

Forandring fryder – men forbedrer den?

For at forbedre noget må noget forandres, men ikke alle forandringer er forbedringer



Mette Faurskov, Regionshospitalet Randers
Rene Buch Nielsen, DEFACTUM

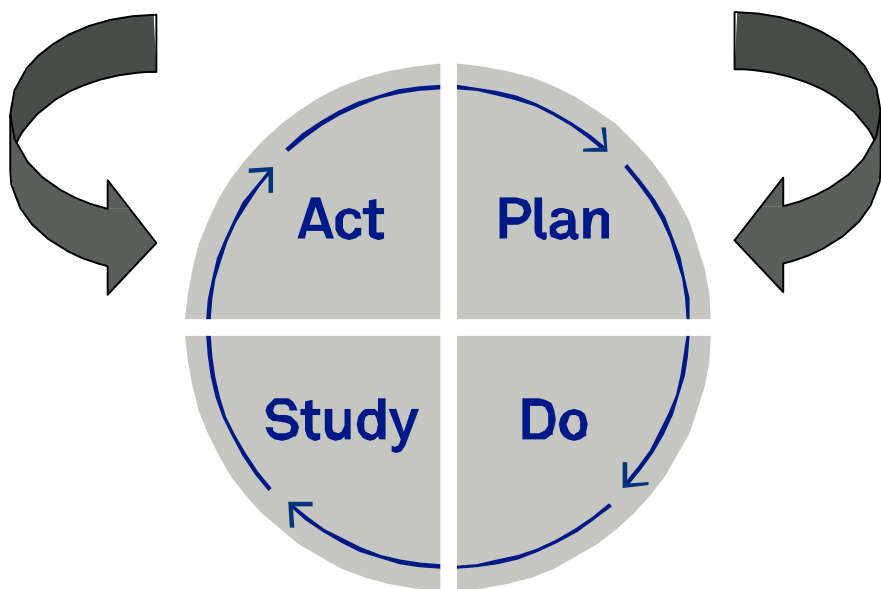
DES årsmøde 2026. Evaluering som motor for forandring

Opbygge kapacitet i Region Midtjylland indenfor rammen af MFI

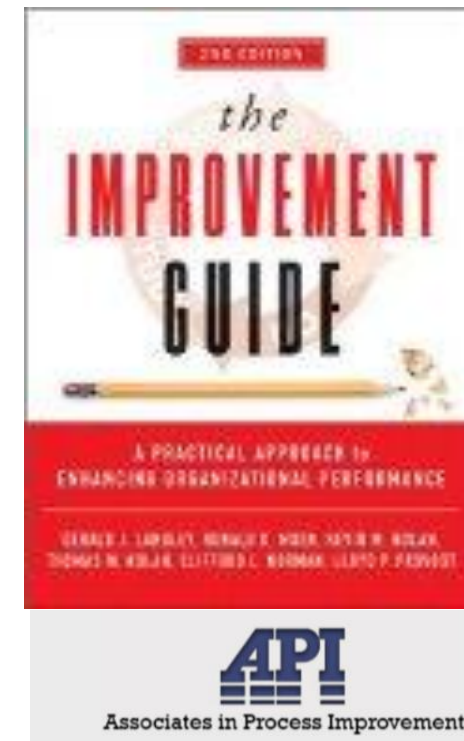
Hvad ønsker vi at opnå?

Hvornår ved vi, at en forandring er en forbedring?

Hvilke forandringer kan iværksættes for at skabe forbedringer?

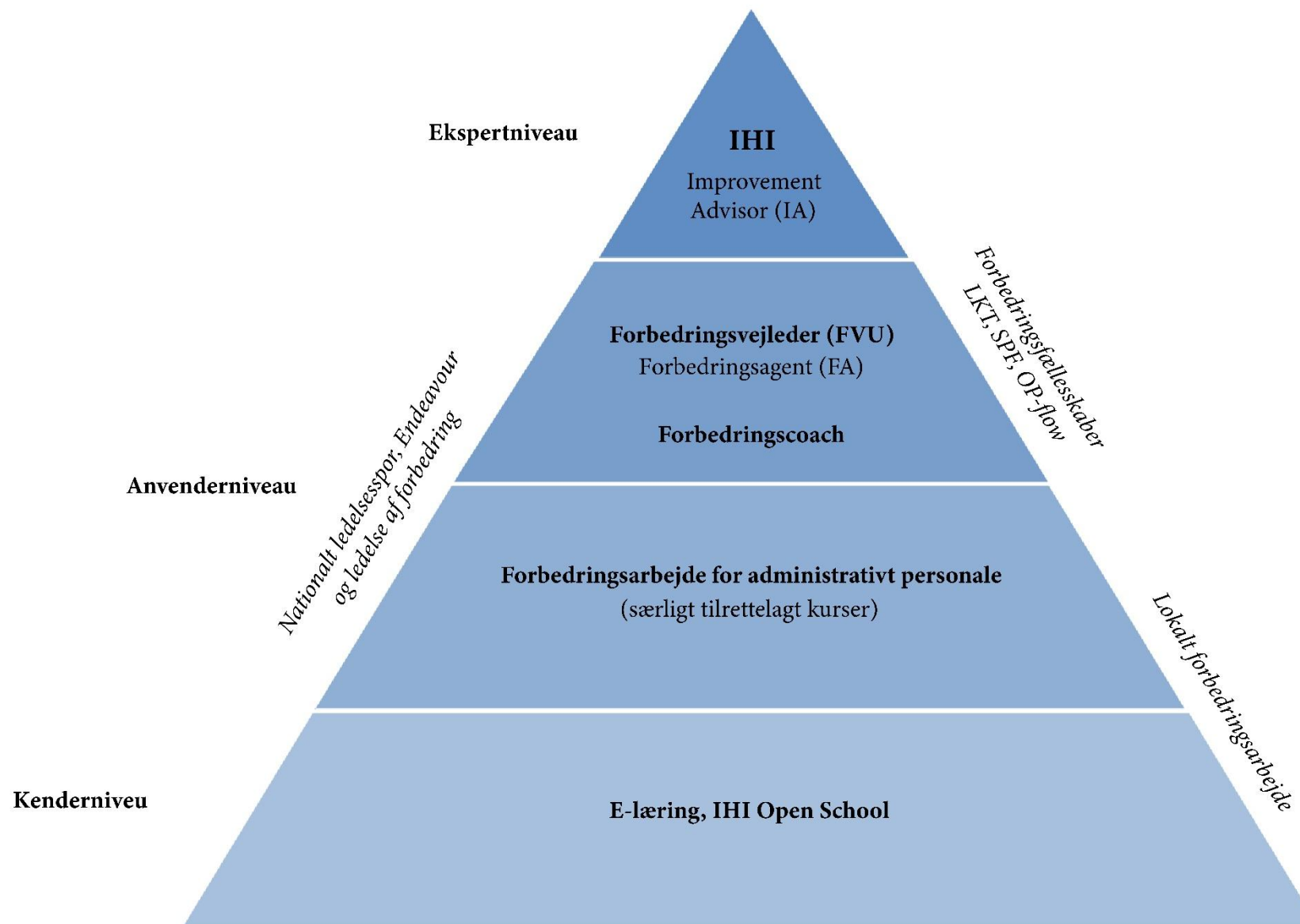


**3 spørgsmål + PDSA
=
Forbedringsmodellen**



Langley et al. (1996) The Improvement Guide

Etablering af en forbedringskultur - Kender, anvender, ekspertniveau



Forbedringsvejlederuddannelsen (FVU)

- Tilbud til alle medarbejdere (og ledere) i RM
- Forløb på 10 – 12 måneder
- 7 undervisningsdage + webinarer
- Temadage/netværksdage for alle FV/FA

 Du svarede på denne meddelelse den 11-06-2026 12:44.



Vi ses 😊



DEFACTUM

Hvorfor uddannede jeg mig til forbedringsvejleder?



Selvstændigt projektarbejde

Gennemførte forbedringsvejlederuddannelsen i 2023 (hold FV12) for selv at kunne drive forbedringsprojekter på hospitalet.



Fra afhængighed til handlekraft

Før uddannelsen var jeg afhængig af andre vejledere og fik kun mindre opgaver. I dag arbejder jeg systematisk og analyserer selv problemstillinger.



Bindeled på tværs af hospitalet

Koordinerer patientflowet på tværs af afdelinger — med værktøjer til bedre sektorovergange, samarbejde og patientsikkerhed.

Min rolle som forbedringsvejleder i hverdagen



Fælles sprog i flowteamet

Som mødeleder for seks flowkoordinatorer bygger jeg et fælles sprog om det forbedringsarbejde, vi ofte laver uden at kalde det ved navn.



Bindeled på tværs af afdelinger

Centralt bindeled for patientflowet på tværs af hospitalet — med fokus på sektorovergange, tværfagligt samarbejde og patientsikkerhed.



Uformelt samarbejde og løbende evaluering

Kaffemøder med afdelingernes oversygeplejersker to gange årligt sikrer dialog og omsætter feedback til konkrete forbedringer.

Forbedringsvejleder & håndboldtræner



Innovativ træning

Forbedringsmetoderne har ændret min tilgang til trænerrollen og bygger bro mellem teori og praksis på banen.



En unik værktøjskasse

Konkrete redskaber til at møde den enkelte spiller og optimere holdets samlede udvikling.



Forandringsledelse

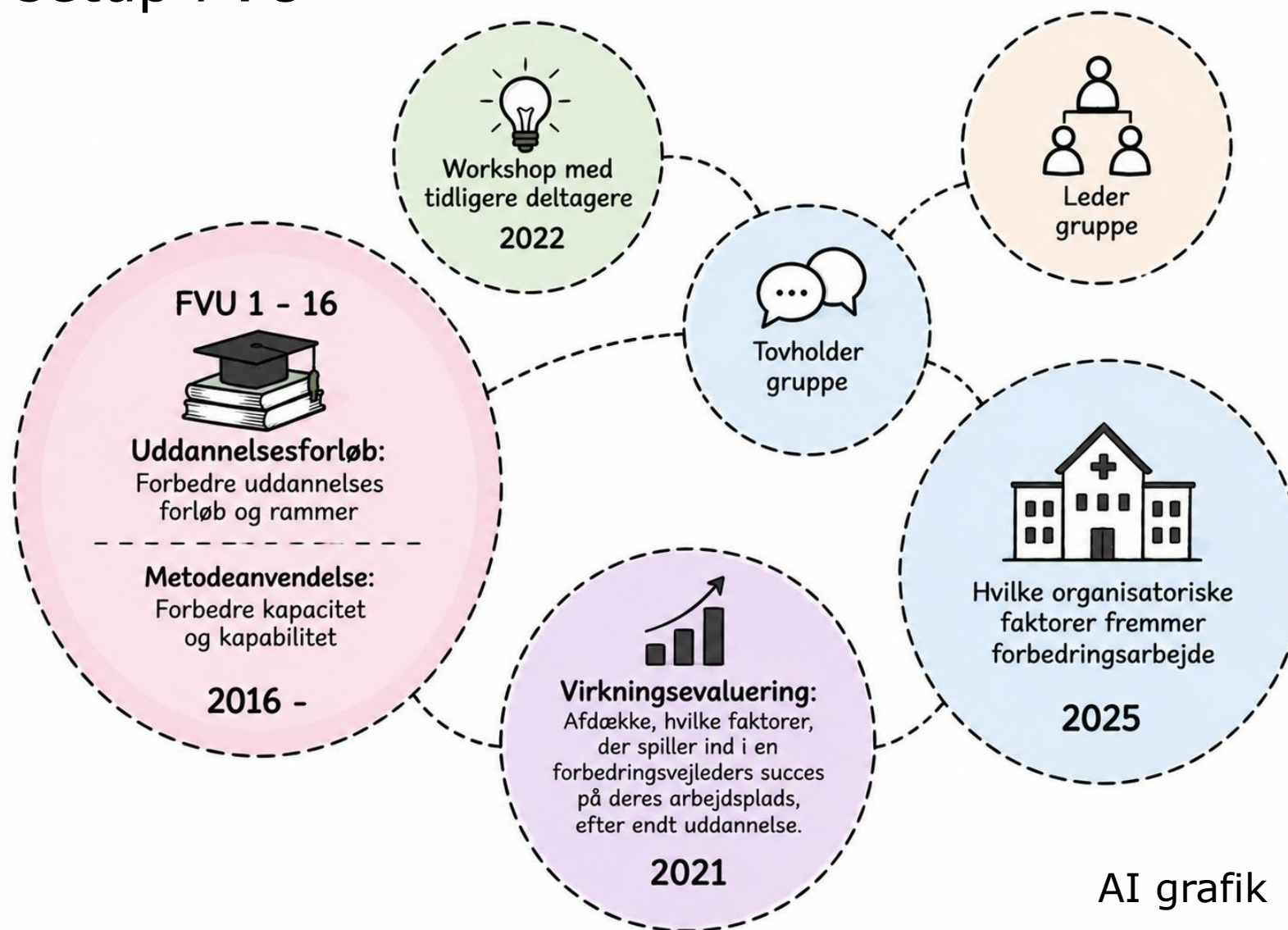
Jeg spotter og inddrager holdets kulturbærere tidligt for at sikre en succesfuld implementering af nyt.



Datadrevet udvikling

PDSA-modellen overføres direkte til banen — struktureret måling og evaluering skaber synlige resultater.

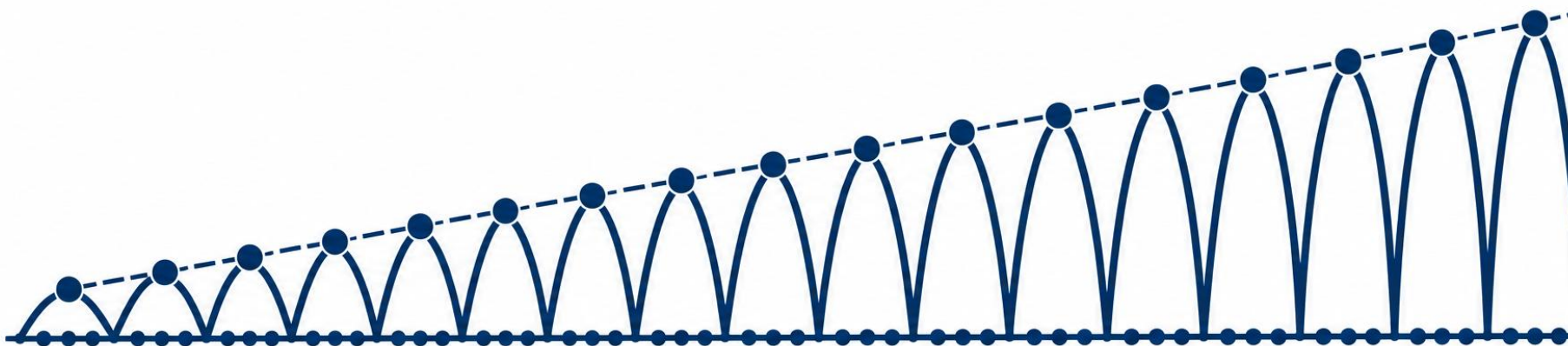
Evaluerings setup FVU



Evaluering som motor: FV1 – FV16

Hvert FVU forløb 4 evalueringer:

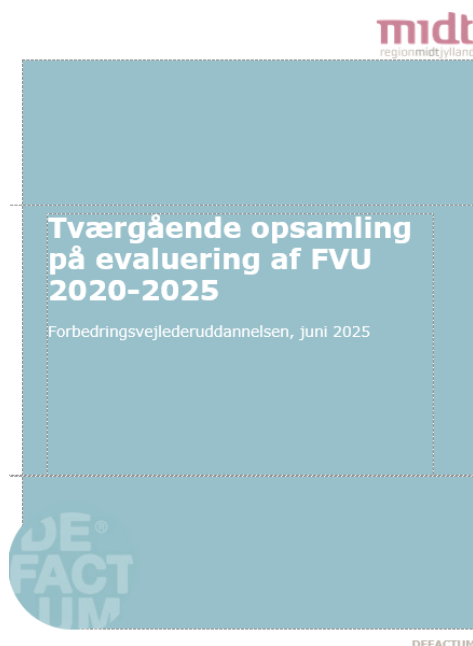
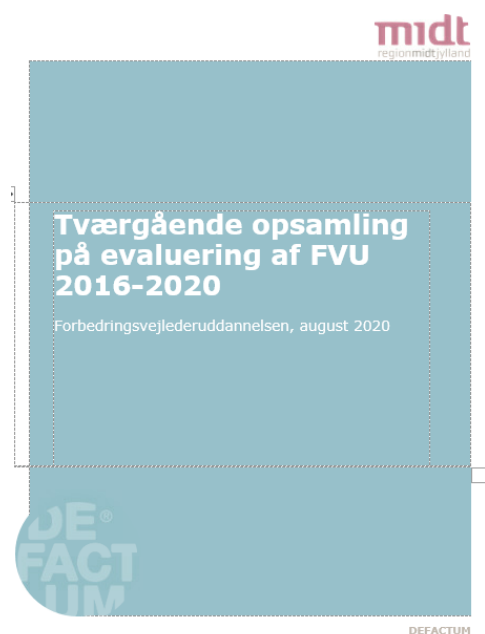
- Halvvejs og ved afslutning (2)
- 3 og 9 måneder efter afslutning (2)
- I alt ca. 56 forløbs evalueringer



AI grafik

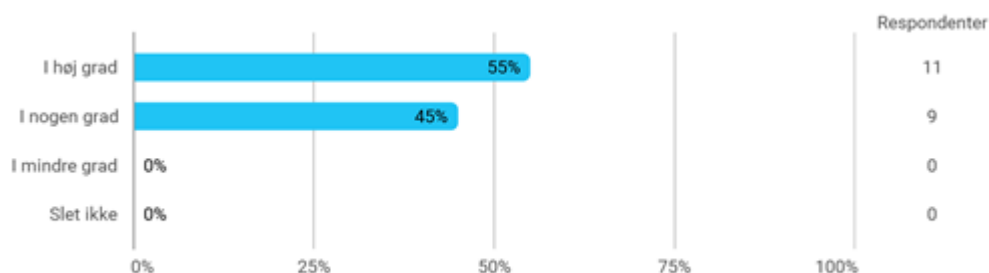
Evaluering som motor for forbedring

- 2 tværgående opsamlinger: FV1 til FV8, i 2020 og FV9 til FV13, 2025
- Virkningsevaluering 2021
- Evaluering af kapabilitet (rammer for at gennemføre forbedringsarbejde) 2025



I hvilken grad har du opnået et udbytte af undervisningen, som du har kunnet anvende i dit forbedringsprojekt? (eks. FV5)

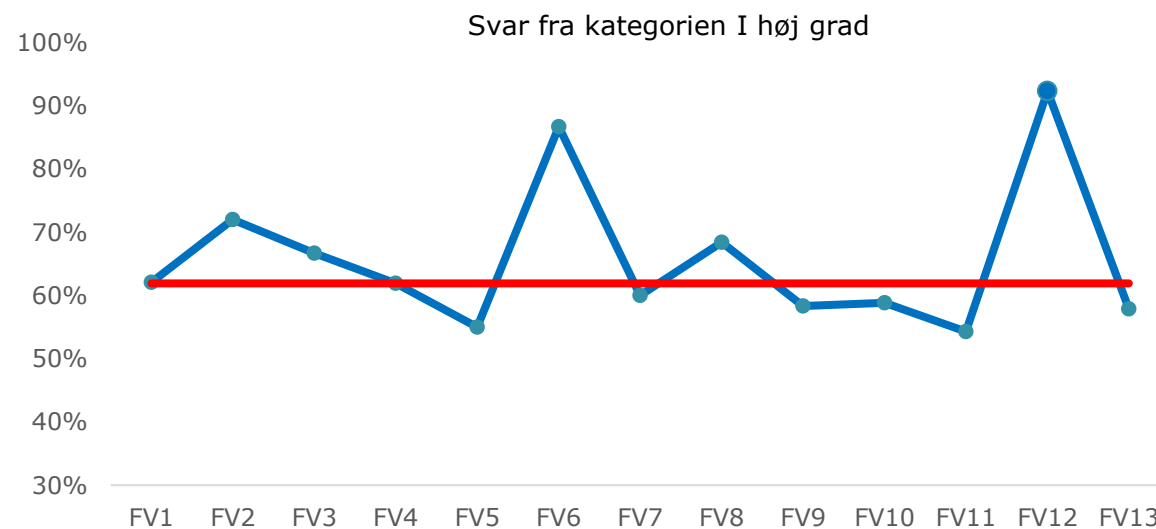
(Semi) – tidstro



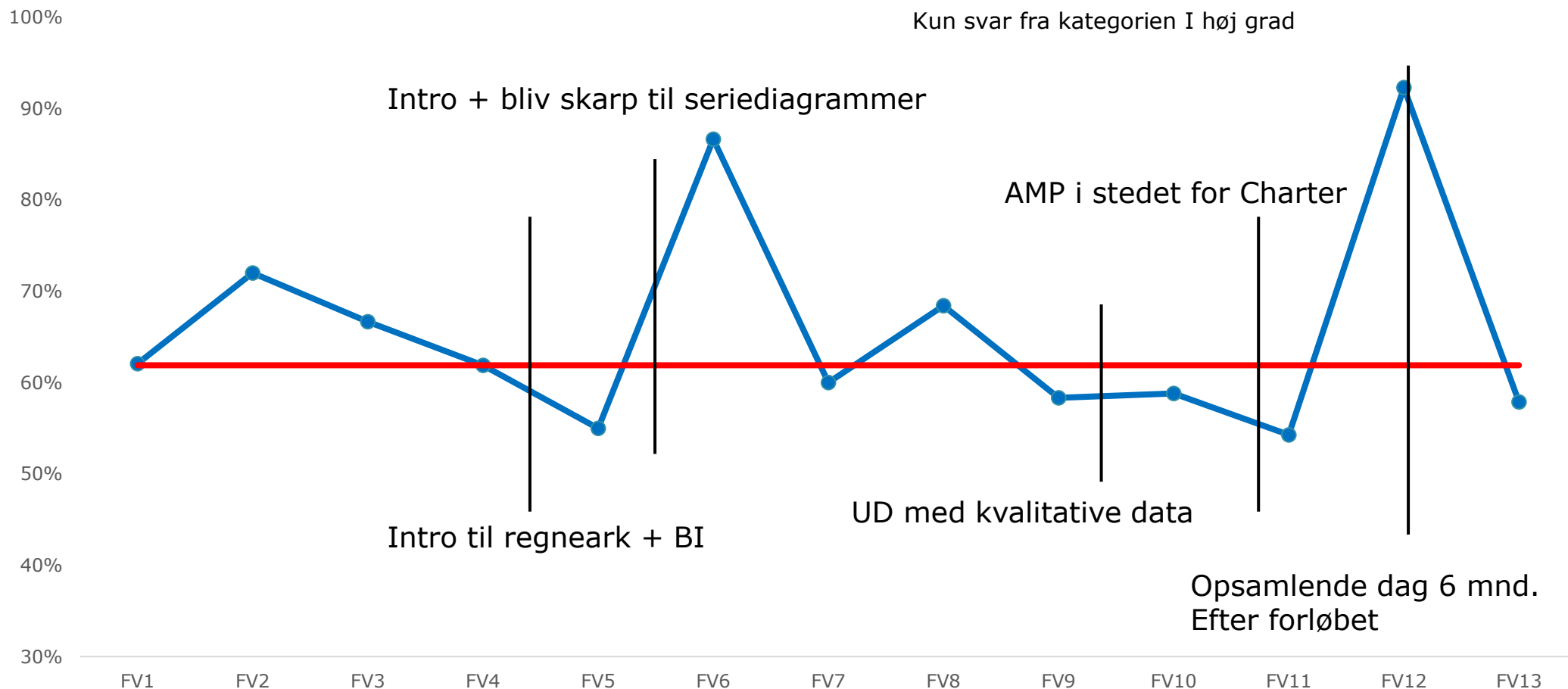
Har du forslag til, hvordan udbyttet kunne forøges?

- "Projektet gik ikke helt som ønsket - så det har ikke noget med undervisningen at gøre".
- "Vi mangler desværre "tid" til fordybelse i organisationen. Der er simpelthen for meget at lave i hverdagen til, at man kan bruge den sufficente tid på sit projekt, som man vurderer er nødvendigt".

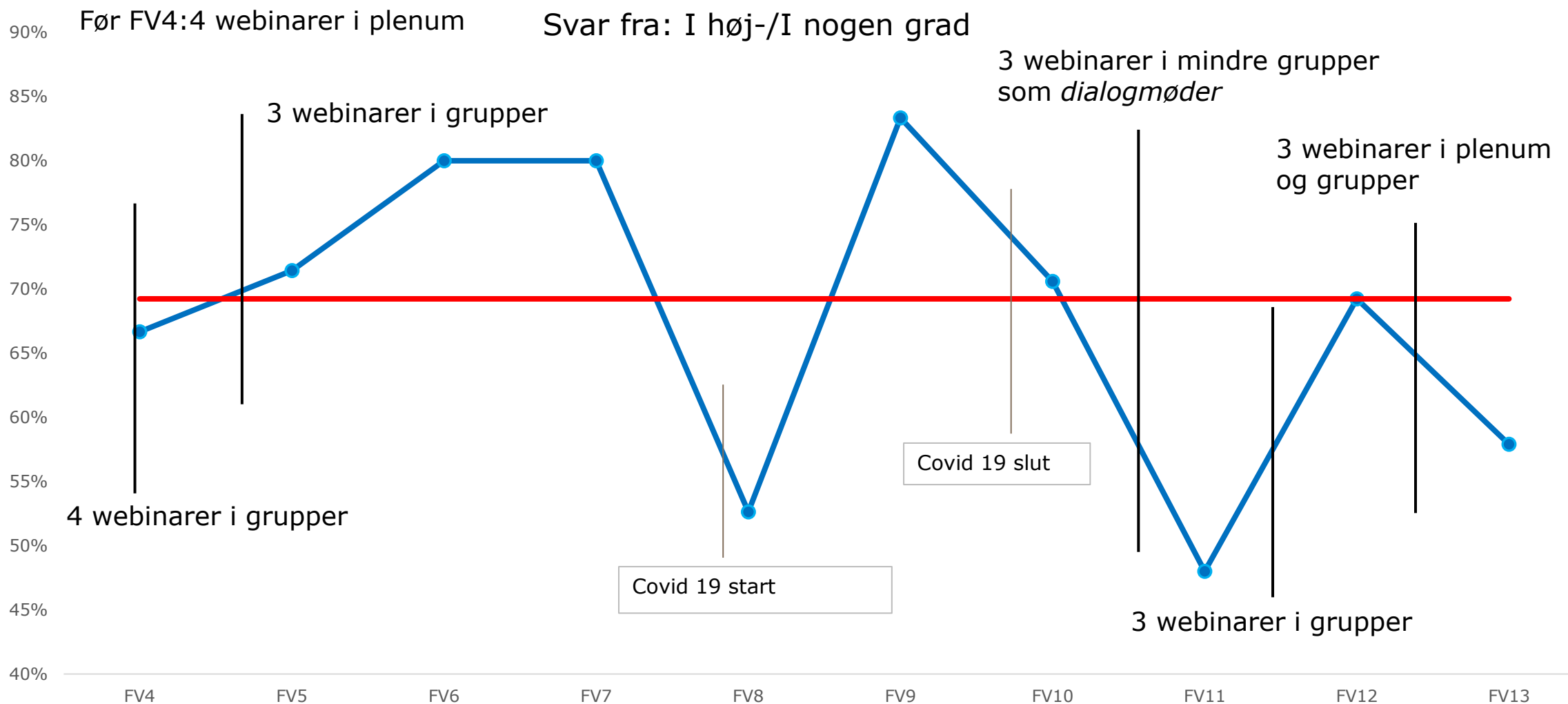
Seriediagram: Variation



I hvilken grad har du opnået et udbytte af undervisningen, som du har kunnet anvende i dit forbedringsprojekt?

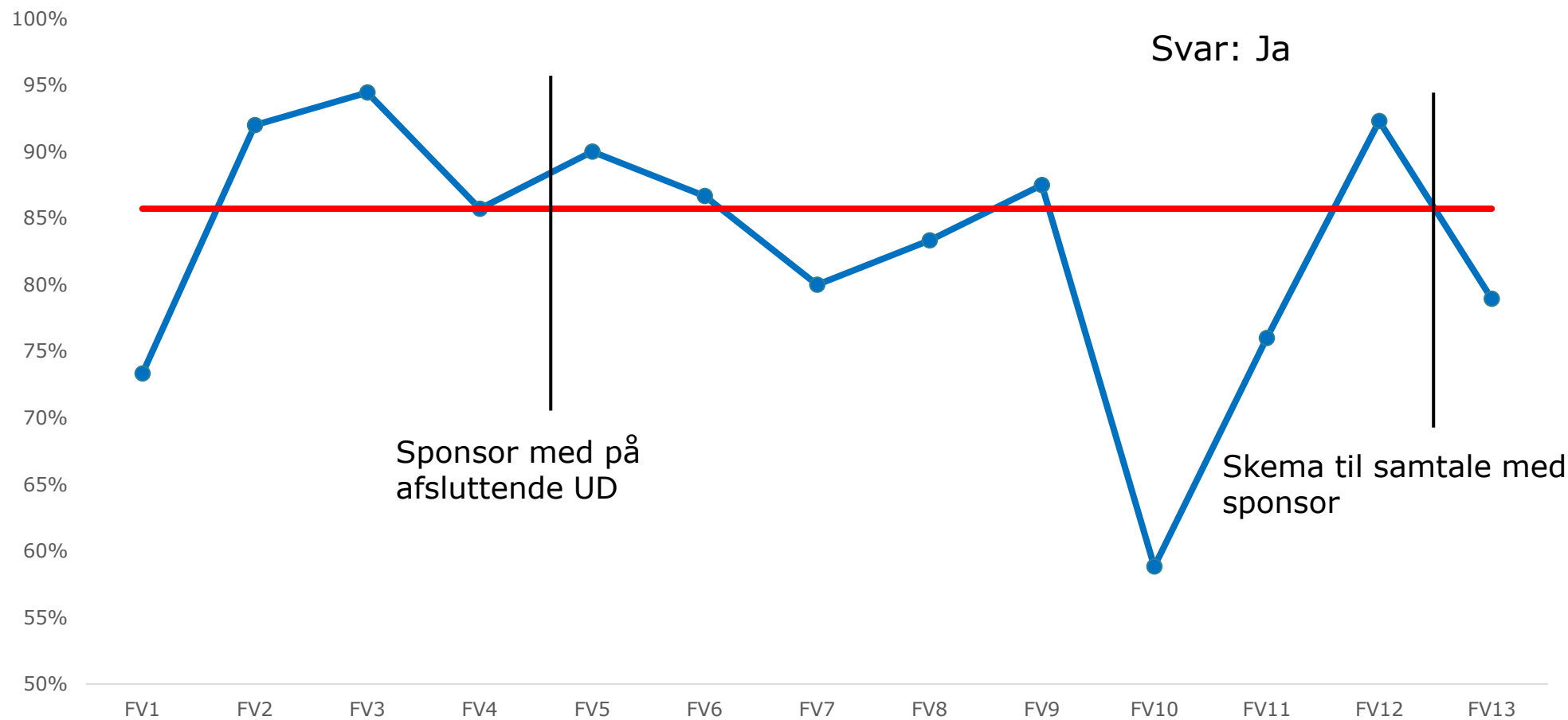


Var du tilfreds med Webinarerne?

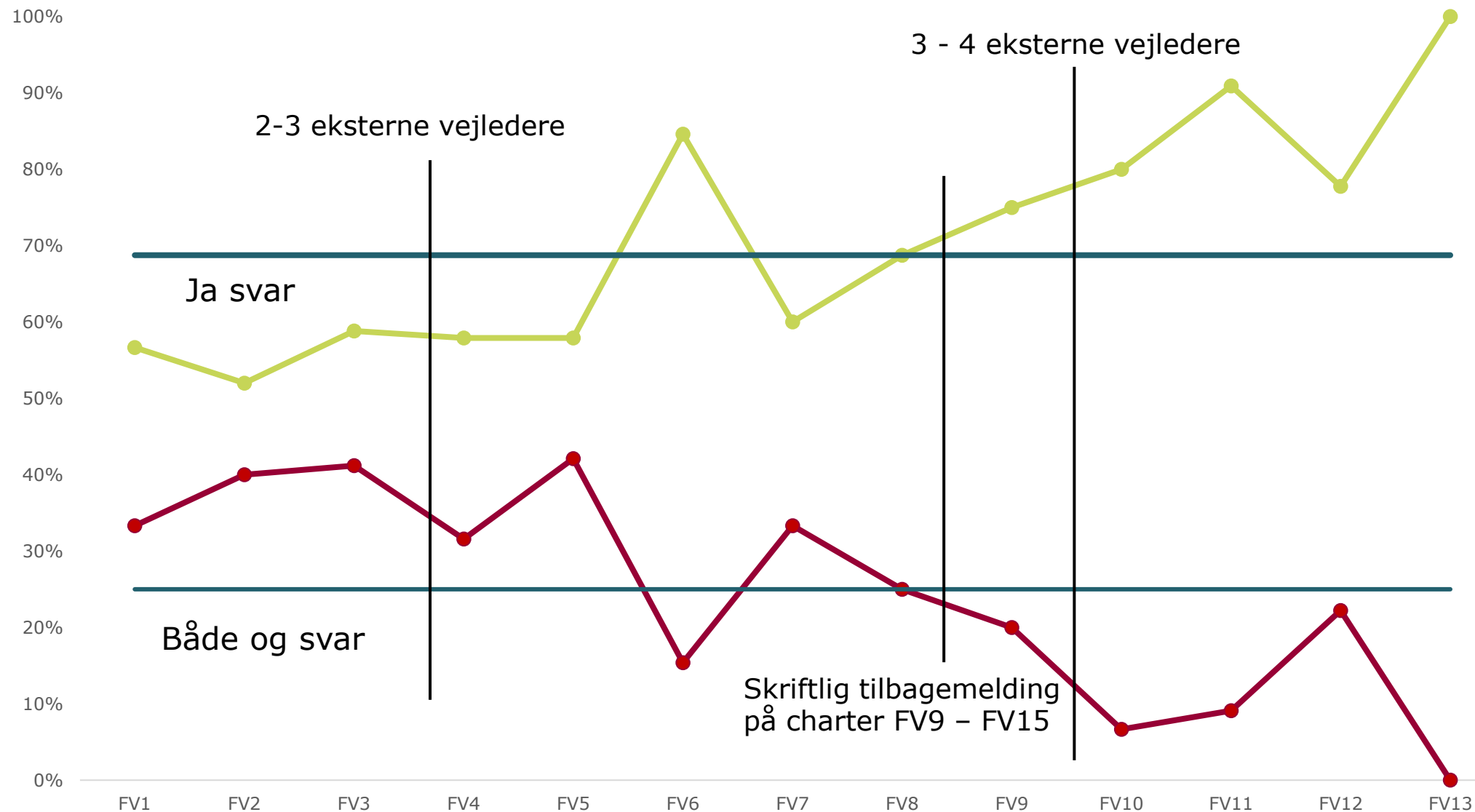


Webinar: "Virkede relevant og udbytterigt for dem der fremlagde. Som deltager var det fjernt, uvedkommende og spild af tid".

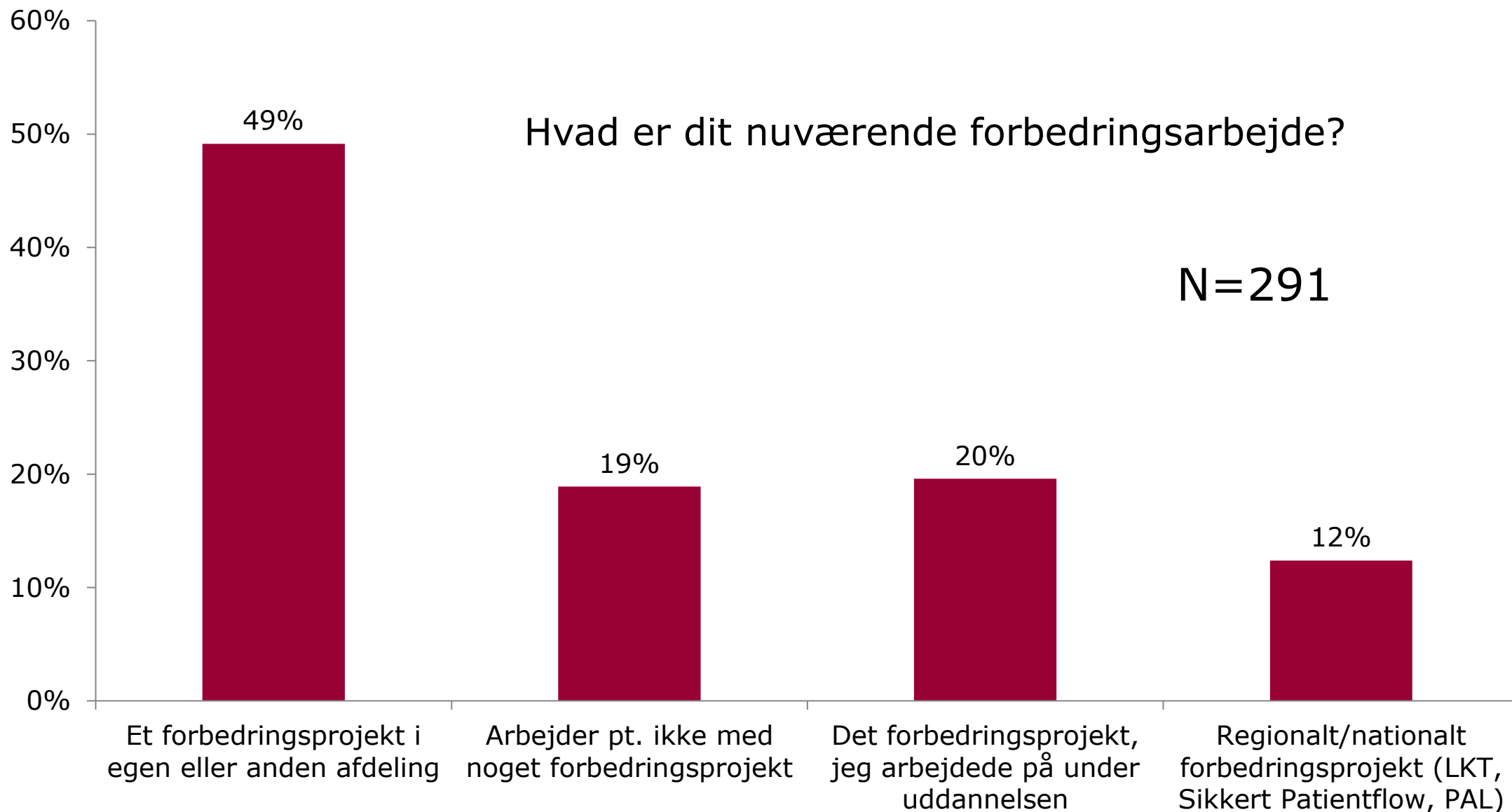
Oplever du, at du som deltager på uddannelsen, har fået den nødvendige opbakning fra din ledelse?



Oplevede du, at vejledningen hjalp dig videre i dit konkrete forbedringsprojekt?



FV1 til FV14 - 9 måneder efter afslutning af forløbet



Virkningsevaluering 2021

Virkningsevalueringens formål er at afdække, hvilke faktorer, der spiller ind i en forbedringsvejleders succes på deres arbejdsplads, efter endt uddannelse.

En succesfuld forbedringsvejleder:

- Anvender de tilegnende metoder i deres nye projekter
- Inspirerer kollegaer til at medvirke i projekter
- Vejleder kollegaer i deres egne forbedringsprojekter
- Bruger mødefora til at fremvise projekter for at motivere de involverede
- Bruger andre forbedringsvejledere til sparring og vidensdeling





Hvilke organisatoriske faktorer fremmer forbedringsarbejde

Hvad virker, når man skal implementere forbedringsarbejde i praksis?

For at forstå hvordan forbedringsarbejdet bedst implementeres, forankres og fører til konkrete resultater i praksis, er en gruppe erfarne forbedringsvejledere interviewet

Deres erfaringer med at skabe forandringer og støtte kolleger i forbedringsprocesser giver et særligt perspektiv på, hvad der virker og hvad der udfordrer i implementeringen af forbedringsarbejde når man arbejder i Region Midt.

Hvordan kan en leder være synlig støtte?

Forbedringsvejlederne foreslår:

- Invitere forbedringsvejlederen til opstartsmøde og forventningsafstem processen
- Hold faste opfølgningsmøder med forbedringsvejlederen, fx en gang om måneden eller hver anden måned
- Sætte tid af til, at forbedringsvejlederen kan præsentere et nyt projekt på et personalemøde

"[forbedringsarbejdet] er virkelig noget hun prioriterer og hun bakker op ledelsesmæssigt, så når vi for eksempel holder tavlemøder så står hun oppe ved siden af og hun tager ledelsesdelen og siger hvad man forventer som ledelse herfra. Så hun er meget tydelig, hun er meget synlig, hun er meget engageret."

FV Regionspsykiatrien Randers



Hvordan kan en leder sikre, at forbedringsarbejdet ikke er et enkeltmandsprojekt?

Forbedringsvejlederne foreslår:

- Etablere et forbedringsteam for hvert projekt, og sørge for der udpeges en tovholder
- Støtte forbedringsvejlederen i at finde relevante og engagerede teammedlemmer
- Sikre at forbedringsteamet er tværfagligt repræsenteret, hvis relevant
- Holde tavlemøder, hvor hvert team kan fortælle om status på projekterne

“Få nogle tovholdere på, og få nogle til at være interesserede i projektet. Der er ikke noget bedre end når projekterne bare ruller af sig selv, fordi der er nogle andre der finder interesse i det.”

FV AUH Psykiatrien

Ledelsens opbakning gør en markant forskel

„Ledelsens opbakning er den vigtigste prioritet — og den afgørende faktor for, om et projekt lykkes.“



Vigtigste prioritet

Synlig opbakning og støtte fra ledelsen hænger tæt sammen med, at et projekt bliver fuldt implementeret



Uden vedvarende opbakning

Når ledelsens støtte forsvinder efter prøve-handlingen, bliver det svært for medarbejderne at fastholde forbedringen



Tydelige mål virker

Klare, fælles mål giver bedre resultater — men kun hvis opbakningen følger med hele vejen igennem

Forbedringsarbejde bør være en del af hospitalets vision



Priorité oppefra

Forbedringsarbejde skal skrives ind i hospitalets vision og synligt prioriteres af ledelsen — det er endnu ikke tilfældet på Randers Regionshospital, men et nyt forbedringsvejlederteam er sat i gang for at løfte kulturen.



Ledelsesopbakning sikrer succes

Projekter, som hospitals- og afdelingsledelsen selv ønsker, har de bedste vilkår: bredere opbakning, synlig prioritering af ressourcer og en klar ramme fra start.



Uddannelse og stærke netværk

Flere forbedringsvejledere skaber kritisk masse i afdelingerne, og fælles begreber gør det tydeligt for alle, hvad vi gør — og hvorfor.

Fra evaluering til handling

Forbedringsarbejde handler ikke om, at vi hele tiden skal have et PDSA-projekt kørende. Det handler om en kultur, hvor vi:

- Er nysgerrige på vores egen praksis, og tør prøve noget af
- Lytter til feedback — og tør spørge, når noget ikke virker
- Bruger modstand som en mulighed for at se tingene fra en anden side
- Lader evaluering blive en naturlig del af det, vi allerede gør

Måske er evaluering ikke kun noget, vi gør efter en forbedring — måske er det selve det, der gør, at vi opdager, lærer og forbedrer os.

Derfor opfordrer vi andre til at tage forbedringsvejlederuddannelsen — det letter, når vi taler samme sprog.

Tak fra os

Mette Faurskov, mettmaig@rm.dk

Rene Buch Nielsen, rennie@rm.dk



DES årsmøde 2026. Evaluering som motor for forandring