

Nye veje til den gode forflytning

Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed



Indhold

Nye veje til den gode forflytning	side 3
Lines første dag på Gådevænget	side 5
Forflytning og kultur	side 6
Kom videre med jeres forflytningspraksis	side 10
Den gode forflytning i praksis	side 13

Udgivet af

Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed

Studivestrate 3, 2. sal

1455 København K

Udgivet juni 2008

Tekst: Kaia Nielsen, Helle Rebien, Alecta A/S, Peter Klingenberg,

Arbejdsmiljøsekretariatet

Layout: Ann Scales, Trojka

Foto: Thomas Søndergaard, Periskop

Tryk: P. J. Schmidt Grafisk

ISBN: 978-87-90998-80-6

Varenr. : 15 20 73

Styregruppen bag denne pjec består af:

Erik Nygaard, FOA – Fag og Arbejde

Preben Meier Pedersen – KL

Helle Bieghel Baunhøj – Dansk Sygeplejeråd

Kirsten Rosenstand – Socialpædagogerne

Susan Kranker – Danske Fysioterapeuter

Susan Warming – Danske Regioner

Ruth Nielsen – Danske Regioner

Rudy Larsen – FOA – Fag og Arbejde

Nye veje til den gode forflytning

Denne pjece henvender sig til ledere og ansatte på botilbud. Pjecen giver en række ideer til, hvordan I trin for trin udvikler en god forflytningspraksis, ved at arbejde aktivt med kulturen på jeres arbejdsplads.

Arbejdspladsens kultur er alt det sagte og usagte, der opstår mellem kolleger på en arbejdsplads. Kulturen kan fx læses i den måde man er sammen på når man spiser frokost, måden man samarbejder på eller den måde man oplærer nye medarbejdere. Arbejdspladskulturen er således den fælles forståelse af, hvordan man fortolker det, der sker på ens arbejdsplads.

Pjecens tilgang er, at arbejdspladsens kultur har betydning for den måde forflytning af beboerne sker på. Forbedringer af forflytningspraksis må derfor sættes i forbindelse med kulturen, og arbejde konkret med denne.

Forflytning i et kulturperspektiv er en anderledes måde at anskue forflytning på, hvor man bl.a. ser på

samarbejde, ledelse og måden at tilrettelægge arbejdet på og hvor man arbejder med forflytning som et forandringsprojekt.

I pjecen finder I idéer til, hvordan I på en enkelt og struktureret måde kan arbejde med den gode forflytning i et kulturperspektiv og ved at inddrage alle medarbejdere. Ideerne udfoldes og forklares yderligere på BAR SoSus hjemmeside www.forflyt.dk/kulturbloemst.

Pjecen og det indhold der knytter sig hertil på hjemmesiden, bygger på erfaringer fra en række udviklingsprojekter på botilbud, hvor både medarbejdere og ledere har deltaget.



Lines første dag på Gådevænget

Line er nyuddannet social- og sundhedshjælper. Hendes første job som uddannet er på botilbudet "Gådevænget", et tilbud for voksne med vidtgående fysiske og psykiske handicap. Da Line startede, fik hun en introduktion i brug af hjælpemidler og de grundlæggende forflytningsteknikker. Botilbudet sætter en ære i at være på forkant med hjælpemidler, og Line synes da også, at der er alle de hjælpemidler, som hun har brug for.

På grund af sygdom følger Line kun en kollega i to dage. Hun indgår nu i vagtplanen på lige fod med de andre kolleger, selv om hun ikke føler sig helt tryk ved arbejdsrutinerne, forflytning af de tungeste beboere og hun kender endnu ikke beboernes rutiner og måder at reagere på.

I dag har Line derfor brug for hjælp til at forflytte Grethe fra seng til kørestol, og gerne hjælp fra én som kan være med til at tyde Grethes ønsker og behov. Line forlader Grethe for at lede efter en kollega, som kan hjælpe. Den første Line møder, står midt i en sengevask, og Line vil derfor ikke forstyrre. Efter noget tid lykkes det endelig Line, at få hjælp af

en løst tilknyttet vikar. Grethe smågræder, og Line er nu bagud med de andre beboere. Da Line senere skal vaske og forflytte John, klarer hun det selv.

I frokostpausen spørger Line kollegerne, hvordan man spørger om hjælp og hvordan man finder ud af, om man forflytter beboerne på den rigtige måde. Lines kollegaer fortæller, at "det vi plejer er", at vi først prøver selv, og hvis ikke dette lykkes, kalder vi på en af kollegerne, som altid vil være parat til at hjælpe. Kollegaen fortæller videre at alle "vist nok" har deltaget i et ½ dags kursus med undervisning i forflytningsteknik en gang om året.

Fortællingen fra Gådevænget illustrerer botilbudets kultur, når det gælder samarbejde, arbejdstilrettelæggelse, læring og videndeling samt oplæring af nyt personale. Historien viser både, hvordan samarbejde fortolkes forskelligt og hvordan læring sker individuelt frem for kollektivt, herunder hvilken betydning oplæring tillægges i ord og i handling. Snakken over frokosten viser endvidere noget om, hvordan samtale og måden at drøfte et emne på er præget af "vi plejer" mere end af refleksion og videndeling.

Forflytning og kultur

Arbejdspladsens forflytningspraksis er påvirket af den kultur, den udspiller sig i. Mange af de træk der ligger i kulturen, kan påvirke den måde man forflytter beboerne på arbejdspladsen.

Den gode forflytning handler ikke kun om hjælpemidler og instruktion. Den handler også om arbejdspladsens holdninger til sundhed, den måde hvorpå man forstår det gode samarbejde, læring og videndeling, støtten fra kollegerne og den måde man tilrettelægger arbejdet m.m.

En række projekter har vist, at der kan udskilles områder, som især har betydning for arbejdspladsens måde at forflytte beboerne på.

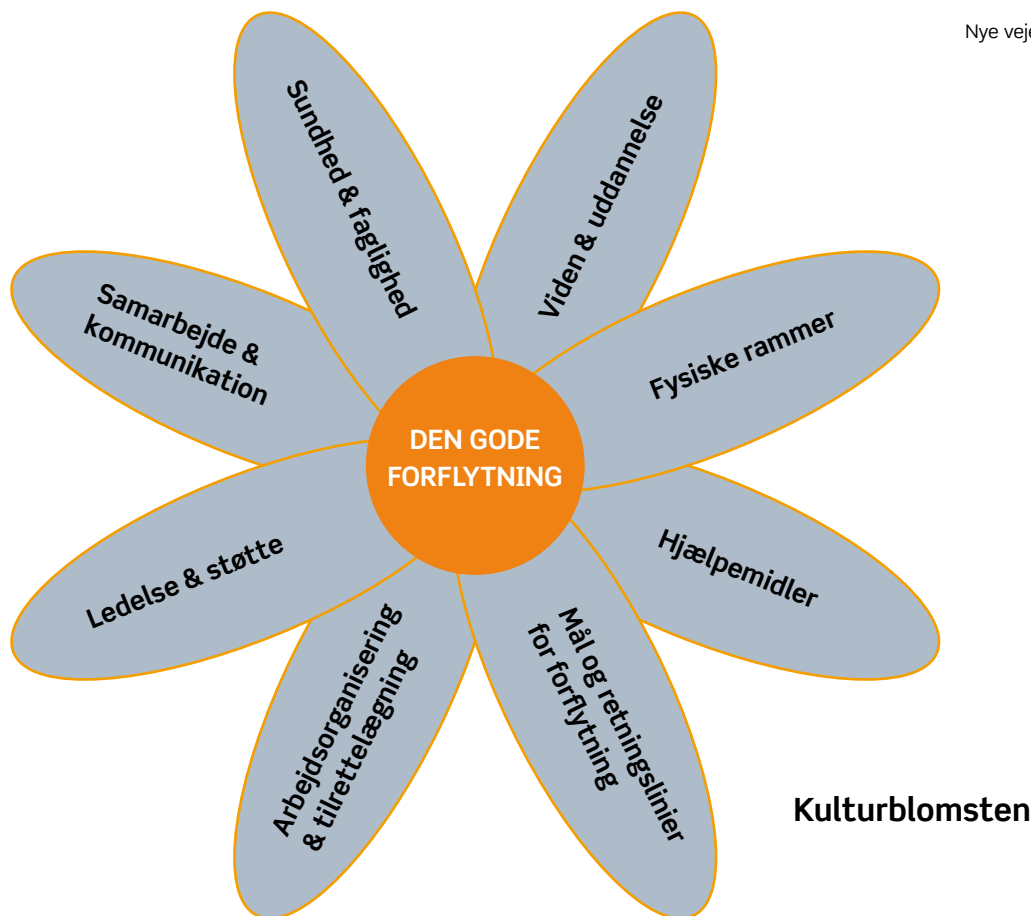
Når man ser på de områder og undersøger sammenhænge mellem arbejdspladsens kultur og forflytningspraksis, kan der være mange måder at fortolke den på. De ting vi siger og gør, kan have forskellig betydning afhængig af hvilke "briller" man ser med og hvem der kigger.

Områderne fremgår af blomsten på side 7. Blomsten viser de områder, der har betydning for arbejdspladsens forflytningspraksis.

Hvad er en arbejdspladskultur?

En arbejdsplads' kultur er de mønstre af fælles antagelser, overbevisninger og værdier, som arbejdspladsens ledelse og medarbejdere handler ud fra, og som giver mening til de aktiviteter og handlinger, der sker sig på arbejdspladsen. Kulturen kommer blandt andet til udtryk i hverdagen ved de talrige synlige/usynlige og skrevne/uskrevne "regler" for, hvordan man handler og reagerer i bestemte situationer, fx i forbindelser med forflytning af beboere.





1 - LEDELSE OG STØTTE

Ledelsens beslutninger og måde at drøfte arbejdspladsens forflytningspraksis på, er vigtig for medarbejdernes holdninger og handlinger i forbindelse med forflytninger. Det kan være udtryk for en visionær åben måde at lede på. Omvendt kan det være demotiverende for medarbejderne, hvis ledelsen ikke følger op på dette arbejde, men overlader det til medarbejderne, og kan således udtrykke en ikke-handlingsorienteret ledelseskultur. Det var det indtryk Line fik, da hun begyndte på Gådevænget.

2 - SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION

Den måde hvorpå medarbejderne samarbejder og taler sammen er vigtig for lysten til at lave aftaler om at hjælpe hinanden i konkrete forflytningssituationer. Taler man godt sammen, får man lettere lyst og mod til at give hinanden feedback. Hvis fx medarbejderne arbejder meget alene uden megen faglig dialog i løbet af dagen, kan det være udtryk for en kultur, hvor man er "sig selv nok". Omvendt kan det også være udtryk for, at alle er meget selvstændige og vægter samværet med beboerne højere end samarbejdet og dialogen med kollegaer.

3 - VIDEN & UDDANNELSE

Det er vigtigt at have viden om forflytningsprincipper og -teknikker, for at man kan forflytte beboere på en forsvarlig måde. På en arbejdsplads kan den enkelte fx selv have ansvaret for egen læring eller også kan uddannelsen foregå uden for arbejdspladsen uafhængigt af kollegaer, som det var tilfældet på Gådevænget. Læring kan også ske sammen med kollegaer, hvor forflytninger drøftes i hverdagen og sker i tilknytning til den fælles arbejdsopgave.

4 - HJÆLPEMIDLER

Hjælpe midler er vigtige i forhold til at skåne sig selv. De skal være tilgængelige og medarbejderne skal være fortrolige med at bruge dem. Omfang, vedligehold og standard af hjælpemidler kan signalere, at der er tale om en moderne arbejdsplads, hvor medarbejderes arbejdsredskaber og sundhed anses som vigtige. Hvis hjælpemidlerne er forældede eller er gemt af vejen, kan det være udtryk for, at arbejdspladsen ikke har sundhed som en værdi i dagligdagen.

5 - FYSISKE RAMMER

Gode arbejdsstillinger kræver gode fysiske rammer. Er der plads omkring beboeren og er der ryddet op omkring seng, toilet og bad er rammerne for den gode forflytning skabt. Er rammerne omkring beboerne fx præget af orden med plads til gode arbejdsstillinger for medarbejderne, kan det fx signalere, at medarbejdernes helbred vægtes. Men det kan omvendt også være udtryk for en høj oprydningsdisciplin blandt medarbejderne.

6 - MÅL OG RETNINGSLINJER FOR FORFLYTNING

Fælles mål, holdninger og retningslinjer er vigtigt hvis man vil skabe en fælles og ensartet praksis omkring forflytninger. Man kan fx hænge retningslinjer og pro-

cedurer for den gode forflytning op som opslag. Det kan være udtryk for, at forflytning har stor betydning, og at forflytningerne følger fælles retningslinjer. Men det kan omvendt også tolkes, som at forflytning ikke vægtes højt, og at ledelsen i afmagt demonstrerer dens betydning ved at hænge opslag op.

7 - SUNDHED OG FAGLIGHED

Plejen må ikke ske på bekostning af ens eget helbred og omvendt. Hvis medarbejderne konsekvent vælger at bruge beboernes egne ressourcer, kan det været et udtryk for en kultur, hvor man er opmærksomme på at skåne sig selv. Samtidig er det også udtryk for, at arbejdspladsen har en faglighed, hvor beboernes udvikling vægtes. Omvendt hvis holdningen er, at anvendelse af hjælpemidler er "synd for beboere", kan det være udtryk for, at de ansattes helbred ikke er prioriteret.

8 - ARBEJDSSTILRETTELÆGGELSE

Organisering af arbejdet betyder meget for samarbejdet. Hvem hjælper hvem i konkrete forflytninger? hvordan fordeles beboerne, hvordan er plejetyngden og tidspresset? På Gådevænget var kulturen ikke teamorienteret. Derfor oplevede Line, at hun var alene om at forflytte Grete. Hvis der om morgenen laves en ligelig fordeling af de tunge beboere, og det aftales, hvem der hjælper hinanden, kan det netop være udtryk for en teamorienteret kultur, hvor der er fokus på den enkelte og på gruppens fælles arbejdsmiljø. Omvendt kan en manglende planlægning være udtryk for en kultur, hvor "solo-arbejde" vægtes.

Eksemplerne ovenfor viser, at der er mange måder man kan tolke sammenhængene mellem arbejdspladsens kultur og forflytningspraksis.

Den gode forflytning sker

- Når forflytningen er med til at styrke behandlingen og plejen af beboeren.
- Når beboerens egne ressourcer bruges til at flytte sig selv frem for passivt at blive flyttet.
- Når kommunikationen med beboeren er en naturlig del af plejen.
- Når de nye forflytningsmetoder afspejler et menneskesyn, som vægter, at alle mennesker har ressourcer til at blive selvhjulpne og at mennesker skal behandles med respekt og værdighed.
- Når man samarbejder med kollegaer om vanskelige forflytninger af beboere.
- Når man deler viden med kollegaer tæt på forflytningsopgaven.
- Når ny viden om forflytninger, hjælpemidler m.m. løbende formidles og omsættes i praksis.
- Når aftaler og retningslinjer for forflytninger overholdes.
- Når hjælpemidler er tilgængelige og anvendes.
- Når der er tilstrækkelig plads til at udføre forflytningen.



- Når man udveksler meninger og får mulighed for at sætte ord på og lytte til kollegaers holdninger til forflytninger.
- Når nye forflytningsmetoder formidles på en vedkommende måde og sker gennem træning under realistiske rammer.
- Når indførelse af nye forflytningsprincipper og -praksis får den højeste prioritet af ledelsen.
- Når forældede forflytningsmetoder sanktioneres, og når man overholder fælles retningslinjer.
- Når "smerten" er større end gevinsten ved den gamle forflytningsmetode/-vane.

Eksemplerne viser, at det er vigtigt at få et fælles billede af de særlige kulturer, der dominerer arbejdspladsen eller gruppen af medarbejdere, som skal forbedre deres forflytningspraksis.

Som vi så, kan arbejdspladsens kultur enten fremme en ny forflytningspraksis eller blokere for at man bryder fastgroede vaner og uhensigtsmæssige rutiner.

Det er afgørende at forstå arbejdspladsens kultur for at vide, om en ny forflytningspraksis arbejder med eller mod kulturen.

Forstår man først arbejdspladsens kultur, har man et godt afsæt for at vide, om der skal arbejdes med egentlige kulturændringer.

Kom videre med jeres forflytningspraksis

Forflytningsindsatser i et kulturperspektiv

Vil I arbejde med at forbedre jeres måde at forflytte beboere på, må I arbejde med at bryde holdninger, vaner, rutiner og måder at handle på, som kendetegner den enkeltes og arbejdspladsens forflytningspraksis og som er en del af arbejdspladsens kultur.

Det kan I gøre ved at lave en forandringsindsats, som tager udgangspunkt i arbejdspladsens konkrete praksis i dagligdagen. På den måde bliver indsatsen vedkommende og nærværende for dem, der skal forandre praksis eller bryde vaner.

Sæt forandringerne i system

Når I arbejder med forandringer af jeres forflytningspraksis må indsatsen sættes "i system" ved at organisere og tilrettelægge forløbet som et projekt.

En overskuelig måde at organisere projektet på - fra ideen fødes til der er skabt de ønskede forandringer i hverdagen - er at inddеле projektet i 5 faser:

Hvad er et forandringsprojekt?

Et forandringsprojekt er en tidsafgrænset opgave, som har et klart mål som kan måles. I projektet trækker man på medarbejderes viden, kompetencer og engagement for at nå målet og for at skabe mærkbare forandringer i hverdagen.



FASE 1) FORBEREDELSE OG FORANKRING

Her beslutter I hvilken indsats I vil sætte i værk. Det sker i et samarbejde mellem ledelse og de ansatte. Projektgruppen etableres og der laves en foreløbig projektplan.

FASE 2) PLANLÆGNINGSFASEN

I denne fase udarbejdes den endelige projektplan. Her planlægges og koordineres aktiviteten. Det er også i denne fase at der skabes klarhed over opgaver, roller og ansvar og projektet formidles til de berørte.

FASE 3) KULTURDIALOGEN

I denne fase skal dialogen planlægges, medarbejderne inviteres og selve dialogen gennemføres. Dialogen skal handle om arbejdspladsens forflytningspraksis og mulige forbedringsområder.

FASE 4) EFTER KULTURDIALOGEN

Efter at kulturdialogen har været afholdt, skal den eller de indsatser man vil arbejde videre med vælges og gennemføres. I denne fase bearbejdes materialet fra kulturdialogen, indsatsområderne vælges og der laves en handlingsplan. .

FASE 5) EVALUERINGSFASEN

I denne fase opsamles erfaringerne fra projektet. Man evaluerer på den måde projektet er gennemført på. Er projektets mål nået og hvilke forandringer har det givet?

Kom videre på nettet

På www.forflyt.dk/kulturbloemst gennemgås projektets fem faser mere detaljeret og I finder en række konkrete forslag og anvisninger til, hvordan I kan organisere et forandringsprojekt. I finder også en beskrivelse af, hvem der har hvilke roller og ansvar i løbet af processen.



Den gode forflytning i praksis

Botilbud er forskellige. Arbejdsopgaver kan variere og kulturen på stedet kan være meget forskellig. Derfor kan arbejdet med kulturdialogen og den efterfølgende prioritering af indsatser, som sker i projektets 4. fase, resultere i meget forskellige indsatser.

EKSEMPEL:

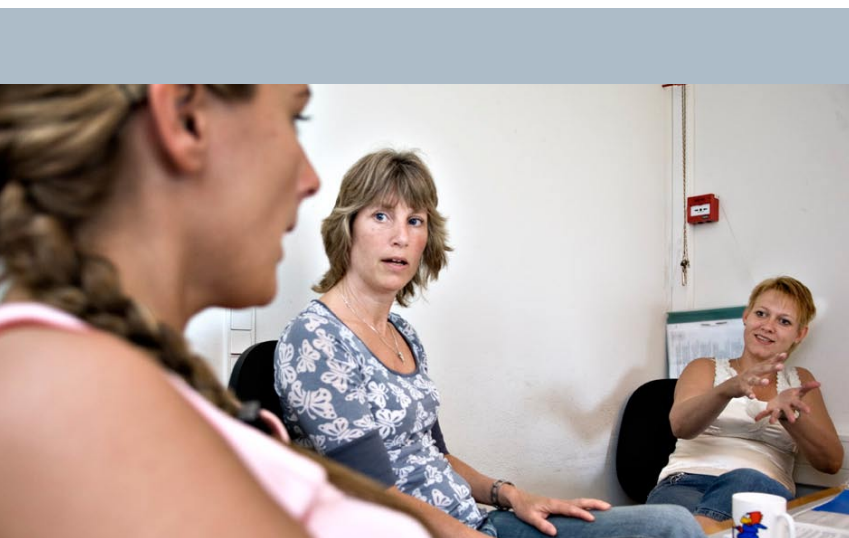
God kommunikation brød de fastgroede vaner

På et bosted var der problemer med samarbejdet. De fleste forflytninger blev foretaget af én medarbejder. Som regel blev der kun ved særligt tunge beboere lavet ad hoc aftaler med en kollega om at hjælpe. Da gruppen begyndte at tale med hinanden om deres forflytninger viste det sig, at de havde flere forskellige holdninger og tilgange til forflytning af beboerne.

3 tilgange til forflytning

Nogle var generelt styret af deres omsorg for beboeren. Andre forflyttede som regel ud fra retningslinjer de selv havde udviklet. Atter andre var mere styret af den viden, som de havde om forflytningsteknikker fra uddannelse og af at følge retningslinjer.

De forskellige holdninger og tilgange fungerede side om side i hverdagen. Og da der ikke var tradition for at diskutere dem, var det blevet legalt at gøre, som man selv fandt meningsfyldt og fornuftig. Det, at man ikke drøftede holdninger i hverdagen, havde derfor medført, at måden at forflytte beboerne på, havde udviklet sig meget forskelligt. I flere tilfælde havde man glemt grundprincipperne for den gode forflytning.



Man blev enige om at drøfte holdningerne til forflytning på et møde. Holdningsudveksling kan være med til at skabe en større forståelse for hinanden omkring forflytninger og resultere i mere samarbejde om konkrete forflytninger.

De tre tilgange til forflytning blev beskrevet som kulturbilleder, som i en lidt forenklet og karikeret form skulle være med til at inspirere til drøftelserne og trække forskellene i holdninger til forflytning tydeligt frem.

Der blev også arbejdet konkret med at finde frem til, hvilken kultur den enkelte medarbejder særligt var bærer af.

Efterfølgende drøftede medarbejderne deres præferencer med kollegaerne, herunder bl.a. om der var

sammenhæng mellem, hvad de sagde, var vigtige værdier omkring forflytning, og hvad de konkret gjorde i dagligdagen.

Ud over den fælles holdningsudveksling gav øvelsen og samtalen med kollegerne den enkelte medarbejder stof til eftertanke om, hvordan man kunne bryde egne uvaner i forbindelse med forflytning.

Kom videre på nettet

På www.forflyt.dk/kulturbloemst finder I flere eksempler på, hvordan arbejdet med kulturdialogen og den efterfølgende prioritering kan give forskellige indsatser. Læs blandt andet hvordan lærende makkerpar gav øget samarbejde og videndeling og om hvordan man på et botilbud løste et dilemma i fordeling af beboere.





10 skridt mod en bedre forflytningspraksis

- 1** Beslut jer for at sætte øget fokus på forflytninger i fællesskab mellem øverste ledelse, daglig ledelse og medarbejdere. Er både ledelsen og medarbejderne parate er chancerne for succes større.
- 2** Ledelsen har et særligt ansvar for at gribe oplagte anledninger til at gennemføre et forflytningsprojekt. Det kan fx være, at flere medarbejdere klager over ondt i ryggen eller muskel og ledsmerter, nye tungere beboergrupper, medarbejderne peger på forflytning i arbejdspladsens APV mv.
- 3** Opdel projektet i faser og på en måde, så der er klarhed over ansvar og roller; hvem gør hvad, hvornår, hvordan og hvorfor.
- 4** Den øverste ledelse må skabe rammerne i form af tid og ressourcer til forflytningsprojektet. Den daglige ledelse og forflytningsvejlederen må være drivende kræfter når forflytningspraksis skal ændres. Ledelsens deltagelse gennem hele projektet signalerer, at forflytninger er højt prioriteret og sikrer, at projektet udvikler sig.
- 5** Det er vigtigt at have en fokuseret og struktureret dialog med hele medarbejdergruppen. Det giver et godt grundlag for at ændre indgroede holdninger, vaner, rutiner og handlinger. Medarbejderne får lejlighed til at få sat ord på forestillinger om og holdninger til forflytninger. På den måde bliver de mere bevidste om egen og hinandens forflytningspraksis. Forflytningskultur-dialogen kan afdække medarbejdernes synspunkter og behov på en systematisk og levende måde. Dialogen er et godt afsæt for valget af særlige indsatser.
- 6** Planlæg projektaktiviteter, som er konkrete og vedkommende for medarbejderne.
- 7** Det tager tid at ændre vaner. Fokuser derfor på mål og resultater både på kort og på lang sigt.
- 8** Følg op hvis de langsigtede mål skal nås. Afsæt tid til løbende diskutere holdninger, "brush-ups" og til at udveksle erfaringer om de konkrete problemer og dilemmaer, som medarbejderne møder i hverdagen.
- 9** Den gode forflytningspraksis skal vedligeholdes efter projektets afslutning. Fasthold fx uddannelse af forflytningsvejledere. Giv dem en synlig opbakning og klare rammer for deres opgaver. Giv dem fx mulighed for, at indgå i netværk på tværs af afdelinger. Lav løbende check og evalueringer af arbejdspladsens forflytningspraksis og følg op hvis fx gamle vaner ikke er blevet brudt eller hvis aftaler om forflytninger ikke er overholdt.
- 10** Glem ikke de fysiske forhold og deres betydning for forflytningspraksis. Hjælpedidler skal være tilgængelige. Indretning og pladsforhold skal gøre den gode forflytning mulig.

BAR

TEMA
Ergonomi

Arbejdsgivere og arbejdstagere inden for social- og sundhedsområdet samarbejder om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed. Branchearbejdsmiljørådet kortlægger branchens særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper arbejdspladserne med at løse dem ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale, at holde temamøder samt at udvikle arbejdsmiljøkurser.

I Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed deltager repræsentanter for KL, Danske Regioner, AC, Kost & Ernæringsforbundet, Dansk Sygeplejeråd, Danske Fysioterapeuter, BUPL, FOA - Fag og Arbejde, Socialpædagogerne og 3F.

Varenummer 15 20 73. Køb pjecen hos www.arbejdsmiljobutikken.dk.