

U D V I K L I N G O G F O R S K N I N G I A R B E J D S L I V
A L E C T I A P E O P L E

Nye veje til den gode forflytning i hjemmeplejen

- et projekt om arbejdspladskultur og forflytning i hjemmeplejen i henholdsvis Albertslund og Frederiksberg Kommune

Rapport udarbejdet for Branchearbejdsmiljøråd Social & Sundhed

Forfattere:

Else Momme

Kaia Nielsen

Jette Duckert

15. maj 2008

Forord

Branchearbejdsmiljøråd (BAR) Social & Sundhed arbejder løbende med at forbedre arbejdsmiljø og forflytningsforholdene for plejepersonale blandt andet gennem støtte til forskning og udviklingsprojekter. Med dette projekt "Nye veje til den gode forflytning i hjemmeplejen" ønsker BAR Social & Sundhed at få sat fokus på arbejdspladskulturens betydning for implementering af den gode forflytningspraksis i hjemmeplejen. Skal nye veje til den gode forflytning findes, skal såvel den enkelte, som arbejdspladsen medvirke til at sikre rammer og ændre vaner og rutiner. ALECTIA A/S, (tidligere JobLiv Danmark) har udviklet en "forflytningskulturmetode" til at afdække de relevante kulturfelter og komme i gang med at forbedre en forflytningspraksis.

I nærværende projekt er modellen blevet anvendt i to kommuners hjemmepleje. Der skal rettes en stor tak til Albertslund og Frederiksberg hjemmepleje, som har gjort det muligt, at gennemføre projektet. En særlig tak skal rettes til ledelse og medarbejdere i Birkegruppen i Albertslund Hjemmepleje og gruppe 12 - 22 - 31 og aften/ natholdet, i Frederiksberg Hjemmepleje, som har bidraget med stort engagement og mange personaleressourcer, og på den måde bidraget til øget viden og erfaringer til gavn for andre arbejdspladser indenfor social og sundhedsområdet. Endvidere tak til BAR Social & Sundhed, som har ydet økonomisk støtte til projektets gennemførelse. ALECTIA A/S ved Jette Duckert, Else Momme og Kaia Nielsen har været konsulenter på projektet.

Indholdsfortegnelse

NYE VEJE TIL DEN GODE FORFLYTNING

1 Indledning	9
1.1 Baggrund	10
1.2 Formål	10
2 Projektets design	11
2.1 Målgruppe	11
2.2 Præsentation af deltagende arbejdspladser	11
Albertslund hjemmepleje	11
Frederiksberg hjemmepleje	11
2.3 Organisering i projektet	12
3 Projektets idégrundlag	12
3.1 Kulturforståelse	12
3.2 Forflytningskulturblomsten	13
3.3 Interventionsstrategi	15
4 Projektets faser og projektforsløb	16
4.1 Kort om forløbet	16
5 Afdækning af kulturfelter og prioritering	17
5.1 Afdækning af kulturfelter	18
5.2 Medarbejderprioritering	22
6 Fra afdækning til handlingsplan	23
6.1 Albertslund	23
6.2 Frederiksberg - Bearbejdning og valg af indsatser	24
7 Interventioner	24
7.2 Frederiksberg hjemmepleje	28
7.3 Konsulentstøttede indsatser	29
Kulturbilleder - Albertslund	29
Holdningsseminar	31
Holdningsspil -metoden	32
Holdningsseminar Albertslund og Frederiksberg	33
Samarbejde og kommunikation Albertslund	36

Nye veje til den gode forflytning i hjemmeplejen

Samarbejde og kommunikation - Frederiksberg.....	38
Holdningsmøder om forflytninger v/intern arbejdsmiljøkonsulent.....	38
8 Diskussion	39
8.1 Forhold af betydning for den gode forflytningspraksis	39
8.2 Iværksættelse af interventioner	42
8.3 Aktørroller.....	44
8.4 Kontekstændringer.....	45
9 Konklusion.....	46
9.1 Afdækning af kulturfelter	47
9.2 Indsatser til udvikling af den gode forflytningspraksis	48
9.3 Aktørernes rolle	48
10 Anbefalinger	49
10.1 Metodeudvikling	49
10.2 Fokus på arbejdsgruppe/- projektgruppers rolle og opgave.....	50
10.3 Fokus på sammenhæng mellem ledelsesforankring og løsningsrum	50
10.4 Udbredelse af kendskab til denne måde at arbejde med forflytning på	50

Resumé

Dette projekt "Nye veje til den gode forflytning i hjemmeplejen" har undersøgt, hvilke forhold i arbejdspladskulturen i hjemmeplejen, der har betydning for god forflytningspraksis. Projektets målgruppe var udvalgte hjemmeplejegrupper fra Albertslund og Frederiksberg Kommunes hjemmepleje. De to hjemmeplejer havde nedsat en projektgruppe med ledelse og medarbejderrepræsentanter, hvis opgave var at styre og planlægge de to del-projekter. Projekterne blev gennemført i perioden 4. kvartal 2006 til 2. kvartal 2008.

Udgangspunktet var forflytningskulturblomsten, hvor personalets synspunkter, holdninger og behov vedr. forflytning blev afdækket og prioriteret. På baggrund heraf besluttede projektgrupperne at gennemføre en række aktiviteter og indsatser til udvikling af den gode forflytningspraksis. Den ene kommunes hjemmepleje valgte at gå videre med alle medarbejderønsker og synspunkter, og udarbejdede derfor en omfangsrig handlingsplan, hvor alle i projektgruppen blev gjort ansvarlig for dele heraf. Endvidere fik projektgruppen erfaringer med at arbejde med handlingsplanen som et systematisk værktøj.

Indsatser til udvikling af den gode forflytning som blev igangsat var etablering af forflytningskurser, klarhed i procedure for bestilling af hjælpemidler, adgang til borgerspecifik vejledning, procedure for tilbagemelding på bestilling af hjælpemidler. Endvidere blev der gennemført holdningsseminarer med udgangspunkt i forskellige forflytningskultur billeder, en case og holdningsspil omkring udsagn fra dialogmøderne samt temamøde om kommunikation og samarbejdet omkring forflytninger med udgangspunkt i oplæg og øvelser. De eksterne arbejdsmiljøkonsulenter stod for gennemførelse af holdningsseminarerne og temadagene.

Nærværende rapport er en redegørelse for følgende:

- Hvilke forhold i arbejdspladsens kultur har betydning for god forflytningspraksis - og hvilke aktiviteter blev iværksat for at understøtte disse?
- Deltagernes vurdering af projektet som helhed og af de enkelte dele
- Hvad har interventionsstrategien - herunder det brede perspektiv og kulturfokuset - betydet for indsatsen vedrørende den gode forflytningspraksis?
- Hvilke videre udviklingsperspektiver lægger projektet op til?

Konklusion og diskussion

Projektet har vist, at forflytningskulturblomsten kan anvendes i hjemmeplejen til afdækning af kulturfelter af betydning for den gode forflytning. Projektet peger på, at der i særdeleshed skal

arbejdes med holdninger, samarbejde og kommunikation for at forbedre forflytningskulturen. Endvidere at der fortsat skal være fokus på uddannelse i forflytning og indretning af borgerens hjem. Generelt oplever medarbejderne at man kan få de hjælpemidler, som man har behov for, men at der kan være uklarhed om bestillingsprocedure og kompetence.

Forflytningskulturmetoden har tidligere været anvendt indenfor institutionsområdet og dette projekt peger på, at metoden også kan anvendes i hjemmeplejen. Det vurderes på baggrund af vores samlede erfaringer, at metoden kan anvendes bredt indenfor social og sundhedsområdet, idet metodens centrale begreber (blomsterbladene) anses for at være almen gyldighed for betydningsfulde faktorer i forhold til forflytninger. Samtidig sikrer metoden, at de centrale begreber bliver - under anvendelse - nuanceret og konkretiseres af den enkelte målgruppe indenfor plejesektoren. På den måde kan man sige, at metoden i selv sikre en tilpasning til den konkrete målgruppe og kontekst.

Projektet viste, at holdninger til sundhed og faglighed var det vanskeligste blad for medarbejderne at sætte ord på. Man var uvant med *eksplicit* at sætte ord på sine holdninger til sundhed og faglighed, mens der kom mange holdningsudsagn frem under andre blade, fx samarbejde og fysiske rammer. Omdrejningspunkter var her enighed/ forskellighed i holdninger til, hvordan arbejdet hos borgeren udføres, og at dette kan føre til splittelse i gruppen og gå ud over relationen til borgeren. I forhold til fysiske rammer drejede det sig især om holdninger til indretningen af borgerens hjem som hjem og/eller som arbejdsplads. For at komme et spadestik dybere i holdninger blev der i begge hjemmeplejer gennemført et holdningsspil med medarbejderne. Holdningsspillet tog udgangspunkt i holdninger som medarbejderne selv var fremkommet med under dialogmøderne. Spillet viste, at medarbejderne i udpræget grad opfatter deres helbred som deres eget ansvar, og ikke et ansvar, som arbejdspladsen også har del i. Dette kan hænge sammen med, at personalet i en stor del af arbejdstiden arbejder alene, hvor der opstår mange situationer i hverdagen, hvor hun/ han træffer selvstændige beslutninger, og at opfølgning fra ledelsens side er vanskeliggjort af den fysiske afstand. Et gennemgående dilemma var hvem der skal forklare borgeren om regler for indretning af borgerens hjem. Det opleves for mange som meget modsætningsfyldt både at skulle yde omsorg og håndhæve regler, som kan være i modstrid med borgerens interesse. Medarbejderne ønsker andre "budbringere", mens ledelsen har gode grunde til at dette mest naturligt ligger hos den enkelte medarbejder, som kender borgerne og som har problemet, hvis de fysiske rammer ikke er i orden.

I projektet blev der afprøvet nogle metoder til at arbejde med holdninger og kultur, som ikke på forhånd har været velafprøvede med udviklet i forbindelse med dette projekt. Metoderne har været kulturbilleder og holdningsspil. Erfaringer var, at der er et stort potentiale i at arbejde med kulturbilleder, idet billederne er stærke metaforer. Metoden forudsætter dog mere tid end vi havde sat af, og at metoden videreudvikles. Kulturbilledøvelsen vakte både interesse, modstand

og refleksion. Selv om afprøvningen ikke var optimal valgte gruppen at lade kulturbillederne hænge i frokostlokalet flere måneder efter vi havde arbejdet med kulturbillederne. Holdningsspi-let fungerede godt i forhold til at komme et spadestik dybere i holdningsudvekslingen. Det medarbejdere især oplevede som godt var, at de blev "tvunget" til at tage stilling, og at det var godt at lytte til hinanden, herunder især at lytte til de "stille" kolleger og at opleve, at de "meget talende" også kunne overraske med det de sagde.

Omkring samarbejde og kommunikation var erfaringerne, at det største engagement opstår, når man arbejder med konkrete cases frem for generelle øvelser. Energien ligger i det praksisnære, det der også fylder i hverdagen.

Erfaringerne fra dette projekt er generelt, at ledelse og medarbejdere finder kulturtilgangen til at arbejde med forflytning som meningsfuld og givende, fordi tilgangen inddrager alle medarbejdere i afdækning af forflytningskulturfeltet, og fører frem til relevante indsatser til udvikling af den gode forflytningspraksis. Projektet er søgt forankret i både medarbejdergruppen og i ledelse gennem en projektgruppe og erfaringerne er her, at organisering og bemanding kan få afgørende betydning for de løsninger, som igangsættes i et sådan udviklingsprojekt. Indgår øverste ledelse direkte i projektgruppen relateres projektet og mulige løsninger til organisationens strategi og øvrige tiltag, øverste leder har et organisatorisk overblik til at se løsninger på tværs af organisationen og beslutningskompetence til at føre løsninger ud i livet. Indgår intern arbejdsmiljøkonsulent direkte i projektgruppen og gennemførelsen styrkes projektets forankring. Endelig afdækkede projektet, at kun få medarbejdere ønsker at indgå i projekt- og arbejdsgrupper og dette er en stor udfordring for ledelsen. Involvering af forflytningsvejledere i projektgruppen kan være med til at opruste og give et godt rygstød til deres rolle og opgaver som forflytningsvejledere.

Perspektiver og udviklingsmuligheder

Projektet tegner følgende perspektiver for det videre arbejde med udvikling af den gode forflytningspraksis på arbejdspladser indenfor Social og sundhedsområdet. Såvel BAR Social & Sundhed, arbejdspladserne indenfor branchen samt konsulentvirksomheder kan spille en rolle heri:

- Der er behov for præciseringer og tilpasninger af forflytningskulturblomsten og dens anvendelse - ikke specielt til hjemmeplejen, men generelt.
- Der er behov for at videreudvikle metoder til at arbejde med udveksling og ændringer af holdninger, således at man har velbeskrevne metoder til at arbejde med de indsatser i forlængelse af afdækning vha. forflytningskulturdialogen. Arbejdet med holdningsspil og

Nye veje til den gode forflytning i hjemmeplejen

kulturbilleder er igangsat, men ikke færdigudviklet. Metoderne bør beskrives mht. grundlæggende idé, struktur, proces og aktørroller.

- Der er behov for at sætte fokus på medarbejderes deltagelse i arbejds-/projektgrupper for at styrke medarbejderinvolveringen og dermed skabe holdbare løsninger og ambassadører, der er aktive medspillere i implementering og fastholdelse af løsningerne.
- Der er behov for at sætte fokus på betydning af hvordan ledelsen involverer sig i projekt- og udviklingsarbejde. Ledelsen bør overveje hvilket ledelsesniveau der skal indgå ud fra hvilket løsningsrum man ønsker og hvilken forankring projektet skal have.
- Der er behov for at udbrede kendskabet til at arbejde med forflytningspraksis ud fra et kulturperspektiv.

1 Indledning

1.1 Baggrund

Arbejdet i hjemmeplejen indebærer besværlige arbejdsstillinger og tunge forflytninger af borgere med nedsat funktionsniveau. I de sidste ti år har der været betydelig fokus på plejepersonalets belastninger, og på hvordan man håndterer borgere, så den fysiske belastning minimeres. Hjemmeplejen har i mange kommuner anskaffet tekniske hjælpemidler og uddannet forflytningsvejledere/ ressourcepersoner. Det specielle ved hjemmeplejens arbejde er, at arbejdet foregår i borgernes hjem, hvor pladsforholdene er givne, og indretningen ofte er bestemt af andre forhold og hensyn, end til at sikre de bedst mulige forflytningsforhold for personalets helbred. Forflytninger bliver derfor ofte balanceret mellem borgerens ret til selvbestemmelse og hensynet til personalets arbejdsforhold. Borgere kan endvidere have ønske for, hvordan de ønsker at blive forflyttede, der er i modsætning til, hvad der er bedst for personalet. I de konkrete arbejdsituationer står personalet ofte alene, når der skal vurderes og træffes beslutning om, hvordan forflytningen skal foregå. Rammerne for ledelsens opfølgning på den konkrete forflytningspraksis er begrænsede af de fysiske afstande mellem borgernes hjem og nærmeste leder. Samarbejdet mellem kolleger er begrænset af, at man er alene en stor del af arbejdstiden.

Mange forhold har således betydning for, hvilken forflytningspraksis der udvikler sig på en arbejdsplads og hos den enkelte medarbejder. Erfaringer fra et kulturforflytningsprojekt gennemført på botilbud under Københavns Amt (2005) har vist gode erfaringer med at inddrage såvel de traditionelle fysiske belastningsfaktorer som holdninger, vaner samt organisations- og ledelsesfaktorer. Disse erfaringer udvikles videre i nærværende projekt, hvor de specielle forhold for arbejde i borgerens hjem er omdrejningspunkt.

Projektet sætter med udgangspunkt i forflytningskulturmetoden fokus på nye måder at arbejde med den gode forflytning. Særlige fokuspunkter vil være medarbejdernes holdninger til sundhed, dilemma mellem hensynet til borgernes ønsker og personalets sundhed, arbejdets tilrettelæggelse og samarbejdskultur i grupperne, betydning af hjemmeplejens særlige vilkår for forflytninger, der foregår i borgerens eget hjem samt projektledelse og aktørrollen i forhold til gennemførelse af indsatser til udvikling af den gode forflytning.

1.2 Formål

Projektets formål var:

- 1 At undersøge, hvilke forhold i arbejdspladskulturen i hjemmeplejen, der havde betydning for god forflytningspraksis
- 2 At iværksætte aktiviteter/indsatser til udvikling af den gode forflytningspraksis.

2 Projektets design

Udviklingsprojekt med deltagelse af hjemmeplejegrupper fra to kommuner, hvor udvalgte hjemmeplejegrupper indgik i to parallelt forløbne udviklingsprojekter med afdækning af ønsker og behov for udvikling af forflytningspraksis. I forlængelse heraf blev der igangsat aktiviteter til udvikling af den gode forflytningspraksis.

Projektførelserne blev organiseret med hver deres projektgruppe bestående af ledere og medarbejdere og med støtte fra eksterne konsulenter. Projekterne er forløbet over et år (2007-2008), og der er foretaget systematisk, kvalitativ erfaringsopsamling i form af interviews med deltagerne i projektgrupperne.

2.1 Målgruppe

De to kommuner var Albertslund og Frederiksberg Kommune. Fra Albertslund medvirkede hjemmeplejegruppen "Birkegruppen". Oprindeligt indgik også aften/natholdet i projektet, men de trak sig fra projektet i den indledende fase pga. af sygdom og travlhed. Fra Frederiksberg Hjemmepleje indgik 4 hjemmeplejegrupper, heraf 3 daggrupper og en aften-gruppe. Udviklingsforløbene har omfattet hele personalet i de udvalgte plejegrupper, herunder tilknyttede sygeplejersker.

2.2 Præsentation af deltagende arbejdspladser

Hjemmeplejens hovedopgave er at yde pleje, omsorg og praktisk hjælp til de af kommunens borgere, der af sygdoms- og funktionsmæssige årsager har brug for hjælp

Albertslund hjemmepleje

Albertslund Kommune har 30.000 borgere. Hjemmeplejen består af 4 områder med selvstændig ledelse, hvoraf ét af områderne også dækker aften/nat holdet. I alt beskæftiger området ca. 300 medarbejdere, fordelt på grupper med op til 20 medarbejdere. Faggrupperne er primært social- og sundhedshjælpere. Herudover er der ansat ufaglærte hjemmehjælpere, social- og sundhedsassistenter og en mindre gruppe sygeplejersker. Grupperne er ledet af en hjemmeplejeleder, uddannet sygeplejerske. Hjemmeplejelederne referer til afdelingschefen for omsorgsafdelingen i Albertslund Kommune.

Frederiksberg hjemmepleje

Frederiksberg Kommune med 92.000 borgere, har organiseret hjemmeplejen i 4 distrikter med hver deres distriktsleder. Herunder er der 24 grupper, hvoraf 5 grupper beskæftiger af aften/natmedarbejdere. Hver gruppe består af op til 20 medarbejdere. Faggrupperne er primært social- og sundhedshjælpere. Herudover er der ansat ufaglærte hjemmehjælpere, social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker. Hver gruppe er ledet af en gruppeleder. Gruppelederne referer til distriktslederne i Frederiksberg Kommune. I Frederiksberg Kommunes hjemmepleje er

der ansat en arbejdsmiljøkonsulent, som blandt andet varetager opgaver ved forflytninger, kurser og oplæring af forflytningsvejledere.

2.3 Organisering i projektet

En forudsætning for at medvirke i projektet var, at de deltagende hjemmeplejer nedsatte en projektgruppe bestående af relevante ledere og medarbejdere. Dette for at sikre beslutningskompetence, samt at projektet havde opbakning og forankring i medarbejdergruppen.

Projektgruppen i Albertslund Hjemmepleje bestod af:

- Afdelingschef for omsorgsafdelingen: Birgitte Nielsen
- Gruppeleder for Birkegruppen: Tina Flaga *)
- Social og Sundhedsassistent, Birkegruppen: Marlene Steen **)
- Sygeplejerske, Birkegruppen: Yvonne Andersen

*) Gruppelederen var med i gruppen til og med udarbejdelse af handlingsplan, hvorefter hun forlod arbejdspladsen/flyttede til udlandet. Gruppelederens plads i projektgruppen blev ikke erstattet.

**) Oprindeligt var sikkerhedsrepræsentanten udpeget til projektgruppen, men af personlige årsager ønskede hun ikke at deltage.

Projektgruppen i Frederiksberg Hjemmepleje bestod af:

- Arbejdsmiljøkonsulent, projektleder, Lene Flint Andersen
- Gruppeleder, Jeannie Larsen
- Forflytningsvejleder, Helle Olsen
- Gruppeleder, Janni Nielsen
- Forflytningsvejleder, Nina Kjærby
- Gruppeleder, Ina Thornbæk
- Social- og sundhedshjælper, Lars Andersen
- Gruppeleder, Helle Rasmussen
- Forflytningsvejleder Janne Højmose

Endvidere indgik Else Momme, Kaia Nielsen og Jette Duckert, konsulenter fra ALECTIA i de to projektgrupper.

3 Projektets idégrundlag

3.1 Kulturforståelse

Projektets grundlæggende idé var, at en arbejdsplads' forflytningspraksis er påvirket af den kultur, som den udspiller sig i. Forflytningspraksis er ikke kun påvirket af den enkeltes viden om

forflytningsteknikker og kendskab til hjælpemidler. Forflytningspraksis er også et kulturelt fænomen, og derfor er det ofte kulturen, der fremmer eller blokerer for at bryde vaner og rutiner, herunder indføre nye arbejdsrutiner og skabe muligheden for en god forflytningspraksis.

Kulturen er måder at forstå, tænke og handle på, som over tid har sat sig igennem på arbejdspladsen som helhed og hos de mennesker, der arbejder på denne. Konkret kommer kulturen til udtryk i synlige og/eller uskrevne/usagte regler og forskrifter for, hvordan man skal handle og opføre sig i bestemte situationer, fx i den konkrete forflytningssituation. I projektet betragtes arbejdspladsens forflytningspraksis som et fælles arbejdspladsanliggende, hvor ændringer sker, når både arbejdspladsen som helhed og den enkelte medarbejder tager ansvar for, at disse sker.

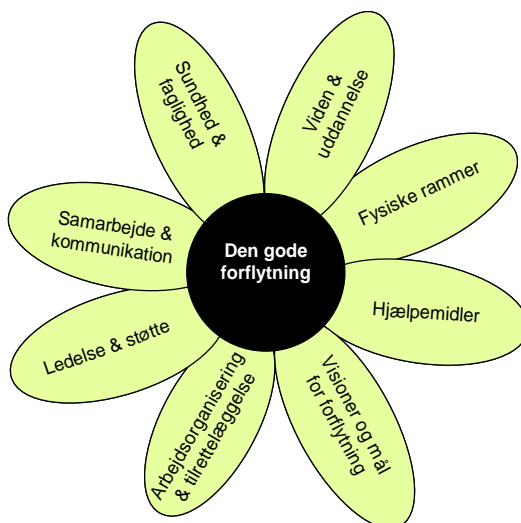
For at kunne arbejde med forflytning ud fra denne kulturforståelse blev metoden "Forflytningskulturblosten" anvendt.

3.2 Forflytningskulturblosten

Forflytningskulturblosten er en kortlægnings- og dialogmetode. Anvendelsen af metoden havde derfor to formål: dels at medarbejderne fik sat ord på forestillinger om og holdninger til forflytninger for hermed, at blive mere bevidste om egne og hinandens forflytningspraksis, dels at sikre, at projektets indsatser tog udgangspunkt i medarbejdernes synspunkter og behov og herved sikre fællesskab om og ejerskab til de tiltag, som blev valgt iværksat.

Den indledende dialog med fokus på medarbejdernes synspunkter og behov skulle således ikke kun være en afdækning af medarbejdernes ønsker og behov, men var i sig selv tænkt som en del af interventionen/løsningen, idet den skulle igangsætte individuelle og fælles erkendelser og refleksioner, som grundlag for nye holdninger og handlinger.

Figur: Forflytningskulturblosten



Forflytningskulturblosten bygger på tre grundlæggende idéer:

1. Metoden er udformet som en blomst med et centrum og otte blade. Tilsammen repræsenterer bladene de væsentligste områder af betydning for udvikling af den gode forflytningspraksis på en arbejdsplads. Det drejer sig både om de forhold, der har direkte betydning for belastningen i forbindelse med de konkrete forflytninger (fysiske rammer, hjælpemidler, viden om forflytningsteknik) samt forhold, der understøtter, at den gode praksis bliver implementeret i hverdagen (fx holdninger til helbred og faglighed, samarbejde og ledelse). Centrum er den gode forflytning og det, der binder bladene sammen. Bladet "ledelse og støtte" omhandler således ikke ledelse i al almindelig, men ledelsens prioritering, beslutninger samt roller og opgaver i forbindelse med forflytning.
2. Metoden er en bottom-up kortlægnings- og dialogmetode, hvor det er medarbejdernes synspunkter, ønsker og idéer, der skal afdækkes og bringes i spil i en fælles dialog. Ekspertbidraget til metoden er definition af blomsterbladene og dialogens ramme. Metoden giver en struktureret og tryk ramme for dialogen via en enkelt spørgeramme og klare spilleregler, men det er medarbejderne der bidrager til indholdet.
3. Metoden er fremadrettet og handlingsorienteret. Den fokuserer på det, der er velfungerende, forbedringsmuligheder og konkrete forslag, og dette bidrager til at skabe mere energi og handlekraft under dialogen og i det videre forløb.

Modellens hypotese er, at god forflytningspraksis udvikles i et samspil med en række forhold på arbejdspladsen illustreret som blade i blomsten. Bladene omfatter følgende områder:

Viden og uddannelse: Viden om forflytningsgrundprincipper og -teknikker er vigtig for, at man kan gennemføre forflytninger af beboere på en forsvarlig måde. Herunder bliver hjemmeplejens læringsmiljø og videndelingens kultur også vigtigt for at kunne praktisere den gode forflytning.

Hjælpemidler: Hjælpemidler er vigtige i forhold til at skåne sig selv for unødige belastninger og som hjælp til, at borgerne bliver så selvhjulpne som muligt. Hjælpemidlerne skal være tilgængelige, og viden om hjælpemidlerne er vigtig for, at den gode forflytning kan efterleves.

De fysiske rammer: De fysiske rammer er vigtige for at kunne arbejde sikkert og i forsvarlige arbejdsstillinger. Plads omkring borgeren og oprydning omkring seng m.m. bidrager til at skabe den nødvendige plads for en god forflytning.

Sundhed og faglighed: Fokus på såvel egen sundhed og på fagligheden i form af professionel pleje og omsorg for borgeren må understøtte hinanden således, at begge områder supplerer hinanden i den konkrete forflytningsituation, dvs. ikke bliver på bekostning af hinanden.

Arbejdstilrettelæggelse: Organiseringen af arbejdet og måden hvorpå dagens opgaver tilrettelægges kan være vigtig for, at der er tydelighed om, hvem der hjælper hvem i forhold til de enkelte borgerforflytninger,

og for at aftaler overholdes.

Samarbejde og kommunikation: Samarbejdsklimaet og kommunikationen - herunder omgangstonen - kan være vigtig for lysten til at lave aftaler om kollegial støtte, og for at kunne give hinanden feedback i forbindelse med konkrete forflytninger, herunder gøre brug af hinandens viden og erfaringer.

Visioner og mål: Retningslinjer i form af arbejdspladsens visioner, mål og holdninger vedrørende forflytningspraksis kan udgøre en vigtig ramme for at skabe fælles praksis omkring forflytninger.

Ledelse og støtte: Ledelsens beslutninger og måde at tillægge mening og betydninger til arbejdspladsens forflytningspraksis kan spille ind på medarbejdernes holdninger til og handlinger i forbindelse med forflytninger, herunder medarbejdernes motivation for at udføre gode forflytninger.

3.3 Interventionsstrategi

Forflytningskulturblomsten hjælper projektet godt i gang, er med til at sætte en ny dagsorden og nye refleksioner omkring egen og gruppens forflytningspraksis, men skal ændringer af vaner og rutiner ske, skal forflytningskulturdialogen følges op af relevante indsatser. Holdbare ændringer kræver, at indsatsen opleves som betydningsfuld for den enkelte og for arbejdspladsen, at ledelsen giver den prioritet i hverdagen, og at indsatsen styres og ledes fra igangsættelse til, den ønskede forbedring er opnået.

Projektets relevans blev søgt sikret gennem dialog om den konkrete, praksisnære forflytningssituation som det, der var vedkommende for dem, der skulle forandre praksis eller bryde vaner. Dialogen blandt medarbejderne var omdrejningspunktet for de forandringer, der blev iværksat og lagt til grund for de beslutninger der træffes.

Tilrettelæggelse af projektet som et forandringsprojekt med medarbejderinddragelse og styring og ledelse af det samlede projektforbånd af en udvalgt projektgruppe skulle sikre at alle parter blev engageret, og at gruppen havde et fælles billede af projektforbåndet og af deres opgaver og roller i projektet.

Ledelsesdeltagelse gennem hele projektforbåndet

Ledelsens deltagelse er vigtig i et projekt af denne karakter, hvor det dels handler om at arbejde med arbejdspladsrelaterede forhold, dels handler om at bryde vaner og rutiner vedrørende forflytningspraksis. Ledelsen skal kunne gribe de anledninger, som byder sig på det tidspunkt, hvor der fornemmes en motivation for udvikling og forandringer blandt medarbejderne. Ledelsen skal deltage i projektet - uden at fratage initiativ fra medarbejderne - for herved at vise, at der værnes om medarbejdernes helbred, og at arbejdspladsens forflytningspraksis prioriteres som et fælles anliggende. I projekterne var ledelsen selvskreven i projektgrupperne.

4 Projektets faser og projektforløb

Faserne og deres indhold
Forberedelse - 4. kvartal 2006 - 2. kvartal 2007
Kortlægning - afdækning 2. - 3. kvartal 2007
Feltbesøg. Der blev foretaget feltarbejde af 2 - 5 timers varighed i alle deltagende hjemmeplejegrupper. Feltarbejdet bestod af deltagelse i borgerbesøg, herunder besigtigelse af forflytninger og øvrige borgerrettede opgaver samt deltagelse i møder.
Kulturdialogmøder med udgangspunkt i forflytningsblomsten: Afdækning af medarbejdernes synspunkter og behov.
Bearbejdning af materiale og resultater fra kulturdialogmøderne. Valg af indsatser og udarbejdelse af handlingsplan. Valg af indsatser blev foretaget af projektgruppen.
Intervention - 4. kvartal 2007 - 1. og 2. kvartal 2008
Gennemførelse af handlingsplan Opfølgning på handlingsplan
Evaluering - erfaringsopsamling - 1. kvartal 2008
Systematisk erfaringsopsamling ift. til formål - interview af projektgruppen

4.1 Kort om forløbet

Forberedelse

Projekterne startede med rekruttering af Kommuner december 2006, mens selve udviklingsprojekterne, af hensyn til kommunalreformen, først kom i gang i 2. kvartal 2007.

I forbindelse med rekrutteringen holdt konsulenterne et indledende møde med ledelsen fra hjemmeplejen i de to kommuner, dels for at uddybe projektet, dels for at sikre, at hjemmeplejen vidste, hvad de kunne få ud af at deltage, samt for at drøfte, hvad det indebar for dem at deltage. Formålet var således at sikre en ledelsesmæssig forankring af projekterne. Efter endelig tilsagn om deltagelse blev målgrupper (hjemmeplejegrupper) udpeget og projektgruppe nedsat.

Udviklingsforløbet startede med et opstartsmøde for projektgruppen, hvor projektet blev gennemgået, og opgaver og roller drøftet. Endvidere blev den overordnede projektplan lagt, og de første aktiviteter planlagt og en informationspjece om projektet blev udleveret til uddeling til

medarbejderne og andre nøglepersoner. Opstartsmøderne var også et led i forankring af projekterne, herunder at sikre opbakning og inddragelse af medarbejderne samt, at projektgruppen havde et fælles billede af projektet som helhed og en vis forståelse af deres arbejdsopgave.

Afdækning af kulturforhold af betydning for forflytningspraksis og gennemførelse af indsatser

Forud for afdækning af medarbejdernes synspunkter og ønsker (kulturdialogmøderne) foretog konsulenterne mini feltstudie, hvor konsulenterne fulgte medarbejdernes arbejde, dels hos borgerne, dels i forbindelse med planlægningsmøder. Formålet var at få et nærmere indtryk af arbejdet og de omstændigheder, forflytninger foregår under. Derefter blev kulturdialogmøderne planlagt, medarbejderne indkaldt og møderne gennemført.

Efter kulturdialogmøderne blev resultaterne bearbejdet og projektgrupperne prioriterede og valgte indsatserne. Handlingsplan blev udarbejdet, og ved projektet afslutning var en del af handlingsplanerne gennemført.

Evaluering - erfaringsopsamling

Ved projektafslutning blev projektets erfaringer opsamlet. Dette skete ved strukturerede interview med projektgrupperne. Der var på forhånd udarbejdet en interviewguide, som interviewene fulgte. I alt blev der foretaget 5 interviews.

5 Afdækning af kulturfelter og prioritering

Medarbejdere og ledere fra de deltagende hjemmeplejegrupper blev inviteret til kulturdialogmøder, og der blev i alt gennemført 6 dialogmøder, heraf 2 i Albertslund Hjemmepleje og 4 i Frederiksberg Hjemmepleje. I alt deltog 43 medarbejdere, 5 gruppeledere (én fra hver gruppe). I Frederiksberg Hjemmepleje deltog desuden Hjemmeplejens arbejdsmiljøkonsulent.

Møderne tog udgangspunkt i forflytningskulturblosten og blev styret af konsulenterne. Blad for blad blev kulturfelterne afdækket med udgangspunkt i spørgsmål til, hvad der fungerer godt, forbedringsmuligheder og konkrete forslag. Medarbejdernes bud blev løbende skrevet op på flipovers. Afslutningsvis blev hver medarbejder bedt om at prioritere de to blade i forflytningskulturblosten, som de mente, var vigtigst at arbejde videre med for at forbedre forflytningspraksis. Kulturdialogmøderne varede 2 ½ time. På ingen af møderne nåede man at arbejde med bladet "Politik og retningslinjer".

5.1 Afdækning af kulturfelter

Nedenstående er et sammendrag af resultaterne fra kulturdialognmøderne.

Viden og uddannelse

Begge kommuner har tilbud om forflytningskurser, som specielt tilbydes nyansatte. Som forbedringsmulighed efterspurgte medarbejderne brush-up kurser i forflytning. For mange medarbejders vedkommende var det flere år siden, de havde været på kursus. Sygeplejerskerne i den ene kommune angav, at de ikke havde været opmærksomme på, at forflytningskurserne også var relevante for dem. Konkret efterspurgte medarbejderne, at der kom en fast struktur og rammer for uddannelse, herunder brush-up kurser, samt borgerspecifik vejledning fra terapeut.

I forhold til forflytning af komplekse borgere blev det angivet, at der sker en vis videndeling personalet imellem, men at videndelingen ikke sker systematisk og er personafhængig. Nogle medarbejdere er bedre til at udveksle erfaringer om gode måde at forflytte på end andre. Den kommune som havde ergonomivejledere ønskede ordningen udvidet således, at alle gruppe får deres egen ergonomivejleder.

Hjælpemidler

I begge kommuner var der en oplevelse af, at man generelt kan få de hjælpemidler, man har brug for, og der er relativ hurtig levering. Dette gælder dog ikke små hjælpemidler, hvor leveringstiden kan være flere uger – op til måneder. Ved hjælpemidler med længere leveringstid blev der efterspurgt en tilbagemeldingsprocedure, så man vidste, om ens bestilling var modtaget, og hvornår man kunne forvente at modtage hjælpemidlet.

Medarbejderne gav endvidere udtryk for, at de ønskede mere viden om, og instruktion i nye hjælpemidler. Konkret blev der foreslået, at medarbejderne fik et øvelokale eller mulighed for at afprøve hjælpemidler på hjælpemiddelcentral.

I begge kommuner blev der efterspurgt klarhed over hvem i kommunen, der har ansvar for de forskellige typer hjælpemidler og tilbagemeldingsprocedure ved bestilling hjælpemidler. Der manglede klarhed over, hvem der stod for hvilke hjælpemidler, og der var nogen usikkerhed omkring henvendelsesproceduren. Endvidere ønskede medarbejderne i den ene kommune lettere adgang til de kommunale ergoterapeuter, dels med forespørgsler vedr. hjælpemidler og boligændringer, dels for at få borgerspecifik forflytningsvejledning. Konkret ønskede medarbejderne en udvidelse af ergoterapeuternes telefontid.

Fysiske rammer

Medarbejderne i begge kommuner oplever, at de fysiske rammer fungerer godt, når borgerne har forståelse for, at deres hjem også er plejepersonalets arbejdsplads, og når hjemmet lever op til retningslinjerne i arbejdspladsvurderingen (APV). Ønsket fra medarbejderne var, at når hjemmeplejen får en ny borger eller ved ændring af en borgeres funktionsniveau, skal hjemmet være klargjort med hjælpemidler og evt. boligændringer, inden medarbejderne kommer i hjemmet. Medarbejderne oplevede, at dette ikke altid er tilfældet. Det kan halte med såvel udfyldelse af APV-skemaet som med hjælpemidlerne.

En anden problemstilling der kom frem var dilemmaer i forhold til hjælpernes dobbeltrolle som omsorgsgiver og kontrollør af de fysiske rammer, som er borgerens bolig. Det er svært på den ene side at yde den omsorg, som borgerne har behov for, og så samtidig blande sig i, og stille krav til borgerens bolig. Det kan desuden være meget personlige og følsomme forhold som fx krav om at ægtesengen skal udskiftes med en højdeindstillelig hospitalsseng, hvor hjælperen kan komme til fra begge sider. Forslag fra medarbejderne var, at visitationen – og ikke medarbejderne selv udarbejder APV'en, eller at en tværfaglig gruppe står for udarbejdelse. Konkret blev der endvidere foreslået, at der udarbejdes en informationspjece til borger og pårørende om hvilke forhold i hjemmet, der skal være i orden for at sikre hjælperen et ordentligt arbejdsmiljø.

Arbejdsorganisering og arbejdstilrettelæggelse

Medarbejderne gav udtryk for, at arbejdstilrettelæggelsen generelt fungerede godt i begge kommuner. Det der blev fremhævet som godt var, at planlægning af arbejdsdagen sker én dag forud, og at planlægning omkring det at være to hjælpere til bestemte borgere og til bestemte arbejdssituationer fungerer. I begge kommuner blev det endvidere fremhævet, at der er klare prioriteringskriterier. Man ved hvilke opgaver man skal prioritere og i, hvilken rækkefølge man skal skære ned for opgaverne, hvis der er underbemandet. Medarbejderne lagde endvidere vægt på, at man til en vis grad kan skifte borger, fx hvis man er kørt træet i en borger eller har dårlig ryg. Endelig blev det nævnt, at der er mulighed for at tage en kollega med på oplæring hos borgerne.

Mere ligelig fordeling af fysisk og psykisk tunge borgere personalet i mellem blev drøftet. Et sådan kriterium har der ikke hidtil været taget i betragtning i fordeling af borgere. I forbindelse med nye borgere blev det foreslået, at den samme hjælper kommer til denne borger de første 2 uger med det formål, at vurdere borgerens ressourcer og behov samt at følge op på, at de nødvendige hjælpemidler kommer.

Endelig gav medarbejderne i den ene kommune udtryk for, at de ønskede fleksible mødetider, således at arbejdstiderne i højere grad passede til familielivet.

Holdninger til sundhed og faglighed

Medarbejderne gav herunder udtryk for en række forhold, som havde betydning for, om de anvendte god forflytningsteknik. Væsentligt var, at den gode forflytningsteknik fremmes af, om man har ondt fx i ryg eller skuldre eller får omsorg fra kollega, som ved man har ondt, at man arbejder sammen med en (værdsat) kollega, der har fokus på den gode forflytning og får gode råd fra denne eller ergonomivejlederen, og når hjælpemidlet er lige ved hånden, og der er tid til at planlægge arbejdet og den gode forflytning. Nogle medarbejdere er bedre til at passe på sig selv end andre. Styrketræning, zoneterapi, massage og/eller anvendelse af massagestol opleves som tiltag den enkelte kan gøre for at fremme egen sundhed. Cykling mellem borgernes hjem ses også som sundhedsfremmende, og er i den ene kommune indbygget i arbejdet.

Medarbejderne mente generelt, at de har den "rigtige" holdning til den gode forflytning men, at der ikke altid er overensstemmelse mellem deres holdninger og handlinger. De gav udtryk for, at de ønsker, at deres holdninger i højere grad afspejlede sig i deres praksis. Den gode forflytning fungerer, når omstændighederne er til det; dvs. når man er to, når borgerens hjem er til det, og man kender borgeren godt – og når det umiddelbart er "let", at gøre det rigtige. Det kan være svært at holde fast i egne holdninger, fx når man har travlt, eller der er for få på arbejde.

Hvad der er den "rigtige holdning" til forflytning, er der generelt ikke tradition for at diskutere. Medarbejderne gav på den ene side udtryk for, at de (hver for sig) vidste, hvad den gode forflytningspraksis var, men på den anden side ikke er sikre på, at der var en fælles holdning til den gode forflytning. Medarbejderne gav udtryk for, at de ønsker mere opmærksomhed på arbejdsmiljøet og fælles holdninger til den gode forflytning. Der er behov for diskussioner og fælles holdninger, fx for at undgå at borgeren spiller kolleger ud mod hinanden og i forhold til komplekse borgere, hvor man kan være usikker på, hvad der er det rigtige at gøre.

En anden problemstilling, som kom frem var, at man som hjælper ikke altid lægger mærke til, når ens faste borger bliver dårligere og dårligere, fordi det kommer langsomt snigende. Der blev givet udtryk for, at det er godt, når kolleger gør den faste hjælper opmærksom på behov for flere hjælpemidler, andre måder at udføre arbejdet på mv. Dog skal der være respekt for den faste hjælpers vurderinger. For ikke at gro fast i dårlige vaner hos "egne" borgere, blev der i den ene kommune desuden foreslået et rulleskema med fastlagt rotation, så man med fastlagte intervaller skifter borgere. Der blev dog fremført både fordele og ulemper ved dette forslag.

Der var enighed om, at faglighed har stor betydning for hjælpernes arbejde og oplevelse af arbejdsglæde. Alle ønsker at yde et godt arbejde, dvs. give borgerne god omsorg. Det er der, man har sin faglige stolthed. Det kan være i modsætning til at tage vare på egen sundhed, fx når borgeren ikke ønsker at blive liftet, og hjælperen så synes, at det er synd for borgeren. Ved sådanne dilemmaer vil hensynet til borgeren ofte vinde over medarbejderens hensyn til eget

helbred. Også her er der behov for fælles drøftelse og holdninger personalet imellem, således at der ikke opstår en situation med "den gode" (den der efterkommer borgerens ønske) og "den onde" (den der passer på eget helbred) hjælper.

Samarbejde og kommunikation

Medarbejderne fremhævede, at der generelt er en god dialog kollegerne imellem omkring komplekse borgere og, at medarbejderne er gode til at spørge hinanden til råds. Det at have sine "faste" borgere medvirker til en god kommunikation med borgeren og dennes pårørende. Dog efterlyste medarbejderne mere åbenhed omkring faglige uenigheder om komplekse borgere og større respekt omkring hinandens forskelligheder. Medarbejderne havde et ønske om at få etableret fælles adfærd i forhold til forflytning.

I den ene kommune blev det fremhævet, at man er god til at give hinanden feedback, og at det generelt bliver opfattet som en hjælp, at der kommer nye øjne på ens arbejde. Medarbejderne giver udtryk for, at feedback ikke bliver opfattet som kritik. Samtidig blev der dog efterspurgt mere ris og ros kollegerne imellem.

Medarbejderne havde endvidere nogle konkrete forslag, der kunne forbedre deres samarbejde i forhold til forflytning. Det blev foreslået, at alle skal have en kalender eller mobil, så man let kan komme i kontakt med kollegerne og let kan komme af med en besked fx om borgeres ændrede ressourcer og behov for hjælpemidler.

Ledelse og støtte

Det blev generelt angivet, at gruppelederne har tillid til personalets vurderinger og støtter op om, at man skal være to til de vanskelige forflytninger, at man har behov for ekstra tid til en borger, og at ergonomivejlederen (i den ene kommune) skal anvendes. Gruppelederen sørger for at sende nye medarbejdere på forflytningskursus, og det fungerer godt.

I begge kommuner ønskede medarbejderne, at lederen afklarer ansvar og opgaver i forbindelse med APV, og at aftaler om visitators opgaver overholdes (borgerens hjem klar med hjælpemidler, når borgeren kommer hjem fra hospital og ved nye borgere). Medarbejderne ønskede endvidere, at lederen i højere grad træder til i forbindelse med borgernes overholdelse af APV-reglerne, når der er problemer. Denne mulighed eksisterer allerede, men bliver i forskellig grad anvendt af medarbejderne/tilbudt af lederne.

Fra øverste ledelse ønskede medarbejderne, at denne melder klart ud til både hjælpere og borgere omkring prioritering af opgaver, når der er underbemandet. Endvidere var der et stort ønske om anerkendelse fra øverste ledelse, fx når man har ydet en særlig indsats i forbindelse med en længere periode med underbemanding, eller en weekend med stor sygdomsfravær, og

det tilbageværende personale har klaret arbejdet "på trods".

5.2 Medarbejderprioritering

	Gr.1	Gr. 2	Gr.3	Gr. 4	Gr. 5	Gr. 6	I ALT
Viden og uddannelse	2	4	1	4	1	4	16
Hjælpe midler	2	1	0	0	2	1	6
Fysiske rammer	0	3	10	1	0	0	14
Arbejdsorganisering og tilrettelæg- gelse	0	0	2	1	2	2	7
Holdninger til sundhed og faglighed	2	0	2	4	0	1	9
Samarbejde og kommunikation	7	2	8	6	4	2	29
Ledelse og støtte	1	0	0	1	3	0	5
<i>Politik/ retningslinjer (nåede ikke)</i>	-	-	-	-	-	-	

Hver medarbejder fik mulighed for at prioritere de to blade, som de mente var vigtigst at arbejde med for at forbedre forflytningspraksis i deres gruppe. Tabellen viser resultaterne af denne prioritering. Topscorer er "Samarbejde og kommunikation" med 29 point, efterfulgt af "viden og uddannelse" og "Fysiske rammer". Ser man nærmere på de udsagn, der kom op under temaet "samarbejde og kommunikation" er der et overlap mellem dette og udsagnene under "holdninger til sundhed og faglighed". Fysiske rammer blev især prioriteret i forhold til at borgernes hjem skulle være klart med hjælpemidler og evt. boligændringer, når hjælperne kom. Viden og uddannelse handlede især om bruch-up kurser til "erfarne" hjælpere, og at det i det hele taget blev sat i system med kurser i forflytning som et tilbagevendende tilbud.

Deltagernes erfaringer og udbytte

Deltagernes erfaringer og udbytte af kulturdialogmøderne blev opsamlet i forbindelse med evalueringsinterviewene.

Generelt var der stor tilfredshed med dialogmøderne. Kulturdialogmøderne har givet medarbejderne anledning til at snakke om de forflytningsproblemer, som man i det daglige står med. Det der blev fremhævet var, at mange fik sagt noget, at det var sjovt og overraskende, at forflytning påvirkes af så mange ting. Det er godt, at alle kan se flere nuancer i forhold til forflytning nu. Medarbejderne er blevet mere åbne og bedre til at sige fra i forhold til vanskelige problemstillinger - også i de situationer hvor man ikke umiddelbart er enige om, hvordan forflytningssituationen skal udføres. Det har udmøntet sig i mange konkrete løsninger. Man var ikke tidligere så bevidste om arbejdsstillinger, og dialogmøderne har gjort, at man er begyndt at tale om arbejdsstillinger. Man er også blevet mere opmærksom på pladsforholdene ude i borgernes hjem og ledelsens rolle i forhold til at sikre gode forflytningsforhold. Man er blevet bedre til at stoppe

op og tænke over, hvordan arbejdet skal gøres, så det ikke belaster. Endelig er man blevet bedre til ikke kun at tænke på borgeren, men også på ens egen sundhed. En ulempe ved den øgede opmærksomhed på eget helbred er, at gruppen er blevet mere "regelstyret". Man gør kun det, der står på arbejdsedlen.

I Frederiksberg blev det fremhævet, at det var en stor fordel at den interne arbejdsmiljøkonsulent deltog. Sygeplejegruppen i Albertslund Kommune har fået sat fokus på forflytning, og det har smittet af på hele sygeplejegruppen i området, dvs. også de sygeplejersker, der hører til den anden hjemmeplejegruppe end Birkegruppen. I forhold til Birkegruppen var det tankevækkende, at der blev prioriteret så forskelligt i de to grupper i samme plejegruppe.

Forbedringsforslag fra Birkegruppen var, at holde kulturdialognødet fra morgenstunden og afholdt væk fra den daglige arbejdsplads. Det påvirkede fokus og motivation i starten af mødet, at hjælperne havde arbejdet hele formiddagen med borgerne. På Frederiksberg foreslog de mere tid til dialogen, og derudover at alle plejegrupper i Frederiksberg kommunes hjemmepleje skal have tilbudt kulturdialognøder og efterfølgende indsats. Det har været godt for de grupper, som har været involveret i projektet.

6 Fra afdækning til handlingsplan

6.1 Albertslund

Efter de to dialogmøder blev alle flip-overs renskrevet og rundsendt til projektgruppen. Bearbejdning af data og sammendrag af resultaterne blev foretaget af konsulenterne som oplæg til det efterfølgende projektmøde. På dette møde skulle den endelige prioritering og valg af indsats foretages. På projektgruppemødet besluttede Afdelingslederen for Ældreområdet imidlertid, at alle de forbedringsområder og konkrete forslag som medarbejderne havde peget på, skulle der enten handles på eller gives tilbagemelding om. Indstillingen var, at når kommunen inddrager medarbejderne og hører deres synspunkter, skal disse synspunkter også tages alvorligt, for ellers kan det være ligegyldigt at spørge. Denne holdning knytter desuden an til kommunens personalestrategi.

Et nyt møde til godkendelse af handlingsplan blev besluttet. Konsulenterne udarbejdede en struktur for handlingsplanen og placerede alle emner fra kulturdialognøderne i skemaet. Handlingsplanskemaets struktur er: forbedringsområder, yderligere beskrivelse, løsning/initiativ, ansvarlig, deadline og opfølgning. Umiddelbart før projektmødet blev der holdt et formøde med de to medarbejderrepræsentanter og gruppelederen fra Birkegruppen, hvor skemaet og emnerne blev gennemgået, og man begyndte at udfylde handlingsplansskemaet. På det efterfølgende projektmøde blev udkast til handlingsplanen gennemgået. Hvert punkt blev diskuteret igennem,

ansvarlige og deadlines præciseret. Alle i projektgruppen fik ansvar for ét eller flere punkter. Efterfølgende blev handlingsplanen renskrevet og sendt til godkendelse blandt projektgruppens medlemmer. Konsulenterne kom til at stå for en indsats omkring samarbejde, holdninger samt feedback, som blev tilrettelagt som to temadage. Tilbage melding af den samlede handlingsplan til medarbejderne skete i forbindelse med første temadag, hvor de to medarbejderrepræsentanter i projektgruppen gennemgik handlingsplanen punkt for punkt for deres kolleger. På anden temadag blev der kort gjort status på handleplanen – igen varetaget af medarbejderrepræsentanterne.

6.2 Frederiksberg - Bearbejdning og valg af indsatser

Efter de fire dialogmøder blev alle flip-overs renskrevet og rundsendt til projektgruppen. Bearbejdning af data og sammendrag af resultaterne blev foretaget af konsulenterne som oplæg til projektmøde. De prioriterede hovedområder fra hvert dialogmøde blev drøftet på et projektopgruppemøde. Konsulenter fra ALECTIA og den interne arbejdsmiljøkonsulent drøftede inden projektmødet, hvilken faglig kompetence hos intern og eksterne konsulenter, der var hensigtsmæssig at udnytte i indsatserne.

Hver af de fire grupper fik tilbudt konsulentbistand til én indsats. Aften/natholdet trak sig fra indsatserne grundet forestående omorganisering af hele gruppen. De fik lovning på en opfølgning af indsatserne ved den interne arbejdsmiljøkoordinator. Indsatserne vil blive iværksat efter projektets ophør. Projektgruppen diskuterede de forskellige prioriteter fra dialogmøderne, og alle grupper fik opfyldt deres højst prioriterede indsatser.

Det viste sig svært at få samlet hele projektgruppen til hvert møde. På projektopgruppemødet hvor prioritering og valg af indsatser var på dagsordenen, manglede der deltagelse af én af grupperne. Den pågældende gruppe blev efterfølgende kontaktet og accepterede den valgte indsats.

Indsatsen i én af grupperne blev planlagt til to halve temadage á 3 timer. Temadagene blev holdt væk fra gruppens lokaler, centralt i Frederiksberg hjemmeplejes undervisningslokaler. I de to andre grupper blev indsatsen berammet til 2 gange én times holdningsmøde i hver gruppe. Møderne blev holdt i forbindelse med det ugentlige personalemøde.

7 Interventioner

Nedenstående beskrives status på handlingsplaner og de konsulentstøttede indsatser.

7.1 Albertslund hjemmepleje

ALBERTSLUND, Birkegruppen	STATUS – udbytte og erfaringer
<p>Udviklingsforløb om samarbejde, holdninger og feedback</p> <p>1. temadag: Kulturbilleder og holdningsspil</p> <p>2. temadag: Kommunikation og feedback</p>	<p>Konsulentstøttet indsats. Indsatsen er gennemført. Se beskrivelse nedenfor</p>
<p>Bruch-up forflytningskurser</p>	<p>Handlingsplanspunktet gennemført.</p> <p>Afdelingslederen har indgået aftale om nye undervisningsdage i forflytning. Undervisningsdagene er udbudt til april-maj samt til efteråret, og kurserne er for alle - nye som erfarne medarbejdere. Afdelingslederen formidler tilbudet og dets målgruppe til ledergruppen.</p>
<p>Sygeplejerskes deltagelse i forflytningskurser</p>	<p>Handlingsplanspunktet gennemført.</p> <p>Standardkurserne til alle nyansatte er også et tilbud til sygeplejerskerne. Blot har ikke alle været bevidste om dette tilbud. Der er nu sat fokus på, at standardkurser i forflytning også er til sygeplejersker. Sygeplejerskerne, der tilknyttet Birkegruppens område, har nu meldt sig på forflytningskurserne.</p>
<p>Borgerspecifik vejledning</p>	<p>Afdelingslederen er i færd med at etablere en aftale med undervisningsterapeuten. Udfordringen er de logistiske problemer, og dem arbejder afdelingslederen nu med at få løst. Det vil ikke være muligt at få en aftale, hvor hjælperne i den konkrete forflytningssituation kan ringe efter ergoterapeuten.</p>

<p>Afklaring af ansvar for de forskellige hjælpemidler, dvs. hjælpemidler til borgeren, til hjælperen og kropsbårne hjælpemidler</p>	<p>Indsats gennemført.</p> <p>Medarbejderrepræsentanterne i projektgruppen har udarbejdet forløbsbeskrivelser ift. bestilling af de forskellige typer hjælpemidler, og i samarbejde med de involverede og procedureudvalget er der udarbejdet procedure. De nye procedurer formidles til kollegerne. Det er nu entydigt, hvordan man skal gøre.</p> <p>Borgerne er blevet opfordret til selv at bestille kropsbårne hjælpemidler, idet erfaringen er, at det går hurtigere, når borgerne selv bestiller.</p>
<p>Tilbage melding ved bestilling af hjælpemidler</p>	<p>Afdelingslederen skulle have haft emnet taget op på dialogmøde med Visitationen med henblik på at få en aftale om tilbagemeldingsprocedure. Dialogmødet mellem Visitation og ledelse blev dog aflyst, men et nyt møde er aftalt. Visitationen har fået handlingsplanen, og det er allerede blevet bedre med tilbagemelding på bestilling af hjælpemidler.</p>
<p>Lettere adgang til kommunale ergoterapeuter</p>	<p>Det er blevet lettere at få fat i terapeuterne, og de går gerne med ud til borgerne.</p>
<p>Instruktion i brug af nye hjælpemidler</p>	<p>Kommunens hjælpemiddelcentral er netop nu ved at blive sammenlagt med anden kommunal hjælpemiddelcentral. Når sammenlægningen er faldet på plads, vil afdelingslederen foranledige at hjemmehjælperne kommer på besøg på den nye hjælpemiddelcentral.</p>
<p>Borgernes hjem klar mht. hjælpemidler og boligændringer inden hjælperen kommer</p>	<p>Medarbejderrepræsentant udarbejder statistik på, hvor ofte det sker, at hjælpemidler ikke er på plads. På baggrund heraf tages der stilling til, hvad der skal gøres.</p> <p>Der bliver nu sat mere tid af til borgere, der uventet kommer hjem efter hospitalsophold.</p>

<p>Hjælperens dobbeltrolle: omsorg og kontrollant af borgerens bolig</p>	<p>Indsats gennemført.</p> <p>Tilbage melding fra afdelingslederen: Det er kommunens klare holdning, at APV'en skal udarbejdes af de, der er tættest på borgeren, og som er dem der får problemer, hvis tingene ikke er i orden. Er der problemer med den konkrete borger, skal den nærmeste leder træde til og hjælpe med at få problemet løst. Medarbejderrepræsentanterne har tilbagemeldt øverste ledelses holdning – og begrundelse herfor i forbindelse med gennemgang af handlingsplan for medarbejderne i Birkegruppen.</p>
<p>Øverste ledelse skal melde klarud i forhold til de fysiske rammer i borgerens bolig</p>	<p>Afdelingslederen holdning er, at det er de enkelte plejegrupperes ansvar. Birkegruppen gav udtryk for, at deres APV havde en del mangler. Som inspiration til en evt. revision af APV'en har de fået APV-skema fra Frederiksberg hjemmepleje. På nuværende tidspunkt har de ikke nået at arbejde videre med APV'en.</p>
<p>Ledelsen skal melde ud om prioritering og give anerkendelse</p>	<p>Det er i sig selv en anerkendelse, at ledelsen har besluttet at tage handling på/ eller give tilbage melding på alle medarbejdernes synspunkter fra dialogmødet. Medarbejderrepræsentanterne i projektgruppen oplever i høj grad anerkendelse fra øverste ledelse, i forhold til dette projekt.</p>
<p>Fleksible mødetider</p>	<p>Afdelingslederen har givet grønt lys for, at Birkegruppen eksperimenterer med fleksible mødetider. Det er op til gruppen at komme med et oplæg til arbejdstider til godkendelse hos afdelingslederen. Det er endnu ikke sket.</p>
<p>Klar information til borgerne om ydelser og tidspunkter</p>	<p>Gruppelederen fik ansvar for dette punkt. Gruppelederen er ikke længere på arbejdspladsen, og Birkegruppen har endnu ikke fået ny leder (marts 2008).</p>

Fordeling af fysisk og psykisk tunge borgere	Gruppelederen fik ansvar for dette punkt. Der er i projektperioden oprettet en fast planlæggerfunktion i Birkegruppen (vedkommende indgik i projektgruppen). Planlæggeren forsøger at planlægge, så den enkelte medarbejder får indflydelse på, hvilke borgere de har. Det sker ved, at den enkelte melder sine ønsker til planlæggeren.
Videndeling	Birkegruppen har sat en time af hver onsdag til gruppens trivsel. Videndeling om god forflytningspraksis relateret til konkrete borgersituationer kan tages op der.

Oversigt over indsatser, der er gennemført eller i gang med at blive gennemført i Albertslund. Handlingsplanen er mundtligt og skriftligt formidlet til medarbejderne. Handlingsplanen er endvidere formidlet til hele ledergruppen.

7.2 Frederiksberg hjemmepleje

Handlingsplanen

Arbejdsmiljøkonsulenten udarbejdede et skriftligt dokument fra samtlige gruppers kulturdialog-møder; det der fungerer godt, de foreslåede forbedringsmuligheder og konkrete forslag. De gennemgående forbedringsmuligheder og forslag på tværs af grupperne blev samlet i en handlingsplan.

De gennemgående forslag til forbedringer var:

- struktureret undervisning for nyansatte i forflytningsteknik og løbende opfølgning på kurserne
- mere viden og information om kommunens hjælpemidler
- et øvelokale til forflytningsundervisning
- illustrativ beskrivelse af hjælpemidler
- flere fælles holdninger
- mere åbenhed om faglig uenighed
- at blive bedre til at give ris og ros
- større respekt omkring hinandens forskelligheder
- ressourceperson der kan forklare borgeren regler for hjemmehjælpens arbejdsmiljø

Udbytte og erfaringer

På Frederiksberg blev handleplanerne ikke brugt eksplicit i projektperioden. På det afsluttende møde, hvor det skulle besluttes, hvad der skulle ske med handleplanerne, viste det sig at mange

af de forbedringstiltag, der var foreslået, allerede var igangsat eller stod for at blive det. De indsatser der blev prioriteret til at arbejde med, udgjorde en stor del af de forbedringsforslag, der var i handlingsplanerne.

Den interne arbejdsmiljøkonsulent har stillet sig til rådighed for gruppernes videre arbejde med handleplanerne, samt at tage aktiv del i distriktsledermøderne med henblik på at få behandlet de tværgående punkter.

7.3 Konsulentstøttede indsatser

- Kulturbilleder - Albertslund
- Holdningsseminar - Albertslund
- Holdningsseminar - Én gruppe på Frederiksberg
- Kommunikation og feedback - Albertslund
- Kommunikation og feedback - Frederiksberg
- Holdningsmøder om forflytninger v/intern arbejdsmiljøkonsulent

Holdningsseminarerne blev afholdt ud fra samme metode og beskrives i rapporten samlet. De øvrige indsatser beskrives særskilt.

Kulturbilleder - Albertslund

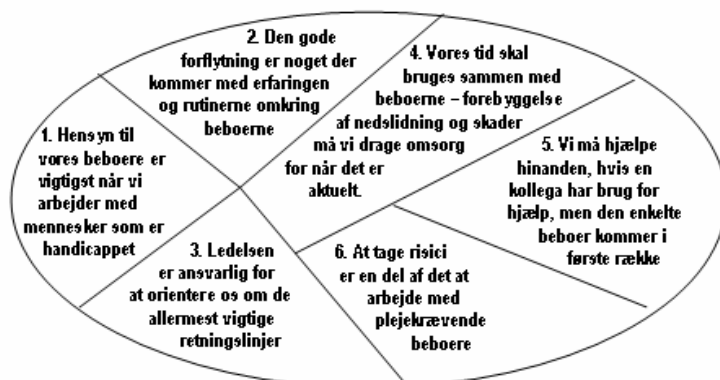
Som optakt til holdningsspillet på første temadag for Birkegruppen blev der arbejdet med 3 forskellige kulturbilleder, i forhold til holdninger til forflytning. Formålet med kulturbilledøvelsen var at fokusere deltagerne på holdningers betydning for forflytning og sætte refleksioner i gang om egne holdninger og præferencer. Øvelsen var tænkt som en kort opvarmning til holdningsspillet. De tre kulturbilleder var:

- **Den borgerorienterede forflytningskultur**, hvor medarbejderen overvejende er styret af omsorgen for borgeren, og har et udpræget "omsorgsgen" i forhold til andre mennesker, der har behov for hjælp og støtte.
- **Den arbejdsmiljøorienterede forflytningskultur**, hvor medarbejderen overvejende er styret af viden om forflytningsteknikker og af at følge aftaler om retningslinjer. Forflytning ses som et fælles anliggende for arbejdspladsen
- **Den selvstændige/autonome forflytningskultur**, hvor medarbejderne overvejende handler selvstændigt og uafhængigt af hinanden. Forflytning ses som et individuelt anliggende og ens eget ansvar som, hverken kolleger eller ledelse behøver at blande sig i.

Kulturbillederne var forenklede og karikeret beskrevet for at inspirere til holdningsudveksling, og for at forskellene i grundindstilling til forflytning kom tydeligt frem.

Kulturbillederne

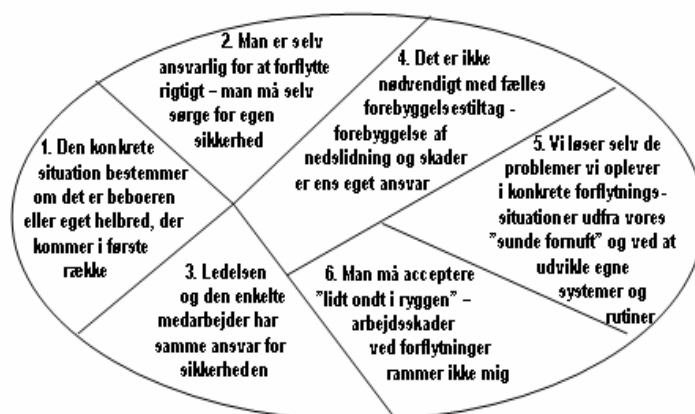
Den beboerorienterede forflytningskultur



Den arbejdsmiljøorienterede forflytningskultur



Den autonome forflytningskultur



Kulturbillederne er udviklet som puslespil med 6 brikker, hvor der på hver brik er ét udsagn som karakteriserer den forflytningskultur, brikken hører til. Udsagnene omhandlede holdninger til:

1. dilemma mellem hensyn til eget helbred eller hensyn til borgeren
2. eget ansvar for forflytning
3. ledelseskultur og ledelsens ansvar for forflytning
4. forebyggelse
5. samarbejdskultur
6. risikokultur

På dagen blev spillet brugt i en kortere version, som opvarmning til holdningsspillet. Efter en præsentation af kulturbillederne summede medarbejderne to og to over, hvilken forflytningskultur, de så sig selv i. Efterfølgende markerede de på større plancher, hvilket af kulturbillederne de passede ind i, og der var en fælles refleksion i gruppen over det samlede billede.

De fleste medarbejdere vurderede, at de matchede bedst den arbejdsmiljøorienterede forflytningskultur. Efter denne øvelse blev medarbejderne bedt om at drøfte (to og to) om der var overensstemmelse mellem, hvor de havde placeret sig, og hvordan de handlede i den konkrete forflytningssituation. Denne sidste øvelse gav for nogle af deltagerne anledning til yderligere refleksioner over egne holdninger og handlinger.

Medarbejdernes erfaringer og udbytte

Medarbejderrepræsentanterne i projektgruppen oplevede, at der var en vis distance til kulturbilledøvelsen, og at øvelsen ikke blev taget helt alvorligt. For nogle medarbejdere kan øvelsen have været grænseoverskridende. Øvelsen, hvor man skulle udvælge bestemte udsagn, som repræsenterede egne holdninger, kunne opleves som en test, hvor man endte med at blive placeret i en "rigtig eller forkert" kasse. Dette kunne muligvis give associationer til personlighedstest og opleves, som om man kunne blive stemplet fx som autonom.

På temadagen blev de tre kulturbilleder hængt op på væggen. Kulturbillederne blev kommenteret på den efterfølgende temadag 14 dage efter med refleksioner over, hvorfor man havde svaret som man havde, og hvor det måske var mere oplagt at placere sig.

To måneder senere hang kulturbillederne der stadig, og medarbejdere standsede af og til op ved billederne.

Holdningsseminar

Under dialogmøderne i begge kommuner, kredsede mange af drøftelserne og udsagnene om fælles holdninger og spørgsmål om, hvornår det er givtigt, og hvornår er det uhensigtsmæssigt for borgeren og for samarbejdet, at personalet har forskellige faglige holdninger, adfærd og handlinger i praksis overfor borgeren.

For at arbejde med den balance blev det besluttet, at afholde holdningsseminarer, som tog udgangspunkt i at komme nærmere en definition af, hvad en faglig holdning er. Hvordan faglige holdninger grænser op til personlige holdninger, og hvad der er smag og behag.

Formålet med holdningsseminarerne i begge kommuner var:

- At øge forståelsen og erkendelsen af, hvad holdninger består af, og hvordan faglige holdninger begrundes af kolleger.
- At skabe en ramme, hvor personalegruppen får tid og rum til at ytre sine faglige holdninger, og hvor kolleger lytter efter, hvad hver enkelt siger.
- At øge bevidstheden om, hvordan fælles holdninger kan besluttes i samarbejde med borgere, kolleger og ledelse.

Det var i højere grad processen og erkendelserne, der var i fokus end deciderede beslutninger om fælles holdninger og fælles adfærd.

Holdningsspil -metoden

Metoden blev udviklet til holdningsseminarer i begge kommuner i form af et holdningsspil. Spillet blev udviklet i forlængelse af dialogmøderne således, at de centrale udsagn fra afdækning af forflytningskulturblomstens aspekter er formuleret som udsagn om holdninger og skrevet på nogle kort.

Fx "Mit helbred er mit eget ansvar" og "Der skal være plads til faglig uenighed".

Spillets regler er, at en deltager trækker et kort med et udsagn. Deltageren reflekterer over kortet og erklærer sig overvejende enig eller uenig og begrundet dette. Spilstyrer udfordrer synspunkterne i dialog med deltageren, der har kortet.

Ex på spilstyrerens udfordrende spørgsmål:

- *Er det i alle tilfælde du mener dette?*
- *Hvilke undtagelser kan der være?*
- *Hvad skal der til for, at du vil svare anderledes?*
- *Hvis I som gruppe skal lade denne holdning være gældende, hvad skal der så til?*
- *Hvilke fordele eller ulemper har din holdning for dig, dine kolleger, borgeren?*
- *Hvilke argumenter vil du konkret bruge for at overbevise dine kolleger?*

Herefter sendes kortet videre til næste deltager, der følger samme plan. Alle kommer til orde, alle fremlægger deres synspunkter uden diskussion, og alle lytter efter, hvad deres kolleger begrundet holdningerne i.

Udsagn der blev uddraget og omformuleret fra kulturdialogmøderne:

- *Mit helbred er mit eget ansvar*
- *Man når ikke sit arbejde, hvis man skal forflytte rigtigt*
- *Lederne må gerne blande sig i, hvordan vi forflytter*
- *Der skal sanktioner til for at ændre holdninger*
- *Jeg tænker ikke på sammenhæng mellem mit arbejde og mit helbred*
- *Jeg påtaler, når en kollega forflytter forkert*
- *Det er hjælperen, der ude hos borgeren, må sørge for at arbejdsmiljøet er i orden*
- *Hensynet til borgeren kommer før mit eget helbred*
- *Jeg kommer frem med mine holdninger om forflytninger på personalemøderne*
- *Jeg vælger selv, om jeg vil bruge hjælpemidler*
- *Ingen skal blande sig i den måde, jeg forflytter*
- *Nye medarbejdere skal tilpasse sig vores måde at forflytte på*
- *Jeg melder mig, når der bliver nedsat en arbejdsgruppe, der skal forbedre vores arbejdsmiljø*
- *Der skal være plads til faglig uenighed*
- *Borgeren bestemmer, hvordan arbejdspladsen skal indrettes*

Holdningsseminar Albertslund og Frederiksberg

Holdningsseminarerne blev afholdt samlet for hele gruppen i Albertslund og i en af grupperne på Frederiksberg. I Albertslund blev det tilrettelagt, så hele gruppen kunne være med i samme seance. Det betød, at der var 16 deltagere i spillet. Baggrunden for at alle deltog i samme spil var, at man på dialogmøderne havde savnet, at høre halvdelen af sine kollegers synspunkter. Holdningsspillet tager netop fat i samspillet mellem den enkeltes faglige holdning og gruppens fælles beslutninger, og sigter på at skabe fælles holdninger på det, der er centralt for den gode forflytningspraksis.

For at skabe dynamik i processen med 16 deltagere, svarede hver anden, mens alle lyttede på udvalgt udsagnene. Ved nogle udsagn reflekterede alle over samme udsagn.

Holdningsseminaret på Frederiksberg blev tilrettelagt ud fra de praktiske muligheder, der var til stede på det pågældende tidspunkt. Gruppen var ramt af megen sygdom, og det var svært at skaffe vikarer. I holdningsspillet deltog 7 medarbejdere inkl. gruppelederen. Der var god tid til at gå mere i dybden med nogle af de holdningsudsagn, som der var meget energi i. Alle begrundelser for og imod udsagnet blev skrevet ned. Grupperne fik efterfølgende udsagn og begrundelse med på skrift således, at de selv kunne arbejde videre med det.

Der blev arbejdet med 8 forskellige udsagn:

Mit helbred er mit eget ansvar

Den umiddelbare og primære holdning var, at ens helbred er eget ansvar, og at det er i orden, at det er eget ansvar. Det er den enkeltes eget ansvar at overholde rammer og eget ansvar at mærke efter på sin krop. Hjemmehjælperne står alene ude hos borgerne, og det blev derfor opfattet som eget ansvar. Ledelsen kommer ikke ud i hjemmene, så hjælperen skal melde tilbage, hvilket var endnu et argument for, at det er medarbejderens eget ansvar. Holdningerne nuanceredes med, at det er ledelsen, der har ansvar for rammerne, og at sikkerhedsrepræsentanten også har et ansvar. Senere i runden kom refleksioner på, at det også er et fælles ansvar og at arbejdsstedet har et ansvar.

Ingen skal blande sig i mit arbejde

Den gennemgående holdning var, at man gerne må og skal blande sig. Man skal være lydhør overfor det der bliver sagt, for at det blev set som en måde at lære på. Vigtigt for deltagerne var, at man blander sig på ordentlig måde med respekt for den andens holdninger og måder at gøre tingene på. På den måde kommer viden alle til gode.

Det kan være svært, når borgeren blander sig. Specielt ønsker man ikke, at borgeren blander sig ved at kritisere andre kolleger. Det kunne opleves belastende, at nogen som ikke kender borgeren eller situationen, blander sig, når man selv har brugt lang tid til at finde ud af, hvordan det fungerer bedst for én – og selv synes at det fungerer. Når man blander sig, blev det pointeret, at man skulle spørges, hvordan det kan være man gør tingene som man gør, så man bliver nødt til at tænke over sine holdninger og handlinger.

Det kan være svært at blande sig på tværs af faggrænser, fordi man føler at nogen har andre kompetencer. Det kan få en til at føle sig dum – at man gør det forkert.

Forflytninger fungerer godt, når man har faste borgere

Der var forskellige holdninger til spørgsmålet, men man hældte mest til, at det var bedst at have faste borgere. Der var faglige begrundelser både set ud fra et borgersynspunkt, et personligt fagligt synspunkt og fra et organisatorisk og samarbejds-mæssigt synspunkt.

For udsagnet var begrundelser som "Forflytninger er ikke ordentlige, før man har lært dem. Man har rutinen, hvis man kommer jævnligt". Ligeledes var det vigtigt, at man blev trænet op sammen med sin makker så, man havde rutinen. Imod udsagnet var oplevelsen af, at man kan se sig blind på nogle rutiner og forflytninger, som ikke er hensigtsmæssige. Ligesom det er vigtigt at rotere for, at alle kan blive gode til forflytninger. Emnet gav anledning til en drøftelse af, hvordan gruppen egentlig træffer beslutninger, når de forskellige faglige argumenter er kommet frem. Det blev ikke tydeligt, hvordan grupperne træffer beslutninger.

Der skal være plads til faglig uenighed

Den gennemgående holdning var, at der skal være plads til faglig uenighed, og det er af diskussionerne man lære noget. Det var dog vigtigt, at der også er plads til fælles holdninger eller fælles adfærd på trods af uenigheder. Problemet med den faglige uenighed kunne opstå, når der er for meget uenighed, og når forskelligheden ikke er til gavn for borgeren. Der blev givet udtryk for et dilemma i, at det er ligeså vigtigt at kunne blive enige, som det at respektere forskellighed. Det opleves ikke let at handle efter fælles holdninger, hvis man ikke selv har været enig i beslutningen. Det blev påpeget, at det er de faste hjælperes holdninger og behov, der vejer tungest.

Jeg melder mig, når der bliver nedsat en arbejdsgruppe, der skal forbedre vores arbejdsmiljø

Holdningerne til at deltage i arbejdsgrupper har overvægt af udsagn af, at det er arbejdet hos borgerne, man går på arbejde for. "Udsagnet nedenfor udtrykker mange af deltagernes holdning. " Jeg er ikke en første, der melder mig. Jeg har et stykke arbejde at udføre, og det er mit arbejde. Når det er gjort, går jeg hjem og tænker ikke mere på arbejdet, før jeg møder igen næste morgen. Har ikke overskud til mere" Vil gerne støtte op om dem, der melder sig, kan fx støtte ved at læse handlingsplanen". Emnet mundede ud i en runde om, hvordan hver enkelt kunne støtte op om det arbejde, kollegerne udfører til alles bedste. Man vil gerne høre om, hvad arbejdsgrupperne har lavet og vil forsøge at huske, at spørge til arbejdet.

Borgeren bestemmer, hvordan arbejdspladsen skal indrettes

Der var en udpræget holdning til, at hjemmehjælperen bestemmer i det omfang, det har betydning for hjælperens arbejdsmiljø og helbred. Udsagnet gav anledning til en dybere refleksion, fordi det netop er et af de dilemmaer, der er rigtig svære at takle i hverdagen. Hensynet til borgerens værdier og selvbestemmelsesret overfor hensynet til arbejdsmiljøet er svært, fordi det kan påvirke den relation, som kan have taget meget lang tid at opbygge. Dette dilemma ender ud i et ønske om, at arbejde sig hen mod en mere fælles holdning.

Det er ikke os selv, der skal forklare borgerne om regler for arbejdsplads i hjemmet

Til dette punkt var der flere holdninger. På den ene side er det godt, hvis det er hjælperen selv, der forklarer borgeren om regler, fordi man alligevel skal have den daglige relation. Flere var inde på, at der var fordele ved, at det var visitator eller ledelse, der forklarede for netop at sikre bevarelsen af en god relation mellem hjælper og borger

Alle skal kunne forflytte i alle hjem

Holdningen er, at man i princippet skal kunne forflytte i alle hjem. Dog er det vigtigt, at der er nogle, som fagligt har mere kompetence i komplicerede forflytninger, det kan være både fysisk, psykisk og teknisk komplekse situationer. I disse situationer skal man udnytte kompetencerne

Hvad skal der til, for at vi kan skabe og fastholde en fælles holdning?

Det blev under flere af punkterne drøftet, hvad en faglig holdning er, og hvordan den besluttes på et tilstrækkelig godt grundlag. Til sidst en drøftelse af, hvad der skal til for at fastholde en fælles holdning. Nedenstående er gruppens guidelines:

- Alle skal informeres – også vikarer
- Der skal være enighed om, at der skal være en fælles holdning i dette hjem
- Holdningsdrøftelser skal tages åbent op i gruppen
- Folk skal være ærlige om det, der er generende
- Vi skal have viden om, hvor mange der har problemer
- Holdningen skal være holdbar og realistisk
- Der skal være faglige begrundelser
- Lederen fastholder beslutninger

Udbytte og erfaringer

Holdningsspillet blev opfattet som udbytterigt og meningsfuldt. Det særlig meningsfulde var, at høre kollegers holdninger, som man ikke kendte i forvejen. Det var godt, at alle blev hørt. Både de som ikke siger så meget, og de som normalt taler meget. Specielt var det godt, at høre sidstnævnte sige noget andet, end de plejer. Der var efterfølgende et ønske om, at tage holdningskortene op på personalemøder, fordi man i grupperne er blevet mere bevidst om, at når gruppen aftaler noget, så følger man det. Det opleves i gruppen, at man er blevet bedre til at sige fra, hvis forholdene omkring forflytninger er for dårlige. Efter temadagen har der været nogle rigtig gode faglige diskussioner ved personalemøderne. Det har givet en større respekt for hinandens forskellighed, og der er kommet en større åbenhed og lyst til at debattere ved personalemøderne.

Samarbejde og kommunikation Albertslund

På temadagen om kommunikation og samarbejde i Albertslund var formålet:

At sætte fokus på betydning af feedback, kommunikation og samarbejde om forflytningspraksis og i fællesskab at arbejde med dette.

Dagen var tilrettelagt med vekslen mellem faglige oplæg og praktiske øvelser. Med udgangspunkt i et oplæg om, at give og modtage feedback samt værdier i anerkendende kommunikation, lavede medarbejderne praktiske øvelser i feedback og i anerkendende spørge- og lyttepositioner. Fokus for øvelserne var deltagernes egne, oplevede situationer fra praksis omkring forflytninger.

Feedback øvelse

To og to - fortæl om en situation, hvor du skulle give feedback.

Hvad sagde/gjorde du, og hvilke konsekvenser havde det?

Ville du, set i bakspejlet, have gjort noget anderledes?

Eksempler: Give – modtage feedback fra leder, kolleger, elever, borgere og pårørende

Øvelse i aktiv lytning og anerkendende kommunikation

”En særlig dag i hjemmeplejen ...” – en øvelse i at spørge og anerkende

I skiftes til at fortælle hinanden om en dag i hjemmeplejen, som I af forskellige grunde oplevede var særlig god eller vanskelig.

1. fortæller, hvad der skete, og hvad hun gjorde/ikke gjorde, tænkte og følte i løbet af dagen.

NB: Hvor meget eller hvor lidt I vil fortælle, bestemmer I selv.

Mens den ene fortæller lytter den anden uden at afbryde!!!

Når fortælleren er færdig får lytteren ordet.

Lytteren skal nu spørge undersøgende til dagens oplevelser/hændelser.

NB: Fortælleren svarer efter lyst og evne.

Lytteren afrunder snakken med, at give fortælleren en anerkendende tilbagemelding, dvs. anerkender/værdsætter noget af det kollegaen tænkte/følte/gjorde/ikke gjorde i løbet af den vanskelige dag.

Byt roller – og gentag forløbet.

Varighed: 10-12 min. til hver runde.

Der blev udleveret spørgsmålstyper til inspiration

Udbytte og erfaringer

Som refleksion på øvelserne og oplæg gav personalet udtryk for, at det ikke var svært at sige tingene ligeud til hinanden. Samtidig blev der givet udtryk for, at det kan være svært at vide, om man får sagt tingene på en ordentlig måde. Det at skulle øve sig i at give feedback ud fra en model om anerkendelse, blev af nogle oplevet som kunstig. Øvelsen i at lytte og spørge anerkendende satte fokus på, hvor svært det er at lytte uden selv at måtte komme med egne forslag og løsninger. Det var en stor udfordring.

Efter temadagene er der i én af grupperne indført en ”positivrunde” på personalemøderne, og lederen har fulgt op på feedbackprincipperne. Der er kommet en større bevidsthed om at give

nye kolleger og elever feedback. Derudover er der kommet en større bevidsthed om, hvordan man bedst hjælper hinanden, fx hvis én har problemer med at betjene computer.

Oplæg og øvelser i kommunikation giver ikke store umiddelbare resultater, men det er medarbejderrepræsentanterne i projektgruppens erfaring at ting tager tid, og at ændringer skal ses i det lange løb.

Samarbejde og kommunikation - Frederiksberg

På Frederiksberg blev der arbejdet med samarbejde og kommunikation ud fra en anden metode end Albertslund.

Formålet for temadagen var:

At få flere redskaber og muligheder for at kommunikere og samarbejde med borgere og kolleger om forflytninger ud fra en anerkendende tilgang.

Temadagen var en afveksling, af små oplæg og øvelser ud fra en case taget fra en generel praktisk hverdagssituation, om samarbejde omkring forflytning.

Casen beskrev en situation, der involverede samarbejde og kommunikation med borgeren, kollegaen, forflytningsvejleder og gruppeleder. Arbejdet med casen bestod i et rollespil og interview, hvor deltagerne sætter sig i de involveredes sted og for en stund forsøger, at tænke og føle som dem. Dette for at forstå, hvilke motiver og tanker, der ligger bag hver aktørs handlinger i casen. Ud fra casen og oplæg om feedback og anerkendende kommunikation blev der diskuteret og reflekteret over forskellige muligheder for, at løse op for de konflikter, der udspiller sig i casen.

Udbytte og erfaringer

Det at arbejde ud fra en genkendelig case blev opfattet meningsfuldt. Det var tankevækkende, at sætte sig ind i de mange perspektiver en sag kan ses ud fra.

Det har betydet, at man er mere opmærksom på andres mening og tænker mere over det i situationerne ude hos borgerne.

Holdningsmøder om forflytninger v/intern arbejdsmiljøkonsulent

Formål for holdningsmøder var:

At formidle en anden vinkel og tankegang i forhold til forflytning.

Med udgangspunkt i praktiske eksempler fra hjemmehjælpernes hverdag blev der på to møder arbejdet med temaet: "Hvornår er en forflytning så passiv, at der skal hjælpemidler til?"

Seancerne blev planlagt sammen med forflytningsvejlederne og blev afholdt i forbindelse med ordinære personalemøder ude i grupperne. Indsatsen var tilrettelagt ud fra problemstillinger fra hverdagen, som blev præsenteret af deltagerne og iscenesat. Alle deltagere fik prøvet holdninger og teknik af i praksis. Ud fra øvelser og diskussioner på dagen, blev der givet en hjemmeopgave i de 14 dage mellem de to holdningsmøder. Det kunne være nye forflytningsmetoder, der skulle afprøves i perioden.

Udbytte og erfaringer

Medarbejderne oplevede, at de tænkte mere over, hvad det egentlig er de gør - og om de kunne forflytte bedre. Der blev en større opmærksomhed og bevidsthed om, hvornår en forflytning kræver hjælpemidler. Som sidegevinst blev seancerne oplevet som en opbakning til forflytningsvejlederens arbejde, som vil tage emnet om forflytninger op fast på personalemøder. Det at seancerne varede mellem 45 minutter og én time, vil fremover gøre det praktisk muligt at lægge mere struktureret ind på personalemøder.

8 Diskussion

Projektets formål var at undersøge, hvilke forhold i arbejdspladskulturen i hjemmeplejen, der havde betydning for god forflytningspraksis, og at iværksætte indsatser til at udvikle forflytningspraksis. Forflytningskulturblomsten blev anvendt til at afdække kulturfelter og derefter gennemførtes en række forskellige indsatser, blandt andet blev der afprøvet forskellige metoder til at arbejde med holdninger, samarbejde og kommunikation. Erfaringerne herfra vil blive diskuteret nedenstående.

8.1 Forhold af betydning for den gode forflytningspraksis

Dialogmøde om forflytningskulturblomsten

Projektet viste, at forflytningskulturblomsten anvendt som dialogmetode, er velegnet til at afdække relevante kulturfelter indenfor hjemmeplejen. Dialogmøderne viste, at der kom relevante forhold op under alle bladene (med undtagelse af bladet mål og visioner). Projektet viste endvidere, at der kom flest ord og nuancer på de blade, hvor medarbejdere er vant til at tale om og tænke sammenhænge til forflytning. Færrest ord kom der i forhold til bladet om sundhed og faglighed, hvilket ses som udtryk for, at man ikke er vant til at tale om holdninger til sundhed og faglighed og holdningers sammenhæng til forflytningspraksis. Samtidig dukkede holdninger dog op flere gange og under forskellige blade. Det gjaldt i særdeleshed i forhold til samarbejde, hvor omdrejningspunktet var enighed/ forskellighed i holdninger til, hvordan arbejdet hos borgeren skulle udføres, og at dette kunne føre til splittelse i gruppen og gå ud over relationen til borgeren. Under fysiske rammer dukkede også synspunkter om forskellighed i holdninger op i forbindelse med kommunikation med borgeren om indretning af borgerens hjem.

Generelt er der en bevidsthed om dilemmaer mellem borgerens behov og hensynet til hjælpernes helbred, men dette opfattes i vid udstrækning som et vilkår, hvor prioritering af borgerens behov automatisk sker.

Den tidsmæssige ramme for dialogmødet sætter grænser for, hvor dybt man kommer i de problemstillinger, man er uvant med at sætte ord på og diskutere.

Medarbejdernes prioritering af vigtigste forhold, at arbejde med for at forbedre forflytningspraksis, blev entydigt udpeget som "samarbejde og kommunikation". Som tidligere nævnt indeholdt dialogen om samarbejde og kommunikation i høj grad holdningsmæssige synspunkter og ønsker. At medarbejderne ikke prioriterede holdninger til sundhed og faglighed så højt, kan skyldes, at holdningsbegrebet er ukonkret, og kan opleves som konfliktfyldt. Fx at der kan være "rigtige" og "forkerte" holdninger, og noget man skal indordne sig under på bekostning af ens frihed. Holdninger kan blive opfattet som et individuelt anliggende, og hvis man har "den forkerte holdning", er det en selv, det er galt med – et personligt problem.

Yderligere uddybning af holdninger til sundhed og faglighed

I holdningsspillet lykkes det at komme et spadestik dybere i drøftelserne om holdninger. Med udgangspunkt i medarbejdernes udsagn på dialogmøderne blev temaerne fokuseret og dilemmaerne tydeliggjort, og flere nuancer kom frem. Forskelligheder blev synlige, og skelnen mellem personlige holdninger og det hensigtsmæssige i fælles adfærd, når det gjaldt om at passe på sig selv, blev drøftet.

I forhold til holdningsudsagnet "Mit helbred er mit eget ansvar" var det slående i, hvor høj grad medarbejderne var enige i dette synspunkt, og hvor ens holdninger til synspunktet var på de to møder med holdningsspillet. At passe på sig selv i arbejdet, i den konkrete forflytningssituation opfattes, som den enkeltes beslutning og dermed eget ansvar. At organisationen og ledelsen sætter rammerne for arbejdet og sikrer opfølgning herpå, opfattes generelt ikke som et led i ansvaret for medarbejdernes helbred. Dette kan hænge sammen med arbejdet i hjemmeplejen, hvor medarbejderne i størstedelen af arbejdstiden arbejder alene hos borgeren. Der opstår mange situationer i løbet af en arbejdsdag, hvor hun/han skal træffe selvstændige beslutninger, fordi der ikke er andre, og slet ikke en ledelse, at drøfte beslutningerne med.

I forhold til holdningsudsagnet "Forflytning fungerer godt, når jeg har faste borgere", var holdningerne og bevæggrundene til dette synspunkt lidt forskellige. Ser man alene på fysisk belastningsgrad, er det oplagt, at man kan optimere belastningsgraden på den enkelte medarbejder, ved at fordele borgerne efter, hvor fysisk belastende det er at håndtere dem. Der var ingen steder tradition for at fordele borgere ud fra et belastningskriterium, og drøftelserne på holdningsspillet tyder på, at andre fordelingskriterier har langt stærkere kraft. Det drejer sig fx

om hensynet til borgeren, de personlige relationer og præference for bestemte typer borgere. Nogle finder eksempelvis de psykisk syge særlig udfordrende og oplever, at de lykkes godt med dem. Flere medarbejderne vil gerne skifte borgere, hvis de selv har et særlig behov, men for mange skift er de færreste interesseret i.

I forhold til holdningsudsagnet " Det er ikke os selv, der skal forklare borgeren om arbejdspladsregler i hjemmet", synes det at være et svært dilemma for de fleste, dels at skulle være den omsorgsgivende, dels være regelkontrollanten. Kontrollantrollen vanskeliggøres af, at reglen regelsætter forhold indenfor borgerens privatsfære, og måske tilmed intimsfæren. Enhver medarbejder kan relatere sig til den situation, og hvordan det ville være, hvis andre kom og blandede sig i indretningen af ens hjem. Dette er også et særligt forhold for hjemmeplejen i forhold til andre plejeområder. Arbejdet foregår ikke på en institution, men i borgerens hjem. Der er nogle fysiske rammer der i høj grad er givet, men det er i lige så høj grad de etiske dilemmaer, der fylder for medarbejderne.

Der er ikke en skarp adskillelse mellem kortlægning og intervention

Designet af dette projekt er lagt klassisk op med en kortlægning og efterfølgende intervention. Men indenfor komplekse og "bløde" problemstillinger som dette, er der ikke en skarp adskillelse mellem kortlægning og intervention. Allerede i dialogmødet om forflytningskulturen sættes processer i gang, som er et skridt på vejen til at udvikle den gode forflytningspraksis. Fx det at få en bredere forståelse af samspilsfaktorerne, og få lyttet til forskelligheder i holdninger er med til at bane vejen for bedre forflytningspraksis. Holdningsspillet og kulturbillederne var metoder, der dels var med til at beskrive og uddybe problemstillinger omkring holdninger og forflytning, men også interventionsmetode.

Projektet viste dog også at forskellige typer problemstillinger, har forskellige typer løsningsforløb, og at nogle er mere lineære end netop beskrevet. Løsninger som retter sig mod fx samarbejdskultur og holdninger har et procesorienteret forløb, karakteriseret ved, at man ikke kan forvente effekter fra den ene dag til den anden, og vil man have varige effekter, kræver det løbende fokus og fastholdelse i hverdagen. Andre løsninger er mere resultatorienteret, fx indførelse af tilbagemeldingsprocedure og udvidet telefontid til terapeuterne, som kan have hurtige effekter, og det kræver mindre at fastholde løsningen.

Tilpasning af forflytningskulturblomsten

Projektet viste, at der var behov for tilpasning/præcisering af forflytningskulturblomsten i forhold til:

- Spørgerammen: dialogspørgsmålene til hvert blad var tidligere; "hvad fremmer den gode forflytning", "hvad hæmmer den gode forflytning" og "konkrete forslag". Spørgsmålene anvendt i dette projekt var "hvad fungerer godt", "hvilke forbedringsmuligheder ser du" og

”konkrete forslag”. Tankerne bag ændringerne var at gøre spørgsmålene mere anerkendende, fremadrettede og handlingsorienterede, og de viste sig at fungere godt i nærværende projekt.

- Ændring og præcisering af blomsterbladene. Bladet ”sundhed og faglighed” er blevet tilpasset til ”holdninger til sundhed og faglig” for at fastholde fokus på holdninger. Bladet mål og visioner viste sig at være for overordnet, mens det vi ønskede at vide noget om var, hvordan det fungerede i hverdagen. Bladet er nu ændret til ”politikker og retningslinjer”.
- Medarbejderprioritering. Tidligere skete prioriteringen ved at deltagerne satte tre streger på de udsagn, der var kommet frem under dialogen. Dette blev ændret til, at medarbejderne i stedet skulle prioritere, hvilke to blade de synes, det var særligt vigtigt at arbejde videre med, for at forbedre forflytningspraksis, og derefter begrunde valget. Overvejelserne var dels, at det er svært at få overblik over de mange udsagn (omkring 100), som kom frem under dialogen, dels i respekt for, at deltagerne under dialogen får en større indsigt og forståelse, og dermed måske ville sætte andre ord på end dem, der blev skrevet op undervejs. Prioriteringsmetoden har behov for at blive yderligere finpudset/udviklet.

8.2 Iværksættelse af interventioner

Kulturbillederne

Kulturdialogbillederne blev anvendt som opvarmningsøvelse til holdningsspillet, men denne anvendelse viste sig ikke helt gennemtænkt fra vores side. Kulturbillederne er stærke metaforer, og vi havde nok overset, hvor følsomt de kan virke. Til forskel fra holdninger kan kulturbillederne opfattes som en mere altomfattende egenskab ved én, mens holdninger er afgrænset til en holdning til et bestemt tema. En del af deltagerne reagerede ved ikke helt at gå med på øvelsen, andre reagerede med distance. Den ramme vi lagde, var heller ikke fremmede for en god afprøvning. Som opvarmningsøvelse på 20 min fungerede den ikke optimalt. Øvelsen kræver både tid og tillid i gruppen og til konsulenterne.

På trods heraf vakte øvelsen eftertanke hos nogle medarbejdere, hvor den afstedkom refleksioner over sammenhæng mellem selvbillede, handlinger og præferencer. Gruppen valgte at lade kulturbillederne blive hængende på væggen i flere måneder efter temadagen, hvilket tolkes som, at de havde en vis betydning, der strakte sig ud over selve mødet. Der er behov for videreudvikling af Kulturbilled-øvelsen.

Holdningsspil

Holdningsspillet fungerede godt i forhold til at få fokuseret og nuanceret drøftelser om holdninger og deres sammenhæng med forflytningspraksis. Det var tydeligt at refleksionsniveauet øgedes, efterhånden som flere udtalte sig om det enkelte udsagn, og som dagen skred frem. Det der især blev pointeret som godt fra deltagerne var, at man blev ”tvunget” til at tage stilling og til at

lytte. Det var godt at lytte til de kolleger, som til daglig ikke siger så meget, og man blev udfordret på sin forudfattede forståelse i forhold til de kolleger, som normalt ikke holder sig tilbage, men som også sagde noget andet under holdningsspillet, end man havde forventet.

Øvelsen kræver en del af deltagerne. Hver enkelt bliver afkrævet et svar – måske på områder, som man ikke tidligere har tænkt så meget over. På den anden side, skal man også kunne holde mund og lytte, selv om man har stærke holdninger og synspunkter i forhold til noget en kollega siger. Det stiller igen krav til, at der er tryghed og åbenhed i gruppen, og at spillet bliver styret på en anerkendende og tillidsfuld måde.

Holdningsspillet blev afprøvet både i en stor (17 deltagere) og en lille gruppe (7 deltagere). Forskellige gruppestørrelser har forskellige fordele og ulemper. I den lille gruppe havde man mere tid og kom mere i dybden. Den enkelte havde mere "taletid". Den store gruppe havde den fordel, at alle fra gruppen deltog, og der blev således en fælles oplevelse for hele arbejdspladsen/gruppen af forskelle og ligheder i holdninger og en fælles referencerammer efterfølgende. I den store gruppe var deltagerne på grund af størrelsen betydelig mere lyttende end talende. Som konsulenter er vi på vagt overfor at skabe "passive rammer", men erfaringerne peger på, at man ikke skal underkende den lyttende rolle. Netop det at lytte til kollegers holdninger blev af flere fremhævet som meget positivt. Man oplever sig ikke som passiv, når man lytter til noget, som er vedkommende for en, som man kan relatere sig til, og som udfordrer ens forståelse.

Samarbejde og kommunikation

Temadagene i samarbejde og kommunikation havde forskellig effekt i grupperne. Den ene gruppe arbejdede mere overordnet med feedback og anerkendelse, og øvelserne blev oplevet lidt mere abstrakte end i gruppen, hvor man arbejdede med en praksisnær case.

Casen var en generel dagligdags problemstilling. Casen blev oplevet så nærværende, at en af deltagerne troede, at det var en historie, vi havde hørt om hende, da den var så lig en situation, hun havde stået i. Der var meget energi i at arbejde med casen og perspektiverne fra alle aktører i casen blev meget levende, da øvelsen lagde op til, for en stund, at være de forskellige aktører. Metoden kommer således til at koble faglig viden, erfaringer, følelser, empati til refleksioner over samarbejdet om forflytninger.

Set i lyset af at hovedopgaverne i hjemmeplejen er meget praksisorienteret, giver det mere mening at arbejde teoretisk ud fra praksisnære oplevelser. Arbejdet med feedback og anerkendende kommunikation, kræver mere tid for at få koblet teorien til den praktiske hverdag for hjemmehjælperne.

Betydningen af det praksisnære fokus understøttes af de holdningsmøder, som den interne arbejdsmiljøkonsulent afholdt. Energien ligger i det, der fylder i hverdagen.

8.3 Aktørroller

Væsentlige aktører i projektet har været ledelsen og projektgruppen samt den interne arbejdsmiljøkonsulent i Frederiksberg Hjemmepleje. Betingelse for at deltage i projektet var, at ledelsen bakkede op og deltog aktivt i projektet. Endvidere at de lokale projekter skulle organiseres med en projektgruppe med ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Det var ikke på forhånd præciseret, hvilket ledelsesniveau der skulle indgå i projektet. De to projekter havde forskellig ledelsesmæssig forankring.

Albertslund

Af den *øverste leder* indgik aktivt i hele Albertslund-projektet fik først og fremmest betydning for det løsningsrum, som projektet udspillede sig i. Den *øverste leder*:

- Kunne relatere projektet og mulige løsninger til organisationens strategi og øvrige tiltag
- Kunne træffe beslutning om, at der skulle handles eller tages vedbegrundet stilling til alle problemstillinger og ønsker, som medarbejderne var kommet med
- Havde et organisatorisk overblik til at se løsninger på tværs af organisationen, og til at udbrede løsningerne til relevante områder
- Havde beslutningskompetencen til at kunne realisere beslutningerne
- Havde autoritet, der medvirkede til, at medarbejderrepræsentanterne i projektgruppen udførte de opgaver, som de fik i projektet. Samtidig var det med til at give medarbejderrepræsentanterne en større forståelse af organisationen og dens muligheder, samt lyst til at melde sig til lignende arbejdsgrupper fremover.

Gruppelederen forlod arbejdspladsen, da handlingsplanen skulle udføres. Det fik kun mindre betydning for gennemførelse af handlingsplanspunkterne, idet den i vid udstrækning blev løftet af projektgruppen. Derimod vurderes det, at gruppelederens fravær fik betydning for projektets liv i hverdagen i gruppen. Det ville være en del af ledelsesopgaven og dermed mere naturligt og legitimt for gruppelederen, at sætte projektet på dagsorden i hverdagen, end det er for medarbejderrepræsentanterne.

De to medarbejderrepræsentanter i projektgruppen blev udpeget af ledelsen. Det havde positiv betydning, at begge medarbejdere i forvejen var engagerede i deres arbejdsplads. Da gruppelederen forlod arbejdspladsen, fik medarbejderrepræsentanterne en større opgave, end de havde forventet, og den påtog de sig.

Et udsagn i holdningsspillet var "jeg melder mig til arbejdsgrupper, der skal forbedre vores arbejdsmiljø". Spillet viste, at forbløffende få medarbejdere var enige i dette udsagn. Faktisk kun

nogle ganske få ud over de to, som var i projektgruppen. Holdningen var, at man går arbejde for at udføre sin opgave, og ikke har energi til at engagere sig i noget, der kan komme til at gå ud over ens fritid, hverken i tid eller mental energi. Det er tankevækkende, og noget man bør have in mente ved bemanding af projektgrupper. Erfaringerne fra dette projekt tyder på, at ledelsen skal være bedre til at sælge idéen med arbejdsgrupper, samt værdsætte og støtte op omkring de medarbejdere, der melder sig. Endvidere at der skal sættes fokus på, hvilke opgaver og roller medarbejderne i en projektgruppe har.

Frederiksberg

Styrken i projektet på Frederiksberg lå dels i, at ledelsen havde valgt at udpege arbejdsmiljøkonsulenten som intern projektleder og blev dermed et vigtigt bindeled mellem projektgruppen og distriktslederne. Dels bestod medarbejderrepræsentanterne i projektgruppen af forflytningsvejledere, som havde en særlig interesse, viden og engagement i feltet. Arbejdsmiljøkonsulenten deltog i dialogmøderne og var intern konsulent på indsatserne. Det har betydet, at hun har fået en stor og vigtig viden om forflytning i hjemmeplejen samt indblik i, hvor der skal sættes ind for at forankre projektet.

De udvalgte grupper på Frederiksberg lå i fire forskellige distrikter med hver deres distriktsleder, hvilket gjorde koordinering til en større opgave. Projektet faldt desuden sammen med, at tre af gruppelederne i perioden afsluttede diplomlederuddannelse, og derfor havde en del energi og tid bundet op på deres studie. Det betød, at der var svingende deltagelse på projektmøderne, og at beslutningskraften ikke altid var til stede. Der blev således lagt et stort ansvar på medarbejderrepræsentanterne i projektgruppen. Til gengæld er samarbejdet mellem ergonomivejledere og arbejdsmiljøkonsulent blevet udbygget og styrket, hvilket kan få stor positiv betydning ud over projektet. Ergonomivejlederne oplevede, at de havde fået mere respekt om deres arbejde blandt kollegerne.

Medarbejderne i Frederiksberg Kommune havde ikke adgang til mail. Koordinering, kommunikation og udsendelse af materiale skulle via gruppelederne og medarbejderne i projektgruppen oplevede, at det ikke var en optimal løsning.

Det kom bag på gruppelederne, at projektet var så tids- og ressourcekrævende, og at man ikke fra start kunne vide, hvor omfattende projektet ville blive. Fremover er det vigtigt, at undersøge arbejdspladsens projekterfaring og bruge ressourcer på, hvad det vil sige at arbejde projektorienteret og få afstemt forventninger til, hvad der vil og kan ydes i et udviklingsprojekt.

8.4 Kontekstændringer

Albertslund

Oprindeligt havde ledelsen i Albertslund ønsket at inddrage hjemmeplejens aften-nathold i projektet. Aftenholdet har nogle særlige forhold og problemstillinger, som ledelsen ønskede at få

taget hul på, og samtidig havde man erfaring for, at de var svære, at få til at melde sig til udviklingsprojekter. Derfor havde ledelsen specifikt bedt aftenholdet om, at indgå i projektet. Aften/natholdet var da også med i projektets indledende fase, hvor dialogmøderne blev planlagt, og konsulenterne fulgte aften-natholdets arbejde. Derefter valgte gruppelederen, at trække sig fra projektet med begrundelsen om travlhed og sygdom.

Aften/natholdet består af få fastansatte og mange mere eller mindre løst tilknyttede vikarer. Erfaringen er, at det er svært at få denne medarbejdergruppe til at engagere sig i arbejdet udover den konkrete arbejdsopgave hos borgeren, og at denne løse tilknytning til arbejdspladsen har nogle følger for såvel ansvarligheden i arbejdet (er det rigtigt forstået?) som for trivsel på arbejdspladsen. Med dette bottum-up projekt, som tager udgangspunkt i medarbejderne egne behov og ønsker, havde man et håb om, at det kunne fænge gruppen. Det lykkes ikke, og det er således stadig en udfordring, hvordan man skal forfatte i aften/natholdet og få forbedret deres arbejdsmiljø.

9 Konklusion

Projektet har vist, at forflytningskulturblomsten kan anvendes i hjemmeplejen til afdækning af kulturfelter af betydning for den gode forflytning. Projektet peger på, at der i særdeleshed skal arbejdes med holdninger, samarbejde og kommunikation for at forbedre forflytningskulturen. Endvidere at der fortsat skal være fokus på uddannelse i forflytning og fysiske rammer i forhold til indretning af borgerens hjem.

Forflytningskulturmetoden har tidligere været anvendt indenfor institutionsområdet og dette projekt peger på at metoden også kan anvendes i hjemmeplejen. På baggrund af de samlede projekterfaringer er det vores vurdering at metoden kan anvendes bredt i plejesektoren. Metodens centrale begreber anses for at have almen gyldighed for betydningsfulde faktorer i forhold til forflytninger. Samtidig sikrer metoden, at indholdet konkretiseres af den enkelte målgruppe indenfor plejesektoren.

I projektet er afprøvet nogle metoder til at arbejde med holdninger og kultur. Erfaringerne er, at ledelse og medarbejdere finder denne kulturtilgang til at arbejde med forflytning som meningsfuld og givende.

Projektet har endvidere vist, at der er behov for at tilpasse forflytningskulturblomsten og at arbejde videre med udvikling af metoder til at arbejde med holdninger.

9.1 Afdækning af kulturfelter

Forflytningskulturblosten kan anvendes til at afdække kulturforhold af betydning for forflytningspraksis i hjemmeplejen.

Forflytningskulturblosten fører til afdækning af relevante forhold indenfor blomstens forskellige områder, men den tidsmæssige ramme er begrænsende for, hvor dybt man kommer i problemstillingerne. Mest konkret og nuanceret bliver afdækningen af de områder, som medarbejderne er vant til at sætte ord på, og tænke sammen med forflytning. Holdninger er en ukonkret størrelse, som det kan være svært at sætte ord på, når man spørger konkret til bladet om holdninger til sundhed og faglighed. Til gengæld kommer holdning og holdninger betydning for forflytningspraksis i lige så høj grad frem under bladet samarbejde og kommunikation.

Medarbejderne prioriterer samarbejde og kommunikation, som det vigtigste at arbejde med

De forhold, der kom frem under afdækning af samarbejds- og kommunikationsbladet, var især relateret til fælles holdninger versus uenighed om, hvordan borgere skal forflyttes, hvor problemstillingen kan være splittelse i gruppen og går ud over relationen til borgeren - og kan føre til at opfattelse af "gode" og "mindre gode" hjælpere afhængig af, i hvilken grad de efterkommer borgerens ønsker.

Fokuseret drøftelse af holdninger resulterer i, at man kommer et spadestik dybere

Fokuseret og struktureret drøftelse af holdningsudsagn konkret udsprunget af medarbejdernes udsagn på dialogmødet resulterer i, at man kommer et spadestik dybere i problemstillingerne vedr. holdninger, samarbejde og faglighed

Det var slående, i hvor høj grad medarbejderne opfattede deres helbred som deres eget ansvar, og dette forklares i den kontekst, hvor medarbejderne oftest arbejder alene og derfor ofte træffer egne beslutninger om arbejdes udførelse.

Selv om medarbejderne ser fordele ved at fordele borgerne mellem sig ud fra et fysisk belastningskriterium, har andre kriterier større vægt. Det drejer sig om hensynet til borgeren og egen præferencer.

I forhold til håndhævelse af krav til borgerens bolig er det de etiske aspekter, der fylder.

9.2 Indsatser til udvikling af den gode forflytningspraksis

At arbejde med kulturbilleder kan være følsomt, men også en virkningsfuld metode til at skabe refleksion

At bede medarbejdere indplacere sig selv i forhold til forskellige forflytningskulturer, kan være provokerende for nogle medarbejdere. Man kan være bekymret for, om kollegerne ser en anderledes, end man selv vurderer sig og dermed føler sig udleveret i forhold til kollegerne. Kulturbillederne gav dog hos nogle medarbejdere refleksion over eget selv billede, herunder forskelle og sammenfald mellem ens holdninger, handlinger og præferencer.

Holdningsspillet udfordrer deltagerne - til at have en holdning og til at lytte

Begge dele blev fremhævet som positivt ved holdningsspillet. Særligt blev det fremhævet at det var godt at høre de kolleger, som almindeligvis ikke sagde så meget, og at høre dem, som plejer at tale meget sige noget andet end forventet.

Øvelser i kommunikation og feedback skal være praksisnære

Jo tættere øvelserne er relateret til praksis og genkendelige for medarbejderne, jo mere engagerende og nærværende er de.

Det tager tid at skabe forandringer

De holdnings- og samarbejds mæssige aspekter af forflytninger er relateret til udviklingsprocesser, der kræver samspil mellem flere aktører. Holdninger, faglighed, personlig motivation og modenhed indgår i et samspil af dialog, praktisk afprøvning og fælles drøftelser. Dette som led i at ændrede holdninger også skal skabe ændret forflytningsadfærd. Sådanne processer er kendetegnet ved at forløbe gradvist over tid. Det vil derfor ofte være små synlige ændringer der viser sig. De store resultater skal ses over en længere tidsperiode, ofte uger eller måneder.

9.3 Aktørernes rolle

Det involverede ledelsesniveau har betydning for løsningsrummet for de indsatser der igangsættes.

Involverer øverste ledelse af hjemmeplejen sig i forflytningsprojektet vil der være god chance for at se løsningsrummet større, end hvis projektet organisatorisk er forankret på gruppeniveau.

Involvering af intern konsulent kan give stor indsigt og sikrer forankring

Den interne konsulent får stor indsigt i medarbejdernes vidensniveau og idéer vedr. forflytning og understøtter forankring i hverdagen i det daglige arbejdsmiljøarbejde.

Engagerede medarbejdere i projektgrupper kan vokse med opgaven, men ikke mange ønsker at melde sig

Belønningen for projektgruppemedlemmer kan være større indsigt i den organisation, som man arbejder med. Forbløffende få ønsker dog at medvirke ud fra en begrundelse om, at man er på arbejdet for at udføre omsorgsopgaven hos borgerne, og man kan ikke lyst til at bruge fysisk tid og mental energi udover det.

10 anbefalinger

I forlængelse af projektet er det muligt at formulere en række anbefalinger, som efter vores vurdering kan være med til at styrke BAR Social & Sundheds arbejde med udvikling af den gode forflytning, indenfor såvel hjemmeplejen som for øvrige områder med personhåndtering.

10.1 Metodeudvikling

Den brede kulturtilgang er stadig i sin ny, hvorfor metodeberedskabet ikke er stort. Projektet har vist et generelt behov for at tilpasse forflytningskulturblomsten og for at videreudvikle/ udvikle metoder til at arbejde med holdningsudveksling og holdningsændringer på både individ og arbejdspladsniveau.

1. Udvikling og tilpasning af forflytningsblomsten (konkretiseret under punkt 8.1)
 - Tilpasning af spørgerammen
 - Ændring og præcisering af blomsterbladene
 - Videreudvikling af metode til medarbejderprioritering
2. Udvikling af metode til anvendelse af forflytningskulturbillederne
 - Der er behov for udvikling af formål, spilleregler, struktur og proces for anvendelse af kulturbillederne
3. Videreudvikling af holdningsspil
 - Der er behov for videreudvikling af holdningsspillet, herunder formål og opfølgning samt spillederrolle
4. Udvikling af metoder til at arbejde med kultur og holdninger til forflytningspraksis på strategisk niveau, fx hvilke forflytningskultur vil kommunen have, og hvordan implementeres den, hvordan sætter holdninger til forflytning på dagsorden lokalt og hvordan indarbejdes den gode forflytningskultur i introduktionen af nye medarbejdere.

10.2 Fokus på arbejdsgruppe/- projektgruppers rolle og opgave

Både den enkelte arbejdsplads og BAR Social & Sundhed kan have en vigtig rolle i forhold til at sætte fokus på arbejdsgruppens rolle og opgaver.

- Der er behov for, at ledelsen sætter fokus på medarbejderdeltagelse i arbejds- og projektgrupper. Dette kan ske ved, at ledelsen opfordrer medarbejderne til at deltage i sådanne grupper, pointere vigtigheden af medarbejderinvolvering og anerkende medarbejdere, der melder sig. Endelig skal medarbejderrepræsentanter i arbejdsgrupper understøttes undervejs og i hele arbejdsgruppens "levetid" gennem klare rammer, præcisering af arbejdsopgaven og løbende opfølgning.
- BAR Social & Sundhed kan understøtte medarbejdere gennem faglige arrangementer og temamøder, hvor der sættes fokus på projektarbejde, herunder hvad er projektarbejde, hvilke opgaver, ansvar og roller har projektmedarbejdere, hvordan sikres opbakning fra kolleger/medarbejdere og hvordan sikres ledelsesforankring.

10.3 Fokus på sammenhæng mellem direkte ledelsesinvolvering og et projekts løsningsrum

Projektet har vist, at ledelsens direkte involvering i projektgruppen har betydning for omfang, niveau og realisering af løsninger og hermed for projektets forebyggelsespotentiale. Det er således vigtigt at have dette *in mente*, når et projekts organisering fastlægges. Jo højere ledelsesniveau involveret jo bredere ses løsningsrummet.

Gevinsten ved at organisere et udviklingsprojekt med direkte involvering af ledelse på højere niveau kan være:

- kompetenceudvikling af deres medarbejdere, specielt projektmedarbejderne
- får handlingsplaner serveret, lige til at gå efter som en køreplan
- Indblik i arbejdsgange og udviklingsområder, der kan forbedres generelt ud over projektarbejdspladserne
- let adgang til at få uddelegeret arbejdsopgaver i og med at medarbejderne allerede er engageret i problemløsninger i deres projekter

10.4 Udbredelse af kendskab til denne måde at arbejde med forflytning på

Det foreslås, at BAR Social & Sundhed medvirker til at udbrede kendskabet til at arbejde med forflytning i et bredere perspektiv med inddragelse af relevante kulturperspektiver. BAR Social & Sundhed har en pjece og en hjemmeside på vej. Derudover kan temadage, metodeseminarer mv. være relevante. ALECTIA har erfaring med uddannelse af nøglepersoner til gennemførelse af kulturdialogmøder med udgangspunkt i Forflytningskulturblomsten.