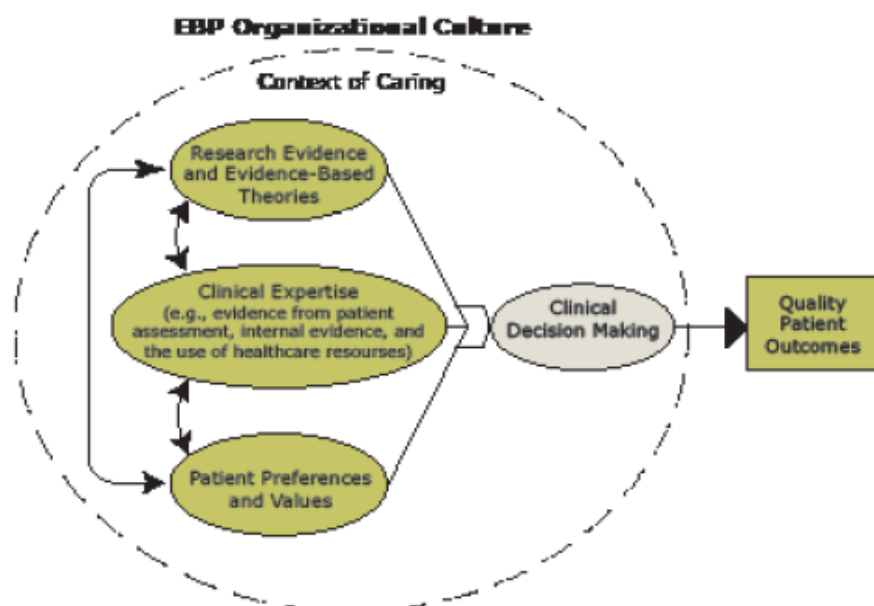


# Kompendium

## om kompetenceudvikling for afdelingssygeplejersker på Hospitalsenheden Horsens

### *Ledelse af evidensbaseret praksis*

#### Model for evidensbaseret sygeplejepsis

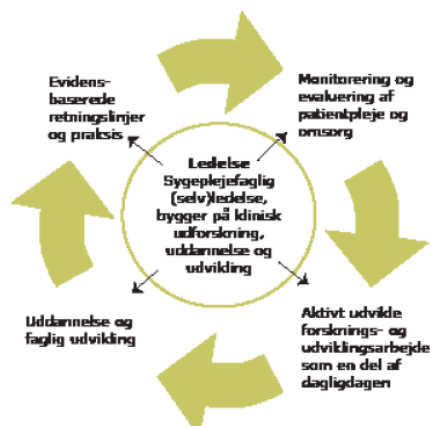


*Figur 4.* Evidence-based Practise af Melnyk&Fineout-Overholt,2003 (10)

## Forord

I 2013 blev der udarbejdet "Vision og strategi for sygeplejen på Hospitalsenheden Horsens 2014-2017", som sætter øget fokus på fire elementer i sygeplejerskens virksomhedsområde. Gennemførelsen af strategien forventes at føre hospitalet i retning af en målrettet, fagligt og ledelsesmæssig fokuseret indsats med styrket sygeplejefaglig kvalitet, forskning og udvikling.

Brug af evidens inden for ledelse, alle kerneområder og de strategiske hovedområder skal efterspørges systematisk af personale og er en særlig sygeplejefaglig lederopgave, der anskueliggøres i figuren.



(inspireret af Eastwood, O'Connell, Gardner 2008, O'Connell 2009).

I dette uddannelsesprogram for afdelingssygeplejersker på Hospitalsenheden Horsens, sættes der et overordnet fokus på "Ledelse af evidensbaseret praksis".

Uddannelsesprogrammet er et obligatorisk program for alle afdelingssygeplejersker og er iværksat som led i implementeringen af visionen og afvikles i 2016, fordelt på 4 x 2 dages værksteder.

Målet med uddannelsesprogrammet er at give afdelingssygeplejerskerne kompetencer til ledelsesmæssigt at efterspørge og udvikle en evidensbaseret praksis på hospitalet og derigennem sikre, at patienter tilbydes pleje og behandling af høj kvalitet med afsæt i den enkelte patients og pårørendes værdier og præferencer.

### Planlægningsgruppen:

Kirsten Løth Lysdahl, afd.sygeplejerske M2, Charlotte Jacobsen, afd.sygeplejerske, DKC samt Line Sakstrup, Organisationskonsulent, Koncern HR Udvikling. Ledelsesreferencen har været Tina Pasgaard, oversygeplejerske kirurgisk og kvindefdelingen samt Inge Pia Christensen, sygeplejefaglig direktør. Uddannelsesprogrammet er godkendt af Det Sygeplejefaglig Råd ved Hospitalsenheden Horsens i foråret 2016.

Inge Pia Christensen  
Sygeplejefaglig direktør  
Hospitalsenheden Horsens

## Baggrund og formål

At være et attraktivt akuthospital betyder, at kvaliteten i kerneopgaven skal hvile på høj faglighed baseret på evidens og patientsikkerhed, være fokuseret på inddragelse af patienter og pårørende og have stor tiltrækningskraft på dygtige medarbejdere. Det er medvirkende til at reducere uhensigtsmæssig variation i pleje og behandling baseret på den bedste forskningsbaserede viden og reducerer fejl og utilsigtede hændelser. Det medvirker desuden til at øge og vedligeholde sundhedsprofessionelles kompetencer.

I 2014 tog alle kliniske afdelinger fat på arbejdet med den nye "Strategi for Sygeplejen på HEH 2014-2017", som tager udgangspunkt i, at sygeplejefaglig ledelse bygger på klinisk udforskning, uddannelse og udvikling.

Det gøres bl.a.:

- gennem monitorering og evaluering af patientpleje og omsorg
- ved aktivt at udvikle forsknings- og udviklingsarbejde som en del af dagligdagen
- gennem veltilrettelagt uddannelse og faglig udvikling af medarbejdergruppen
- ved at følge og udvikle evidensbaserede kliniske retningslinjer
- ved at lederen går foran, agerer tydelig rollemodel og træder til, når værdier for god praksis er i uoverensstemmelse med faktiske praksis.
- gennem dialog, anerkendende ledelsesstil og målrettede, systematiske indsatser

Med afsæt i ovenstående er der tilrettelagt et uddannelsesforløb for alle hospitalets afdelingssygeplejersker, der består af 4 værksteder i løbet af 2016. Værkstedernes overordnede fokus er ledelse af evidensbaseret sygeplejepsikis og ikke ledelse som generel disciplin. Det er Sygeplejestrategiens fokusområde på sygeplejefaglig ledelse, der laves værksteder over.

De fire temaer er:

1. Ledelse af evidensbaseret praksis
2. Strategisk kommunikation i en evidensbaseret kontekst
3. Forandrings/Forbedringsledelse
4. Leadership Pipeline og lederroller.

Formålet med uddannelsesforløbet er at fremme afdelingssygeplejerskens viden, færdigheder og adfærd, så den enkelte bliver i stand til at lede, omsætte, efterspørge og udvikle en evidensbaseret sygeplejepsikis i eget afsnit sammen med sit personale, stabsmedarbejdere og tværfaglige kolleger.

Den enkelte afdelingssygeplejerske skal gennem øvelser og opgaver fra egen praksis styrke sine evner til at reflektere og skabe øget bevidsthed om egen ledelsespraksis, således at hun træffer ledelsesmæssige beslutninger på et evidensbaseret grundlag, som er i tråd med såvel den nye sygeplejefaglige strategi som hospitalets overordnede strategi.

### **Synliggørelse og aktiv deltagelse**

At arbejde med refleksioner og skabe øget bevidsthed kræver aktiv involvering af alle deltagere før, under og efter. Værkstederne skal også bidrage til etablering af et fremtidigt ledelsesnetværk med start i 2017, som bygger på gensidig respekt, tillid og åbenhed. Det betyder, at deltagerne skal vise mod, nysgerrighed, engagement, anerkendelse, og i det hele taget bidrage med hjerne, hjerte og ører på hvert værksted.

Forløbet skal synliggøres og drøftes internt i hver afdeling med det formål at sikre ikke kun en individuel læring, men også læring på både afdelings- og organisatorisk niveau. HL samt AL har en forpligtelse til at drøfte det på deres møder, i forhold til hvilken ledelse forløbet kalder på fra deres side. Afdelingssygeplejerskerne selv har et ansvar for at bringe det op i relevante fora, på personalemøder etc., så metoderne udbredes i afdelingen samt på tværs af afdelinger.

### **Uddannelsesforløbets læringsmål**

Målet er, at sygeplejefaglige ledere på HEH opnår kompetencer til at sikre en evidensbaseret sygeplejepsis og en professionelt tilrettelagt og engageret udført sygepleje. Samtidig skal de skabe rum for udvikling af den professionelle sygepleje.

Forløbet skal sikre udvikling og læring på tre niveauer: Det individuelle niveau, afdelingsniveau samt det organisatoriske niveau.

#### **Læringsmål:**

- at skabe og være rollemodeller for udvikling og implementering af en evidensbaseret organisationskultur
- at lede og være rollemodel for samarbejde på tværs af faglige og organisatoriske grænser med konstant fokus på patientforløbene
- at omsætte strategi til meningsfuld handling for medarbejderne gennem kommunikation og involvering - og på den måde skabe fælles retning

- danne solid grobund for et fremtidigt ledelsesnetværk med start i 2017 som bygger på respekt, tillid og åbenhed.

Den enkelte afdelingssygeplejerske udarbejder egne mål for nærmeste udviklingszone og laver handleplan ud fra ovenstående, som fastholdes og efterspørges af nærmeste leder.

## De fire værkstedsforløb

### Værksted 1: Ledelse af evidensbaseret praksis

På værkstedsdage 1 introduceres afdelingssygeplejerskerne til Ledelse af evidensbaseret praksis, herunder viden om evidensbegrebet, hvordan "ser sygeplejen ud" i min afdeling på hverdage, når observationer, refleksioner og handlinger hviler på evidens og hvordan får jeg blikket for, når det ikke gør det.

Derudover gøres afdelingssygeplejerskerne klar til at holde forventningssamtaler med de medarbejdere, der starter den 17.5. på deres første uddannelsesdag.

#### Læringsmål for værksted 1:

- At afdelingssygeplejerskerne er klar over hvad evidensbaseret praksis er og hvilken betydning det har at arbejde evidensbaseret i egen afdeling
- At kunne lede, omsætte, efterspørge og udvikle en evidensbaseret sygeplejepsis i eget afsnit
- At være rollemodel i forhold til at udvikle og skabe en evidensbaseret organisationskultur

Værkstedet afholdes på HEH den 10.+11.maj fra 8.30-16.00.

Preben Ulrich Professor og leder af Center for Kliniske retningslinjer er ekstern underviser.

Mette Trøllund Rask sundhedsfaglig forsker, ph.d. på HEH er intern underviser.

### Værksted 2: Strategisk kommunikation

På værkstedsdage 2 introduceres afdelingssygeplejerskerne for strategisk kommunikation. Den enkelte afdelingssygeplejerske skal kunne anvende professionel ledelseskommunikation og oversætte strategi og handlingsplan for udviklingen af sygeplejen i forhold til mangfoldighed i personalet og genstandsfeltet i den enkelte afdeling. Det er vigtigt at sætte fokus på at fremme en god kommunikationskultur i afdelingen og på organisatorisk niveau, både i forhold til trivsel generelt, men også i forhold til at forskning viser at den måde vi kommunikerer på internt er afgørende for den måde vi kommunikerer til vores patienter på.

Derudover danner værkstedsdage 2 rammen for at bygge stærke relationer på tværs i gruppen, og dermed skabe fundamentet for et netværk baseret på tillid, tryghed og gensidig

respekt. Dette fundament bygges der videre på, på de øvrige værkstedsdage, således at der efter uddannelsesforløbet afslutning er dannet et stærkt netværk på tværs af organisationen.

### **Læringsmål for værksted 2:**

- Skabe stærke relationer på tværs i gruppen
- At kunne anvende strategisk kommunikation i ledelse, eksempelvis at kunne omsætte hospitalets strategi til meningsfuld praksis for medarbejderne
- Bevidsthed om styrker og svagheder i egen ledelseskommunikation, og hvordan man overkommer dem
- Være rollemodel for at skabe en god kommunikationskultur i afdelingen

Efter Værksted 2 er det muligt at få en individuel supervision med Line Sakstrup i forhold til at træne sin egen ledelseskommunikation i praksis.

Værkstedet afholdes som internat den 13. juni fra kl. 8.30 + 14. juni kl. 8.30-15.00 2016 på Vingstedscentret, Vejle.

### **Værksted 3: Forandring og forbedringsledelse**

På værkstedsdage 3 arbejdes med forandrings og forbedringsledelse.

Afdelingssygeplejerskerne arbejder ud fra teorier og modeller, der skal kunne anvendes som konkrete metoder og indsatser i hverdagen. Blandt andet introduceres afdelingssygeplejerskerne for forbedringsmodellen (PDSA modellen og gennembrudsmodellen under et) som metoden i egen ledelsespraksis, hvor fokus er på at lede, efterspørge, omsætte og udvikle evidensbaseret sygeplejepsis. Der arbejdes med kvalitetshåndbogen version 2.0 som grundlag.

### **Læringsmål for værksted 3:**

- At kunne implementere organisatoriske forandringsprocesser i afdelingen på en værdifuld og effektiv måde, herunder sikre sig medarbejdernes følgeskab gennem strategisk kommunikation, involvering og mobilisering
- At igangsætte og lede forandringsprocesser gennem forbedringsledelse såvel internt i afdelingen som på tværs i organisationen
- At skabe et fælles sprog for forandrings- og forbedringsprocesser i organisationen, der resulterer i fælles forståelse og hurtigere implementering

Værkstedsdagene afholdes på HEH den 13.+14. september fra 8.30-16.00.

Eventuelt gøres brug af ekstern oplægsholder.

#### **Værksted 4: Leadership Pipeline - samskabende ledelse**

På værkstedsdage 4 præsenteres afdelingssygeplejerskerne for teorien om Leadership pipeline, der skal bruges til at skabe bevidsthed om organisationens lederroller. Forskellige ledelsesniveauer i organisationen kræver forskellige færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier. Der sættes fokus på afdelingssygeplejerskens lederrolle, og hvilke kompetencer der skal til for såvel besidde samt udvikle sig i rollen. Dette kobles med de 8 kompetencer i den sygeplejefaglige strategi. Leadership pipeline kobles med samskabende ledelse, således at ledelse og samarbejde på tværs øges og fremmes i organisationen i forhold til at skabe yderligere fokus på sammenhængende patientforløb.

#### **Læringsmål:**

- At kunne forvalte sin egen lederrolle og ledelsesopgave såvel horisontalt som vertikalt samt være bevidst om andre lederrollers betydning i organisationen
- Lede, igangsætte og efterspørge initiativer på tværs af afdelinger og sektorer med fokus på øget samarbejdet på tværs i forhold til sammenhængende patientforløb

Værkstedsdagene afholdes på HEH den 22.+23. november fra 8.30-16.00.

Thorkil Molly-Søholm Cand. Psych. & Cand. Mag., studielektor i ledelse, organisatorisk læring og coaching, Institut for Læring og Filosofi er ekstern oplægsholder på dag 1.

#### **Etablering af fremtidigt lederforum for afdelingssygeplejersker**

Opstart januar 2017 efter drøftelse i det sygeplejefaglige råd december 2016. Det første halve år gives ekstern konsulentbistand til form og indhold. Planlægningsgruppen har ansvaret for procesen.

## Praktiske oplysninger

For at øge læringsperspektivet vil der være hjemmearbejde til hvert værksted i form af litteratur der skal læses og/eller cases der skal forberedes. Dette meldes ud til alle deltagerne i god tid. Efter hvert værksted forventes det at afdelingssygeplejerskerne anvender det lærte i praksis, således at det kommer såvel afdelingen som organisationen til gavn på en effektiv og værdifuld måde.

Værkstedsdage 1, 3 og 4 foregår fra 8.30-16.00 på HEH.

Værkstedsdage 2 foregår som internat fra 8.30 dag 1 til 15.00 dag 2.

Værkstedsdagene faciliteres af organisationskonsulent, Line Sakstrup.

## Kontaktinformationer

Ved generelle henvendelser om forløbet og den praktiske afvikling kan du kontakte:

Kirsten Løth Lysdahl, afdelingssygeplejerske, medicinsk kardiologisk afsnit

Deltager i arbejdsgruppen vedr. planlægning af værksteder

[kirsten.lysdahl@horsens.rm.dk](mailto:kirsten.lysdahl@horsens.rm.dk), tel +45 7842 6780

Charlotte Jacobsen, afdelingssygeplejerske, anæstesiologisk afd. Dagkirurgisk

Deltager i arbejdsgruppen vedr. planlægning af værksteder

[charljob@rm.dk](mailto:charljob@rm.dk), tel: +45 7842 5540

Line Sakstrup, Organisationskonsulent, Koncern HR Udvikling

Varetager projektledelse af forløbet samt planlægning og facilitering af værkstedsdagene.

E-mail: [line.frandsen@stab.rm.dk](mailto:line.frandsen@stab.rm.dk), Tel: 61381924



## Litteraturliste

1. Pearson A, Wiechula R, Court A, Lockwood C, 2005. The JBI model of evidence-based healthcare. *Int J Evid Based Healthc* 3.kap. s.207-215.
2. Francke AL, Smit MC, Anke JE de Veer and Mistiaen P 2008: *Factors influencing the implementation of clinical guidelines for health care professionals: A systematic meta-review.*
3. Sestoft B, Rohde CV, Sundby JL Ulrichsen AM: Klinisk retningslinje fra CfKR: "*Tidlig Opsporing af Kritisk Sygdom*", CfKR
4. Hagen KB, Herbert R, Jamtved G, Mead J: *Evidensbaseret praksis*. 2008, kap.1: Hvad, hvorfor og hvordan.
5. Osborne S, Gardner G E. 2010: *Developing a culture of enquiry to sustain evidence-based practice*. In: Courtney, Mary and McCutcheon, Helen (Eds.) *Using Evidence to Guide Nursing Practice*. Churchill Livingstone, Sydney, pp. 45-57.
6. Hansen SR, Mathiassen AK, Schmelling W: Kunsten at udvikle en evidenskultur baseret på faglig ledelse. *Sygeplejersken* 2012; (8) : 68-72.
7. Nyland, W.H., Kirketerp, G 2007: *Evidensbaseret praksis i praksis*
8. Melnyk BM, Gallagher-Ford L, English Long L, Fineout-Overholt E, 2014: *The Establishment of Evidence-Based Practice Competencies for Practicing Registered Nurses and Advanced Practice Nurses in Real-World Clinical Settings: Proficiencies to Improve Healthcare Quality, Reliability, Patient Outcomes, and Costs*
9. Bannigan K, Moores A, 2009: *A model of professional thinking: Integrating reflective practice and evidence based practice*. *Revue Canadienne D`ergotherapie*, rnr. 5, vol 76.
10. Apking AM, Brinkerhoff RO, 2001: *High impact learning - Strategies for leveraging performance and business results from training investments.*
11. Mattiesen MN, Møller M, Nielsen SS, 2014. Lindhardt og Ringhof: *Strategisk aktionslæring. Når medarbejdere og ledelse udvikler organisationen gennem praksis.*
12. Dahl K, Molly-Søholm T, 2012: *Leadership in pipeline – transformation og samskabende ledelse.*
13. *Kvalitetshåndbogen version 2.0 2016: Håndbog i klinisk kvalitetsforbedring*
14. *Relationel koordinering – ledelse af effektivt samarbejde Væksthus for ledelse*
15. *DASYS: Dokumentation af sygepleje – en statusrapport*
16. Mee-Ahrens M, Væksthus for ledelse 18.03.16: *Hildebrandts tre råd om at lede forandringer.*
17. Omilion-Hodges L, Baker L.R. *Business Horizons* (2014) 57, 435—445: *Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication*
18. *Strategi for sygeplejen 2014-17 på Hospitalsenheden Horsens*