.

6.3.4 MELLEMLADERUDDANNELSEN

TRANSFERTILGANGEN

Flere mellemledere og ledere oplever, at det har været meget gavnligt at have en transfertilgang, og at det især er samtalerne efter kompetenceudviklingsforløbet, der har været med til at fastholde fokus i forhold til at få omsat den nye viden til praksis. Opfølgningssamtalerne fungerer således som en reminder om forløbets indhold i den travle hverdag, som kursisterne/mellemlederne kommer tilbage til. Og flere mellemlederne udtaler, at det er godt, at man blandt andet via samtaler bliver fastholdt i at bruge det, man har lært. Endvidere påpeger en mellemleder, at vedkommende på grund af transfertilgangen er blevet mere bevidst om at fokusere på at få omsat ny viden til praksis, når hendes egne medarbejdere er på kursus og efteruddannelse.

Flere mellemledere fremhæver, at det har været meget positivt, at flere mellemledere fra kommunen har deltaget i samme kompetenceudviklingsforløb. Deres faglige netværk er derved blevet styrket, og de peger på, at det at udveksle erfaringer med de øvrige kursister er en af de mest virksomme mekanismer, når de bliver bedt om at vurdere udbyttet af kompetenceudviklingsforløbet.

ANVENDELSE AF SITUATIONSBESTEMT LEDELSE (VALGFRIT MODUL)

Flere af mellemlederne er efter deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet blevet bedre til at skabe rum til eget ledelsesarbejde. Dette er sket ved, at de i højere grad uddelegerer opgaver og ansvar til medarbejderne. Af interviews med mellemlederne fremgår det dog, at nogle af mellemlederne selv oplever, at de kan blive endnu bedre til at uddelegere opgaver. En mellemleder fortæller, at det nogle gange er nemmere at gøre tingene selv, men at hun er bevidst om at holde fast i at uddelegere. En stor andel af medarbejderne oplever en højere grad af uddelegering efter, at mellemlederen har deltaget i kompetenceudviklingsforløbet.

På flere plejecentre har mellemlederne allerede i tiden inden de startede på Mellemlederuddannelsen i høj grad taget individuelle hensyn og tilpasset deres lederrolle til de specifikke medarbejderbehov. Der synes derfor ikke at kunne konstateres store forskelle i mellemledernes adfærd før og efter deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet. Dette bekræftes af interviews med medarbejderne. Med hensyn til mellemledernes evne til at skabe motivation hos medarbejderne gælder det også, at flere mellemledere allerede inden kompetenceudviklingsforløbet startede var gode hertil. Der synes derfor heller ikke her at være stor forskel i mellemledernes adfærd før og efter deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet.

LEDELSE AF FORANDRINGSPROCESSER (OBLIGATORISK MODUL)

Der er stor forskel på hvilke forandringsprocesser, mellemlederne har gennemført på de respektive plejecentre, og ikke alle plejecentre har været igennem forandringer efter, at mellemlederne har gennemført kompetenceudviklingen, hvilket gør det vanskeligt at vurdere en mulig adfærdsændring i den sammenhæng. Men de mellemledere, der før kompetenceudviklingen havde sværest ved at organisere og lede dynamiske ledelsesprocesser, har stadig svært ved at udføre denne del af ledelsesopgaven.

Langt størstedelen af mellemlederne kan redegøre for deres rolle og ledelsesopgaver i en forandringsproces, men ud fra interview med medarbejdere og den øverste leder vurderes det, at omkring halvdelen af mellemlederne ikke er tydelige omkring og udfører disse opgaver i praksis.

For en enkelt mellemleder på et mindre plejecenter handler den manglende handling om, at vedkommende på grund af den organisatoriske placering ikke har indflydelse på de forandringer, der gennemføres. For en anden mellemleder gælder det, at både medarbejdere og vedkommende selv medgiver, at vedkommende rent personligt ikke er god til kreative processer og derfor ikke er modtagelig over for nye metoder.

Der er en klar opdeling af mellemlederne i forhold til deres kendskab til forskellige værktøjer, de kan anvende i forandringsprocesser. Halvdelen har grundigt kendskab til værktøjerne, men dette kendskab havde de opnået inden deltagelse i kompetenceudviklingen. Den resterende halvdel kender ikke til værktøjer, der kan fremme dynamiske forandringsprocesser.

På de fleste plejecentre oplever beboere og medarbejdere at blive inddraget, og det beskrives et sted, at mellemlederen *"skaber tryghed og er god til at bevare ro og overblik under forandringer"*.

MEDARBEJDERINVOLVERING I LEDELSE (OBLIGATORISK MODUL)

Mellemlederne har forskelligt kendskab til motivationsfremmende aktiviteter. På de fleste plejecentre giver mellemlederne eksempler på, hvordan de motiverer medarbejderne i dagligdagen. De er blevet mere bevidste om at motivere medarbejderne siden deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet, og flere steder oplever medarbejderne også denne udvikling og udtrykker det ved, at mellemlederen *"motiverer ved at give ansvaret videre"* og at mellemlederen er *"god til at give skulderklap"*. De mellemledere, der er bedst til at motivere medarbejderne, var også gode til det før deltagelse i kompetenceudviklingsforløbet.

På et enkelt plejecenter oplever medarbejderne ikke, at mellemlederen fokuserer på at motivere dem, og de kan ikke komme i tanke om aktiviteter, hvor mellemlederen har forsøgt at involvere dem.

Det vurderes ikke, at der er sket en afgørende udvikling på den parameter, der omhandler mellemledernes bevidsthed om, hvorledes deres ledelsesstil influerer på det sociale arbejdsmiljø. Det er stadig en generel opfattelse blandt mellemlederne, at deres dør er åben for medarbejderne, og deres oplevelse er, at de på den måde sender et signal om, at medarbejderne altid kan komme til dem. Medarbejderne oplever det som meget positivt, når mellemlederne er synlige i hverdagen, og når lederne viser sig uden for deres kontor. Der er dog stadig stor forskel på, hvorvidt mellemlederne deltager i den daglige praksis, når der er behov for det.

Det er meget personafhængigt, hvorvidt mellemlederne anvender medarbejdernes viden - nogle mellemledere har altid gjort det og gør det fortsat. På disse plejecentre udtrykker medarbejderne, at de ofte kommer med nye ideer. Andre mellemledere har sværere ved at anvende medarbejdernes viden, også efter deltagelse i Mellemlederuddannelsen. De vil gerne selv være meget styrende, og de vurderer, at medarbejderne har det bedst med denne styring.

LEDELSE OG SAMARBEJDE (OBLIGATORISK)

Over halvdelen af de mellemledere, der har deltaget i undervisningen giver selv udtryk for, at de er blevet mere bevidste om deres egen ledelsesstil, og de giver forskellige eksempler på, hvordan de også i adfærd arbejder med eksempelvis at være mere tydelige og arbejder med at modvirke effekten af, at der er blevet mindre tid til medarbejderpleje, siden de afsluttede kompetenceudviklingsforløbet. Et andet eksempel er en mellemleder, der bevidst viser medarbejderne at hun skaber rammerne for dem *"og siger fra opadtil"* for at vise dem, at hun skaber handlingsrum for dem.

I forhold til en øget bevidsthed omkring egen rolle i forhold til andre lederkolleger og øvrig ledelse, spores en meget positiv udvikling hos de fleste mellemledere efter deltagelse i kompetenceudviklingen. Det er tydeligt, at mellemlederne har fået meget ud af at være sammen med deres øvrige lederkolleger på kompetenceudviklingsforløbet, og at deres faglige sparring har bidraget meget positivt til udbyttet af undervisningen. I øvrigt giver de fleste udtryk for, at de faglige netværk også har gjort dem mere bevidste om egen rolle og tilgang til problemstillinger.

Målet om at kunne løse ledelses- og samarbejdsproblemer viser sig ud fra de kvalitative interviews at være nået for langt de fleste mellemledere. For fem ud af seks mellemledere gælder det, at de har en mere bevidst tilgang til eksempelvis konfliktløsning, hvor mange mellemledere nu husker at inddrage alle parter i en konflikt til en snak om løsninger og vejen videre. Dette opleves også i høj grad fra medarbejderside. En mellemleder giver selv udtryk for at løse problemerne på plejecentret, men medarbejderne giver ikke udtryk for, at dette er tilfældet.

SELVLEDELSE I OFFENTLIG FORVALTNING (VALGFRIT)

Samtlige mellemledere har en god forståelse for deres rolle i forhold til at omsætte overordnede mål og værdier i kommunen til egne rammer og mål for det enkelte plejecenter, og denne forståelse gav de også udtryk for at have før deltagelse i kompetenceudviklingen.

Endvidere kan alle mellemledere referere til konkrete overordnede mål og værdier for kommunen, men giver ikke eksempler på, hvorledes de har udarbejdet lokale handleplaner for målene. Dog indgår ressourceovervejelser i mange af mellemledernes beskrivelser af deres hverdag, og det at være et "rammebelagt hus" går også igen hos flere. Dette var også tilfældet før deltagelse i kompetenceudviklingen.

I forlængelse heraf udviser flere mellemledere høj grad af selvledelse, og giver efter deltagelse i kompetenceudviklingen flere eksempler på, hvordan de eksempelvis tilpasser de overordnede mål og gør dem håndgribelige for medarbejderne, overvejer hvilke informationer, der skal deles på hvilke fora (personalemøder, teammøder, intranet) og hvorvidt der skal informeres eller involveres. En mellemleder fortæller også, at hun tilpasser sin entusiasme i formidlingen til medarbejderne i forhold til, hvorvidt vedkommende selv går ind for de nye centralt besluttede tiltag.

Denne tydelige sammenhæng mellem centrale mål og lokal indsats findes også i medarbejdernes oplevelser, idet de i høj grad oplever, at deres mellemleder er bindeled mellem politisk niveau og det lokale plejecenter.

OPSAMLING MELLEMLEDERUDDANNELSEN - KVANTITATIVE OG KVALITATIVE ANALYSER

Det er kendetegnende for Mellemlederuddannelsen, at deltagerne på opstartstidspunktet havde en høj grad af viden om indholdet på Mellemlederuddannelsen, men de opnår trods dette niveau alligevel en stejl læringskurve, hvilket er bemærkelsesværdigt.

Det er et almindeligt vilkår for deltagere på lederuddannelser, at de har et højt vidensniveau inden opstart, hvilket normalt vil medføre en forventning om lavere lærings- og adfærdsudvikling for deltagerne. Det viser sig imidlertid, at deltagerne trods det høje udgangspunkt som nævnt har opnået en høj grad af læring. Dette underbygges af stejle kvantitative læringskurver og kvalitative tilkendegivelser af positiv udvikling, herunder også fra medarbejderne omkring mellemlederne. Specielt fremhæves de fleste mellemlederes evne til at motivere og involvere medarbejderne i det daglige arbejde. En del mellemledere fik positive tilkendegivelser for den del inden opstart på kompetenceudviklingen, men en øget bevidsthed omkring det, har vist sig at have en positiv effekt.

Endvidere skal det fremhæves, at den del af transfermodellen, der indeholder opfølgende samtaler i perioden efter endt kompetenceudvikling ser ud til at have haft en overraskende positiv effekt på mellemlederne. Læringskurven er imod forventning stigende for de obligatoriske moduler og fastholdes for de valgfrie moduler, og den kvalitative del af evalueringen understøtter denne tendens. Mellemlederne oplever, at opfølgningssamtalerne har været med til at minde dem om indholdet fra kompetenceudviklingen og har derfor løbende tilskyndet dem til at omsætte den erhvervede viden til ændret praksis. Indholdet på Mellemlederuddannelsen handler i høj grad om at øge deltagerens bevidsthed omkring egen lederrolle, og det ser ud som om, at når denne bevidsthed anvendes i praksis, så opleves det som øget læring. Det vil sige, at læringskurven ikke topper ved endt kompetenceudvikling for mellemlederne, men at den fortsætter i tiden efter. Et meget positivt resultat.

Der findes et mindre fald i læring for de valgfrie moduler på Mellemlederuddannelsen, hvilket i høj grad skyldes det høje udgangspunkt - mellemlederne var eksempelvis i forvejen gode til at opstille mål for den lokale indsats ud fra centralt fastsatte mål, og både medarbejdere og mellemledere medgiver, at mellemlederne før deltagelse i kompetenceudviklingen var gode til at tage individuelle hensyn og tilpasse deres lederrolle til specifikke medarbejderbehov. Den lavere score dækker endvidere over et udviklingspotentiale i forhold til at blive endnu bedre til at uddelegere opgaver.

I forhold til adfærdsmål er der i de kvantitative målinger skuffende nok konstateret en negativ udvikling fra pre- til job-test for de deltagende mellemledere. Dette er umiddelbart meget problematisk og helt i modsætning til forventningerne. Resultatet hænger utvivlsomt sammen med den ekstremt høje pre-score, der kan hænge sammen med, at medarbejderne på de udvalgte mål allerede inden kursusstart beherskede den måde at arbejde på, som der blev spurgt ind til. Dette tyder på, at niveauet for kompetenceudviklingen på nogle punkter har været for lavt i forhold til deltagerens forudsætninger. De kvalitative studier understøtter denne antagelse.

7 ØKONOMISK EVALUERING

Den tredje del af evalueringen omhandler en omkostningsopgørelse (cost effectiveness analyse), hvor omkostningerne ved denne type af opkvalificeringsindsats med særligt fokus på transfer er vurderet i forhold til traditionelle opkvalificeringsforløb - og er sammenholdt med effekten af indsatsen.

De to scenarier - et traditionelt opkvalificeringsforløb og et opkvalificeringsforløb med fokus på transfer - forventes både at have forskellige omkostninger og forskellige effekter. Det har været forventningen, at forløbet med fokus på transfer vil have en større effekt på målgruppens adfærd, end et traditionelt forløb har⁴. Der er i det aktuelle forløb med de forudsatte transferunderstøttende aktiviteter naturligt nok større økonomiske omkostninger i forhold til hvad et traditionelt kompetenceudviklingsforløb indebærer.

7.1 OMKOSTNINGSOPGØRELSE - TRANSFERUNDERSTØTTELSE

Den økonomiske evaluering opgør merudgiften pr. deltager ved gennemførelse af kompetenceudviklingen med den specifikke fokus på systematiske transferunderstøttende aktiviteter. Dette er opgjort i form af den tid, medarbejdere og ledere forudsættes at investere i transferaktiviteterne, hvis det fulde forudsatte transferunderstøttende program gennemføres.

Tidsopgørelsen er vist nedenfor, og den er baseret på gennemsnittet i de vurderinger, der er foretaget blandt udvalgte kommuner. Der er i beregningen taget højde for, at der - som flere ledere har påpeget - også uden et transferfokus vil være nogle timers indsats for hhv. ledere og medarbejdere i forbindelse med kompetenceudvikling af dette omfang. Dette tidsforbrug er fratrullet i nedenstående tabel, så summen viser det samlede ekstra tidsforbrug, der anvendes på det specifikke transferkoncept.

Tabel 7.1

Oversigt over lederes og medarbejderes gennemsnitlige tidsforbrug til de specifikke transfer-aktiviteter - estimeret anvendt tid (timer)					
	Anvendt tid (ikke deltager-baseret)	Mellemlider-projekt Anvendt tid pr. deltager (3)*	Medarbejder-projekt Anvendt tid pr. deltager (15)*	Palliativ pleje Anvendt tid pr. deltager (10)*	Kontinenspleje Anvendt tid pr. deltager (10)*
Ledertid					
Opgave 1: Plehjemsanalyse	6	2	0,4	0,6	0,6
Samtale med undervisningsinstitution	3	1	0,2	0,3	0,3
Forberedelse og gennemførelse af læringssamtale		2	2	2	2
Udarbejdelse og afsendelse af læringskontrakt		1	1	1	1
Forberedelse samt gennemførelse af 1. opfølgningssamtale		1,5	1,5	1,5	1,5
Forberedelse og gennemførelse af 2. opfølgningssamtale		1	1	1	1
Forberedelse og gennemførelse af 3. opfølgningssamtale		1	1	1	1
Opgave 6: Opfølgende plejhjemsanalyse	6	2	0,4	0,6	0,6
Samlet ledertid forudsat anvendt (pr deltager)		11,5	7,5	8	8
Herfra fratrullet tid normalt forventet anvendt ved kurser		-1	-1	-1	-1
I alt ekstra ledertid pr. deltager ved transferkonceptet		10,5	6,5	7	7
Deltagertid					
Forberedelse (opgave 1 og 2) + deltagelse i læringssamtale		3	3	3	3
Løbende brug af refleksionslogbog		1	1	1	1
Forberedelse og gennemførelse af 1. opfølgningssamtale		2	2	2	2
Forberedelse og gennemførelse af 2. opfølgningssamtale		2	2	2	2
Forberedelse og gennemførelse af 3. opfølgningssamtale		1	1	1	1
Samlet medarbejdertid forudsat anvendt		9	9	9	9
Herfra fratrullet tid normalt forventet anvendt ved kurser		-2	-2	-2	-2
I alt ekstra tid anvendt ved transferkonceptet		7	7	7	7

*Gennemsnitligt antal medarbejdere, som lederen har haft ansvar for i uddannelsesforløbet

Omkostningerne ved de samlede forudsatte transferunderstøttende aktiviteter kan herefter opgøres ved anvendelse af timelønninger for hhv. ledere og medarbejdere i plejesektoren.

⁴ Jf. Metanalyse gennemført af Joyce and Showers, 2002

Der er mht. ledertimepriser anvendt gennemsnitlige timepriser for plejhjemsledere og assisterende ledere, og for medarbejdere gennemsnit af timepriser for SOSU-hjælpere og SOSU-assisterenter. For Mellemliderprojektet er der dog som medarbejdertimepriser anvendt timepriser for assisterende ledere.

Nedenstående tabel viser de timepriser, som er blevet benyttet i de videre udregninger. Løndata er hentet fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor. Der er blevet benyttet et gennemsnit for hele landet for 2014. Timepriserne er blevet udregnet på baggrund af bruttolønnen, som derefter er divideret med 1924 timer. Dette giver os et konservativt skøn for timepriserne, da der ikke er taget højde for fraværstimer. Derudover er der inkluderet et overheadniveau på 20 % oven i timelønnen⁵.

Tabel 7.2

	Gennemsnitlig brutto-timeløn	Gennemsnitlig bruttotimeløn inkl. overhead
SOSU-hjælper	192	230
SOSU-assistent	200	240
Assisterende ledere	260	312
Plejhjemsledere	341	409
Gennemsnitlig ledertimeløn	300	360
Gennemsnitlig medarbejdertimeløn	196	235

Note: Da de assisterende ledere ikke er en selvstændig overenskomstkategori er timelønnen for dem udregnet ud fra BDO's erfaring med lønniveauet for disse. Her er antagelsen at nettolønnen gennemsnitligt er 35.000 kr. om måneden og bruttolønnen (inkl. ferie og pension) er 41.650 kr.

På den baggrund kan ekstraomkostningerne ved at gennemføre den særlige transferunderstøttelse beregnes. De gennemsnitlige timepriser sammenholdes med mertimeforbruget forbundet med transferunderstøttelsen. Nedenstående tabel viser de samlede ekstra omkostninger pr. medarbejder:

Tabel 7.3

	Samlet ekstra omkostning ved transferunderstøttelse - pr. medarbejder (kr.)
Palliativ pleje	4.167
Kontinenspleje	4.167
Medarbejderprojektet	3.987
Mellemliderprojektet	6.476

Note: Der er for Mellemliderprojektet anvendt timelønnen for assisterende ledere som medarbejderløn og plejhjemsleder som lederløn.

Disse ekstraomkostninger skal sammenholdes med og relateres til de normale samlede udgifter ved gennemførelse af kompetenceudviklingsaktiviteter i det aktuelle omfang for disse grupper af medarbejdere.

En sådan opgørelse kompliceres af de gældende bestemmelser for tilskud til AMU-uddannelser. AMU-uddannelser udgør for de pågældende medarbejdergrupper (undtaget mellemledere) hovedparten af gennemførte kompetenceudviklingstiltag. Tilskuddene til uddannelse i AMU-regi udgør reelt i visse tilfælde ikke blot størsteparten af selve kursusomkostningen, men kompenserer også i stort omfang kommunerne for medgået personaletid og giver tilskud til transport (VEU-ordningen med kompensation svarende til 80 % af højeste dagpengesats og befordringsgodtgørelse ud over 24 km). Den enkelte arbejdsplads vil således ikke få omkostninger, der reelt afspejler de samfundsmæssige omkostninger ved gennemførelse af kompetenceudviklingen.

I nedenstående beregning er der opgjort de reelle omkostninger ved kursusgennemførelse uden den særlige transferunderstøttelse. Og uden modregning af tilskud.

Kompetenceudviklingsforløbene har forskellig længde, og de samlede omkostninger varierer derfor en del mellem kompetenceudviklingsinitiativerne.

⁵ Uddannelses- og Forskningsministeriet (2013) <http://ufm.dk/forskning-og-innovation/tilskud-til-forskning-og-innovation/administration-af-bevilling/sporgsmal-og-svar/overhead>

Der er lagt følgende forudsætninger ind i beregning af normale kursusomkostninger for de omfattede medarbejdergrupper:

- Kursuspris pr. deltager er sat til kr. 1.500 pr. kursusdag for alle kompetenceudviklingsinitiativer (baseret på markedspriser for denne type kurser)
- Omkostning til medgået kursustid for medarbejdere er beregnet ud fra ovenstående timepriser
- Normal medgået medarbejder- og ledertid til kursusforberedelse og opfølgning er som ovenfor nævnt sat til 1 ledertime pr. medarbejder og 2 medarbejdertimer.

Tabel 7.4

	Antal kursusdage	Kursuspris samlet (kr.)	Medarbejdertid kursus (kr.)	Forberedelse/Opfølgning (kr.)	Samlet pris pr. medarbejder (kr.)
Palliativ pleje	5	7.500	8.696	830	17.026
Kontinenspleje	8	12.000	13.913	830	26.743
Medarbejderprojektet	8	12.000	13.913	830	26.743
Mellemliderprojektet	13	17.500	29.988	1.032	48.520

Note: Omkostningerne til medarbejdertid er beregnet ud fra antagelsen om at hver kursusdag svarer til $37/5=7,4$ timer. For Mellemliderprojektet er der brugt en timepris for assisterende ledere og plejehjemsleder som "medarbejder" timepris. For de øvrige tre kurser er der brugt den gennemsnitlige løn for SOSU-hjælper og SOSU-assistent. Alle tallene er inklusiv overhead.

Nedenstående tabel sammenholder de samlede ekstraomkostninger ved transferunderstøttelse for hvert kompetenceudviklingsforløb med de samlede kursusomkostninger. På den baggrund er der i sidste kolonne udregnet den marginale ekstraomkostning ved at gennemføre transferunderstøttelse i de gennemførte kompetenceudviklingsinitiativer. Der ses forholdsvis stor variation i den marginale procentvise meromkostning ved at gennemføre transferaktiviteterne. Dette beror fortrinsvis på kursuslængden og dermed prisen for selve kursusafholdelsen. Der er som forudsætning i kompetenceudviklingsinitiativerne anvendt det samme omfang af transferaktiviteter på korte kompetenceudviklingsforløb (Fx Palliationsprojektet med 5 kursusdage) som på længere forløb (Fx Medarbejderprojektet på 13 kursusdage). Det giver relativt en større omkostning til transferunderstøttelse for et kort forløb. Dette kan og bør indgå i overvejelser i forhold til igangsættelse af omfang af transferaktiviteter.

Tabel 7.5

	Samlet ekstraomkostning ved transferunderstøttelse - pr. medarbejder (kr.)	Samlede kursusomkostninger pr. medarbejder (kr.)	Marginal ekstraomkostning ved at gennemføre transferunderstøttelse i %
Palliativ pleje	4.167	17.026	24 %
Kontinenspleje	4.167	26.743	16 %
Medarbejderprojektet	3.987	26.743	15 %
Mellemliderprojektet	6.476	48.520	13 %

7.2 COST EFFECTIVENESS

I forlængelse heraf var det planlagt at beregne de faktiske udgifter i forhold til opnået adfærdseffekt af kompetenceudviklingsinitiativerne og at sammenligne disse med omkostningerne ved opnået effekt ved tilsvarende kompetenceudvikling gennemført uden de ekstra transferaktiviteter. Dvs. en undersøgelse af sammenhængen mellem de "ekstra investeringer" i transferunderstøttelse og den evt. ekstra opnåede effekt mht. adfærd blandt deltagerne i de aktuelle kompetenceudviklingsinitiativer. Helt konkret altså hvor meget ekstra effekt, der er opnået ved gennemførelse af transferaktiviteterne.

Det var planlagt, at der hertil skulle anvendes evt. påviste sammenhænge i det aktuelle projekt mellem niveau for transferunderstøttelse og opnået adfærdseffekt, således som det er beskrevet i forrige kapitel.

Og desuden at gennemføre eksterne sammenligninger af omkostningseffektivitet med tilsvarende kompetenceudviklingsforløb for de samme målgrupper, men hvor der ikke har været omfattet systematiske transferunderstøttende tiltag.

Det er ikke muligt at gennemføre disse beregninger som kvantitative opgørelser af primært 2 grunde.

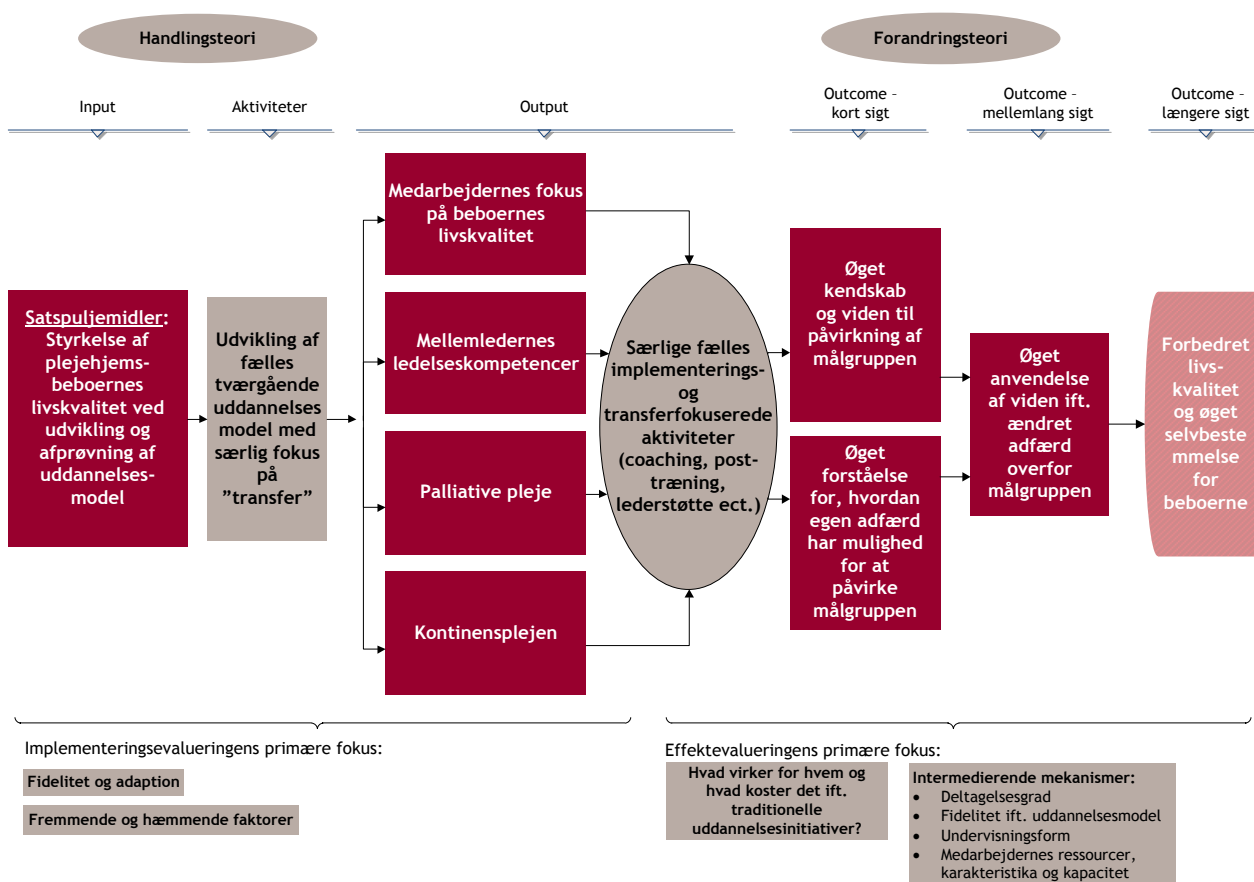
- For det første vurderes der generelt at være for mange usikkerheder i det tilstedeværende datagrundlag i nærværende undersøgelse til kvantitativt at vise et validt billede af den opnåede effekt.
- For det andet har det i forlængelse heraf jf. forrige kapitel ikke været muligt med det foreliggende datagrundlag kvantitativt at påvise sammenhænge mellem omfang og intensitet af transferunderstøttelse og opnået adfærdseffekt.

Det er imidlertid ikke det samme som, at der ikke kan gives en vurdering af udbyttet af de ekstra transferaktiviteter. På baggrund af de kvalitative undersøgelser findes det af evaluator sandsynliggjort, at der rent faktisk er opnået en positiv virkning og effekt af de systematiske transferunderstøttende aktiviteter på deltagernes adfærd. Dette gælder på tværs af kompetenceudviklingsinitiativerne og for både ledere og medarbejdere.

Det kan således i alle kompetenceudviklingsinitiativer konstateres, at både ledere og medarbejdere vurderer, at de transferunderstøttende tiltag i form af forberedelse til kompetenceudviklingen og særligt opfølgningen på det tillærte og støtten til anvendelse af dette i hverdagen har haft stor betydning for, at der rent faktisk er sket adfærd ændringer som følge af det samlede forløb.

8 EVALUERINGENS DESIGN OG METODE-TILGANG

Evalueringen har taget udgangspunkt i en programteoretisk forståelse, og der blev fra starten af projektet udarbejdet nedenstående overordnede fælles programteori for den samlede evaluering. Der har ikke været behov for at ændre programteorien i forløbet. Programteorien er opdelt i hhv. en handlingsteori og en forandringsteori, og dette har konstitueret evalueringens opdeling i hhv. en implementeringsevaluering med fokus på fidelitet og en effektevaluering med fokus på opnåede effekter af de gennemførte kompetenceudviklingsinitiativer.



Evalueringens overordnede metodiske tilgang baserer sig på anvendelse af "mixed methods", hvor den bevidste brug af forskellige metodiske tilgange (metodetriangulering) i samme undersøgelse sikrer en fyldestgørende afdækning af evalueringsspørgsmålene. Anvendelsen af de forskellige metodiske tilgange har sikret en gensidig styrkelse af de enkelte metoder og har samtidig samlet understøttet validiteten i alle evalueringens enkeltelementer.

Metodetriangulering er benyttet i de kvalitative casestudier på to måder:

- For det første er de samme undersøgelsesspørgsmål belyst via forskellige datakilder. Eksempelvis er det belyst i arbejdet ved gennemgang af skriftlig dokumentation, herunder beboernes journaler og handleplaner, hvorvidt der er udarbejdet individuelle handleplaner for relevante beboere i forhold til fx kontinensproblematikken, samt om disse anvendes. Gennemgangen er sket med fokus på opfølgning på handleplaner. Det samme er undersøgt ved gennemførelse af kvalitative interviews med interessenter på 3 niveauer: Beboere, medarbejdere og ledere. Ved at benytte flere vinkler og datakilder på samme opgave er validiteten af data øget.

- For det andet er den samme målgruppe belyst gennem brug af forskellige metoder. Eksempelvis er medarbejdernes medvirken til at skabe "livskvalitet trods inkontinens" vurderet, herunder etik i forhold til implementering af den ny erhvervede viden om kontinensproblematikken. Denne vurdering er foretaget, dels ud fra observation i beboers bolig (eksempelvis synlige stabler af bleer i boligen samt synlig oversigt over blebehov i beboers bolig), dels ud fra interview med beboeren bl.a. om, hvorvidt denne føler sig velsoigneret, og endelig ud fra interview med medarbejderne der er bedt om at redegøre for enkelte beboeres ønsker i forhold til kontinenspleje.

De forskellige konkrete metodiske tilgange er nærmere beskrevet i de respektive afsnit i evalueringen.

Nedenfor er vist det overordnede overblik over evalueringens metodeelementer:

Evaluerings-element	Indhold	Evalueringsgenstand	Dataindsamlingsmetode
Proces- og implementeringsevaluering	Ud fra forandringsteorien er såvel fidelitet som adaption i implementeringen af kompetenceudviklingsmetoden afdækket med henblik på at opnå en forståelse af implementeringens betydning i afprøvningsfasen. Der er afdækket fremende og hæmmende faktorer i forhold til implementeringen.	Gennemføres i samtlige de 4 konkrete afprøvnings- og kompetenceudviklingsmodeller samt ud fra et samlet perspektiv i forhold til transfer	• Gennemførelse af workshopforløb med bl.a. identifikation af kompetenceudviklingsforløbenes lærings- og adfærdsmål • Gennemgang af kompetenceudviklingsplaner og undervisningsmateriale. • Kvantitative og kvalitative dataindsamlinger. • Anvendelse af online monitorerings- og evalueringssystem fra Peopleway • Uddannelsesbesøg på uddannelsesstederne med interview af uddannelsesansvarlige samt deltagere.
Effektevaluering med fokus på transfer	På baggrund af de definerede lærings- og adfærdsmål er der gennemført en Pre-, Post og Job-test. Disse 3 tests har dannet det evalueringsmæssige grundlag for den kvantitative evaluering af kompetenceudviklingens effekt. Der udregnes relevante scorer på opnåelse af lærings- og adfærdsmål	Er gennemført individuelt for hver af de 4 kompetenceudviklingsinitiativer. Forud for hver kompetenceudviklingsaktivitet er der gennemført en pre-test. Umiddelbart efter kompetenceudviklingsaktiviteten er der gennemført en post-test, og 4-5 måneder efter kompetenceudviklingsaktiviteten er der gennemført en job-test	• Opsamling af data i dataindsamlings- og monitoreringssystemet Ease®. • Kvalitative casestudier med henblik på observation af medarbejder- og lederadfærd samt beboeropfattelser heraf. Kvalitative interview med ledere, medarbejdere og beboere.
Cost effectiveness analyse	Beregninger af omkostningerne ved den særlige kompetenceudviklingsmodel med fokus på transferunderstøttende aktiviteter set i forhold til ordinær kompetenceudviklingsindsats uden særskilt transfer-fokus	Er gennemført i hver af de 4 konkrete afprøvnings- og kompetenceudviklingsmodeller	• Opgørelse og estimering af "ekstra" omkostninger ved denne kompetenceudviklingsmodel. Data fra kommuner mht. tidsforbrug og lønniveau. • Data med scorer vedr. effekt på lærings- og adfærdsmål.

De kvantitative resultater (effekten) er dannet i Peopleway system Ease®, der har en række standardiserede udtræksmuligheder i forhold til fremvisning af kompetenceudviklingsforløbenes opnåede effekt.

HVILKE RESPONDENTER ER INKLUDERET I REGRESSIONSANALYSERNE?

I forhold til den gennemførte analyse af mulige sammenhænge mellem en række baggrundsvariable og de opnåede effekter er nedenstående tilgang anvendt.

Mellemliderprojektet

Knowledge

- Respondenter, der har besvaret alle aktivitetsspørgsmål
- Respondenter, der har en course effect over 0
- Respondenter, der har en transfer-værdi

Behaviour

- Respondenter, der har besvaret alle aktivitetsspørgsmål
- Respondenter, der har en course effect over 0
- Respondenter, der har en preværdi under 75
- Respondenter, der også har besvaret knowledge-spørgsmålene.

Pallitativ pleje

Knowledge

- Respondenter, der har besvaret alle aktivitetsspørgsmål
- Respondenter, der har en course effect over 0
- Respondenter, der har en transfer-værdi

Behaviour

- Respondenter, der har besvaret alle aktivitetsspørgsmål
- Respondenter, der har en course effect over 0
- Respondenter, der har en preværdi under 75
- Respondenter, der også har besvaret knowledge-spørgsmålene.

HVILKE ANALYSER ER GENNEMFØRT?

Med ovenstående respondentgrundlag er der gennemført to analysetyper:

1. En grafisk fremstilling af data ved anvendelse af scatter-plots
2. OLS-regressioner (Ordinary Least Square regression) til at konstatere evt. lineære sammenhænge

Fordele og ulemper

Med anvendelsen af scatter-plots opnås et grafisk fremstillet overblik over datagrundlaget, hvilket muliggør konstatering af åbenlyse bivariate sammenhænge. Ulempen hermed er, at der ikke kontrolleres for eventuelle andre påvirkende variable.

Scatter-plots suppleres derfor med anvendelse af OLS-regressioner. Disse kan håndtere inddragelsen af flere kontrolvariable, hvorved der kan kontrolleres for øvrige variables påvirkning. OLS-regressioner vurderes bedst i denne sammenhæng, om end denne metode også har visse begrænsninger.

Det er væsentligt at understrege, at der har været markante metodiske udfordringer ved det tilstedeværende begrænsede datagrundlag. Anvendelse af OLS-regressioner forudsætter normalt et respondentgrundlag - et N - der på fornuftig vis afspejler det, man vil undersøge. Respondentgrundlaget i undersøgelsen er meget lille, hvorfor resultaterne skal tolkes med forbehold og kun kan anvendes til at påpege mulige tendenser.

OLS-RESULTATER

I OLS-regressionerne inddrages alle variable - dvs. motivation, transfermiljø og transferaktivitet - som forklarende variable. På den måde kontrolleres variablene for hinanden. De afhængige variable er hhv. knowledge effect, og behaviour effect.

Disse analyser er gennemført selvstændigt for hvert af de fire kompetenceudviklingsinitiativer.