

EVALUERING AF IMPLEMENTERINGEN AF FOREBYGGELSESPAKKER I DØGNINSTITUTIONER OG HJEMMEPLEJE

**LOUISE HARDMAN SMITH, ANGELIKA DZIEKANSKA, LAURA VENG KVORNING,
LISBETH NIELSEN, HELLE LØVDAL BUCHARDT, MARTIN OHMANN CLAUDIO JELLE OG
MARI-ANN FLYVHOLM**



**DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER
FOR ARBEJDSMILJØ**

EVALUERING AF IMPLEMENTERINGEN AF FOREBYGGELSESPAKKER I DØGNINSTITUTIONER OG HJEMMEPLEJE

**Louise Hardman Smith, Angelika Dziekanska, Laura Veng Kvorning,
Lisbeth Nielsen, Helle Løvdal Buchardt, Martin Ohmann Claudio Jelle og
Mari-Ann Flyvholm**



**DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER
FOR ARBEJDSMILJØ**

Titel Evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker i døgninstitutioner og hjemmepleje

Forfattere Louise Hardman Smith, Angelika Dziekanska, Laura Veng Kvorning, Lisbeth Nielsen, Helle Løvdal Buchardt, Martin Ohmann Claudio Jelle og Mari-Ann Flyvholm

Institution Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Udgiver Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Redaktion afsluttet Juni 2013

Udgivet Juni 2013

ISBN 978-87-7904-258-2

© Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105
2100 København Ø
Tlf.: 39165200
Fax: 39165201
e-post: nfa@arbejdsmiljoforskning.dk
Hjemmeside: www.arbejdsmiljoforskning.dk

FORORD

Arbejdstilsynet (AT) og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har siden 2011 udviklet forebyggelsespakker til særligt nedslidningstruede brancher. Pakkerne bliver udbudt gennem Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse.

Rapporten præsenterer de væsentligste resultater fra NFA's evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker i døgninstitutioner og hjemmepleje. Evalueringen omfatter arbejdspladser, der fik tilsagn om en forebyggelsespakke det første år, de blev udbudt (2011). Rapporten henvender sig til arbejdsmiljøprofessionelle, Arbejdstilsynet, Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse og andre med interesse for intervention og arbejdsmiljøforebyggelse.

Resultaterne fra evalueringen anvendes til at justere og videreudvikle forebyggelsespakker til nedslidningstruede brancher.

Forsker, ph.d. Maj Britt Dahl Nielsen, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, har været intern lektør på rapporten og takkes hermed for konstruktiv og inspirerende kritik.

Medarbejdere og ledere på de arbejdspladser, der har deltaget i evalueringen, takkes for medvirken ved besøg og interview samt for besvarelser af spørgeskemaer.

*Direktør Inger Schaumburg
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
Juni 2013*

INDHOLD

Forord.....	3
Resumé.....	7
1. Introduktion til forebyggelsespakkerne	11
1.1. Forebyggelsespakkerne til døgninstitutioner og hjemmepleje	11
2. NFA's evaluering af forebyggelsespakker	15
2.1 Rapportens struktur	16
3. Deltagere i evalueringen af implementeringen	17
4. Årsager til at søge om en forebyggelsespakke	19
5. Forventninger til forebyggelsespakkerne.....	21
6. Erfaringer med forløbet	23
7. Udviklingen i og omkring arbejdspladserne gennem forløbet	27
8. Udbyttet af forebyggelsespakkerne	29
9. Rapporterede forbedringer på arbejdspladsen og forbedringsforslag til forebyggelsespakkerne.....	31
9.1. "Kollegial sparring"	31
9.2. "De tre mest ressourcekrævende borgere"	34
9.3. "Fremtidsværksted"	36
9.4. "Arbejds miljø sundhedskreds" (AMSK).....	38
10. Sammenfatning af resultater og forslag til brug for udvikling af fremtidige forebyggelsespakker	41

RESUMÉ

Siden januar 2011 har virksomheder i særligt nedslidningstruede brancher kunnet søge om støtte til forebyggelsespakker gennem Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse (tidligere Forebyggelsesfonden). Forebyggelsespakkerne er udviklet af Arbejdstilsynet (AT) og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). NFA har gennemført en evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker i virksomheder, der fik tilsagn det første år, de blev udbudt (2011). Formålet med evalueringen er at undersøge, om forebyggelsespakkerne kan gennemføres som planlagt. Erfaringerne fra implementeringen af de første forebyggelsespakker anvendes til at justere og videreudvikle eksisterende og nye forebyggelsespakker.

Arbejdspladser inden for døgninstitutioner og hjemmepleje har kunnet søge om støtte til fire forskellige forebyggelsespakker til maksimalt 65 deltagere:

- "Kollegial sparring: styrk arbejdet med borgerne og de pårørende"
- "De tre mest ressourcekrævende borgere: find nye løsninger på de daglige opgaver"
- "Fremtidsværksted: få bedre relationer til borgerne og hinanden"
- "Arbejdsmiljø sundhedskredse: sæt fokus på nye måder at løse de daglige opgaver".

Forebyggelsespakkerne til døgninstitutioner og hjemmepleje fokuserer hovedsagligt på det psykiske arbejdsmiljø, men de omfatter også problemer med muskelskeletbesvær.

Rapporten præsenterer de væsentligste resultater fra NFA's evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker i døgninstitutioner og hjemmepleje.

Alle virksomheder, der fik tilsagn om en forebyggelsespakke i 2011, modtog spørgeskemaer fra NFA før og efter forløbet. Derudover har NFA gennemført interview og besøg på tre virksomheder per forebyggelsespakke. Evalueringen bygger på data fra spørgeskemaer, der blev returneret til NFA inden november 2012 samt fra interview og observationer på i alt tolv arbejdspladser. Før forløbet svarede 3.204 deltagere (74 % af det samlede deltagerantal) og 121 ledere (91 % af det samlede antal forebyggelsespakker) på spørgeskemaerne. Efter forløbet svarede 2.359 deltagere (54 % af det samlede deltagerantal) og 105 ledere (79 % af det samlede antal forebyggelsespakker) på spørgeskemaerne.

Resultater

Resultaterne viser, at introduktion til forebyggelsespakkerne gennem konsulenter, medarbejdere, kollegaer, hjemmesider eller nyhedsbreve og netværk havde betydning for, om arbejdspladserne søgte en forebyggelsespakke.

Både lederne og medarbejderne forventede, at forebyggelsespakken især ville forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Lederne havde generelt højere forventninger til forebyggelsespakkens indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø end medarbejderne, mens forventningerne til det fysiske arbejdsmiljø var nogenlunde ens hos lederne og medarbejderne.

Hovedparten af lederne og medarbejderne har været tilfredse med udbyttet af forebyggelsespakkerne. De oplevede, at fokusområderne i forebyggelsespakkerne i form af ressourcekrævende borgere, kollegial sparring mv. var relevante, og de fleste ledere angav efter forløbet, at de i høj eller meget høj grad havde fået indfriet deres forventninger.

Ledere og medarbejdere fremhæver, at forebyggelsespakkerne giver tid og rum til at fokusere på arbejdsmiljø i en tid med få ressourcer i døgn- og hjemmeplejesektoren. De vurderer, at forebyggelsespakkerne har bidraget til ny viden og større faglighed på arbejdspladsen. Kommunikation og samarbejdet mellem medarbejderne er blevet forbedret, og der er i højere grad end før forløbet blevet etableret en social fællesskabsfølelse blandt medarbejderne. I flere tilfælde er samarbejdet også forbedret mellem afdelinger og forskellige fagområder.

Kommunikationen og samarbejdet med både borgerne og de pårørende beskrives også som forbedret. Medansvar og øget kreativitet fremhæves desuden af flere ledere som et udbytte af forebyggelsespakken. Flere ledere vurderer, at medarbejderne har fået større indflydelse og arbejdsglæde. Nogle ledere og medarbejdere mener, at forebyggelsespakkerne har forbedret det fysiske arbejdsmiljø og har bidraget til mindre sygefravær og færre trusler om vold.

Der er stor tilfredshed med de overordnede rammer i forebyggelsespakkerne i form af økonomisk kompensation for tid brugt på forebyggelsespakken samt konsulentstøtte til at gennemføre forløbet.

Med hensyn til konsulenten har hovedparten af lederne og medarbejderne været meget tilfredse, og konsulenten anses for en væsentlig forudsætning for at kunne gennemføre forløbet. Ledere og medarbejdere fremhæver, at konsulenten via et udefrakommende syn på arbejdspladsens praksis har bidraget til nytænkning. Samtidig har vedkommende struktureret forløbet og bidraget til, at arbejdspladsen har holdt fokus på projektet, hvilket ellers ville have været vanskeligt i en travl hverdag.

Erfaringerne fra arbejdspladserne er delte, når det gælder udformningen af det skriftlige materiale i form af drejebog og faktaark. Nogle vurderer, at det skriftlige materiale er let forståeligt og godt, andre synes, det er for svært, at der er for mange gentagelser, samt at der ind imellem bruges et sprog, som ikke svarer til sprogbroen i branchen. Nogle ledere og medarbejdere mener, at der er for mange detaljer, mens nogle konsulenter efterspørger flere detaljer.

Der har endvidere været visse vanskeligheder i forbindelse med implementeringen af forebyggelsespakkerne på nogle af arbejdspladserne, hvilket afspejler sig i lederne og medarbejdernes forslag til forbedringer. Flere efterspørger en højere grad af fleksibilitet i forebyggelsespakkerne og ville foretrække at kunne planlægge forløbet, så det passer ind i netop deres arbejdsplads. De vil for eksempel gerne have mulighed for røkeringer inden for de enkelte faser eller kunne bestemme længden på møder, antal nøglemedarbejdere eller antal borgere, der skal fokuseres på i et forløb.

Det har været en udfordring for flere arbejdspladser at informere, involvere og engagere de medarbejdere, der ikke har været de primære deltagere i forløbet. Derfor efterspørger de blandt andet mulighed for at inddrage flere medarbejdere i arbejdsgrupper eller undervisning.

For alle forebyggelsespakkerne gælder, at information om gennemførelse af pakkerne skal formidles på fælles personalemøder ved opstart, midtvejs i forløbet og i forbindelse med afslutningen. På flere arbejdspladser inden for døgninstitutioner og hjemmepleje er det imidlertid ikke sædvanlig praksis at holde personalemøder for alle medarbejdere, blandt andet fordi de ofte arbejder på forskudte tidspunkter. Derfor er det langt fra alle medarbejdere, der har deltaget i de fælles personalemøder. Ledere og medarbejdere efterspørger, at forebyggelsespakken kan tilpasses arbejdspladsen, så fællesmøder giver mening. En leder ville gerne have haft mulighed for at forlænge fællesmøderne, og på en anden arbejdsplads valgte lederen at holde flere mindre teammøder i stedet for store fællesmøder.

Nogle ledere og konsulenter foreslår større mulighed for metodefrihed samt øget inddragelse af lederne gennem forløbet.

Nogle ledere og konsulenter foreslår desuden, at der indføres en struktureret refleksionsfase før opstart, hvor virksomheden gør sig klart, hvad den ønsker at opnå med forløbet. Enkelte efterspørger desuden begrundelser for, hvorfor de specifikke metoder i forebyggelsespakken er valgt og en mere detaljeret beskrivelse af fremgangsmåden ved de valgte metoder. Derudover efterlyses redskaber til at forbedre og vedligeholde medarbejdernes motivation og engagement efter at forløbet med forebyggelsespakken er afsluttet.

Forslag til brug for udvikling af fremtidige forebyggelsespakker

På baggrund af de tværgående erfaringer med pakkeforløbene i døgninstitutioner og hjemmepleje anbefales, at følgende forslag inddrages i arbejdet med udvikling af fremtidige forebyggelsespakker:

- Der bør foretages en grundig målgruppeanalyse, som sikrer, at de metoder og informationskanaler mv., en forebyggelsespakke omfatter, kan indpasses i den daglige praksis på arbejdspladserne.
Forebyggelsespakkerne bør være fleksible, så arbejdspladserne får mulighed for at tilpasse forløbet til deres egen dagligdag, fx holde flere møder for færre medarbejdere i stedet for fællesmøder for alle, hvis medarbejderne arbejder i skiftehold.
- Der bør gives forslag til, hvordan de medarbejdere, der ikke er de primære deltagere i projektet, kan få information om forløbet og blive engagerede i projektet. Alternativt skal flere medarbejdere involveres i forebyggelsespakken. (Dette forslag er relevant for større medarbejdergrupper, hvor nogle deltagere er mere involverede i forløbet end andre).
- Det bør tydeligt fremgå, hvis en stor del af arbejdet med pakken kommer til at ligge imellem møder, og virksomheden bør få økonomisk kompensation for dette tidsforbrug, for at sikre, at de nye tiltag eller rutiner bliver indarbejdet og forankret.
- I pakker, hvor en konsulent er involveret og i høj grad gennemfører et forløb med medarbejderne uden tilstedeværelse af lederne, bør det fremgå, hvilke informationer ledelsen skal have, og hvordan kommunikationen til ledelsen kan gribes an.
- Pakkerne bør omfatte henvisninger til redskaber, som kan hjælpe ledere og medarbejdere med at bibeholde motivationen og forankre udbyttet af forebyggelsespakken på arbejdspladserne, efter forløbet er afsluttet. Et eksempel kunne være at opfordre arbejdspladsen til at evaluere udbyttet af forebyggelsespakken et halvt til et år efter afslutningen.

1. INTRODUKTION TIL FOREBYGGELSESPAKKERNE

Siden januar 2011 har virksomheder i særligt nedslidningstruede brancher kunnet søge om støtte til forebyggelsespakker igennem Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse (tidligere Forebyggelsesfonden). Der udvikles og udbydes løbende forebyggelsespakker til nye brancher til og med 2015.

Forebyggelsespakker er foruddefinerede, branchetilpassede forløb, som har til formål at forebygge fysisk og psykisk nedslidning på arbejdspladsen ved at forbedre arbejdsmiljøet og fremme sundheden i de særligt nedslidningstruede brancher.

Forebyggelsespakkerne udvikles af Arbejdstilsynet (AT) og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), og i den forbindelse inddrages branchearbejdsmiljøråd og eventuelt andre relevante faglige organisationer (arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer).

Ud over forskningsbaseret viden bygger udviklingen af de enkelte forebyggelsespakker på viden og erfaringer fra både AT's tilsyn og afgørelser, NFA's overvågningsdata, brancheorganisationerne, virksomhedsrepræsentanter og andre relevante aktører.

AT udfører en særlig tilsynsindsats i de særligt nedslidningstruede brancher, som kan søge om forebyggelsespakker¹. Denne indsats bygger på en ny tilsynsmetode, hvor fokus er på dialog og vejledning. I indsatsperioden får virksomhederne besøg af AT to gange med en længere periode imellem de to besøg, så virksomhederne har tid til selv at gøre en indsats for at forbedre arbejdsmiljøet. I forbindelse med disse besøg har AT mulighed for at oplyse virksomhederne om muligheden for at søge om en forebyggelsespakke.

Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse oplyser også om muligheden for at søge forebyggelsespakker gennem forskellige netværk, bl.a. faglige organisationer og branchearbejdsmiljøråd.

Til brug for justeringer og den fortsatte udvikling af forebyggelsespakker evaluerer NFA udvalgte aspekter af implementeringen af de forebyggelsespakker, der blev udbudt i 2011.

1.1. Forebyggelsespakkerne til døgninstitutioner og hjemmepleje

Fra 1. januar 2011 har offentlige og private arbejdspladser inden for døgninstitutioner og hjemmepleje i flere perioder kunnet søge Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse om støtte til at forbedre deres arbejdsmiljø og forebygge nedslidning.

Arbejdspladserne har kunnet søge om støtte til maksimalt 65 deltagere. Indholdet i forebyggelsespakkerne afspejler de arbejdsmiljøproblemer, som er mest udbredte i branchen. Forebyggelsespakkerne fokuserer hovedsagligt på det psykiske arbejdsmiljø, men problemer med muskelskelet besværes også. Forebyggelsespakkerne består af et på forhånd fastlagt forløb, som det tager arbejdspladsen cirka 6-11 måneder at gennemføre. Til hver forebyggelsespakke er der ud-

¹ <http://arbejdstilsynet.dk/da/tilsyn/saerlige-tilsyn-11-15.aspx> (juni 2013)

viklet en drejebog, som beskriver forløbet i detaljer og faktaark, som beskriver de metoder arbejdspladserne kan benytte til at gennemføre forløbet med. Det er en betingelse for at få udbetalt støtte, at arbejdspladserne følger forebyggelsespakken drejebog. Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse dækker arbejdspladsernes omkostninger til at gennemføre forløbet. Arbejdspladserne får blandt andet dækket udgifter til løn. Offentlige arbejdspladser kan endvidere få støtte til en kommunal konsulent, som kan hjælpe med at gennemføre forløbet.

Til døgninstitutioner og hjemmepleje er der udviklet fire forskellige forebyggelsespakker²; "Kollegial sparring: styrk arbejdet med borgerne og de pårørende", "De tre mest ressourcekrævende borgere: find nye løsninger på de daglige opgaver", "Fremtidsværksted: få bedre relationer til borgerne og hinanden" og "Arbejds miljø sundhedskredse: sæt fokus på nye måder at løse de daglige opgaver".

1. Kollegial sparring: styrk arbejdet med borgerne og de pårørende

Denne forebyggelsespakke har fokus på kollegial sparring. Gennem metoden får medarbejderne faglig vejledning og støtte fra kolleger, der giver deres viden og erfaringer videre i forhold til vanskelige situationer med borgere og pårørende. I forløbet indgår også bevægelsesøvelser for at skabe større fælleskab og øget kropsbevidsthed. Der uddannes fire nøglemedarbejdere som trænere til sessionerne med kollegial sparring.

2. De tre mest ressourcekrævende borgere: find nye løsninger på de daglige opgaver

Denne forebyggelsespakke har fokus på særligt ressourcekrævende borgere. Forløbet går ud på, at medarbejderne igennem metoden "struktureret kollegial dialog" finder nye måder at løse daglige opgaver med udgangspunkt i tre ressourcekrævende borgere. De ni nøglemedarbejdere, der har tættest kontakt til borgerne, indgår i arbejdsgrupper.

3. Fremtidsværksted: få bedre relationer til borgerne og hinanden

Denne forebyggelsespakke indeholder et fremtidsværksted, som er en metode til at se kritisk på de daglige rutiner, formulere ideer og nye fælles mål. Mere indflydelse på egne opgaver, øget social støtte mellem medarbejderne og lederopbakning kan være det konkrete udbytte af fremtidsværkstedet og det efterfølgende arbejde, hvor en række konkrete forbedringer føres ud i livet.

4. Arbejds miljø sundhedskreds (AMSK): sæt fokus på nye måder at løse de daglige opgaver

Denne forebyggelsespakke drejer sig om medarbejderdrevet arbejds miljø arbejde. AMSK-metoden tager udgangspunkt i medarbejdernes egne oplevelser af arbejds miljøet og i deres aktive deltagelse. AMSK kan betegnes som et supplement til den lovpligtige APV, der lægger op til organisatorisk udvikling og personlig læring. AMSK-gruppen er den centrale aktør i et AMSK-forløb og består typisk af omkring 8 til 10 medarbejdere samt repræsentanter fra ledelsen.

I forebyggelsespakkerne til døgninstitutioner og hjemmepleje har nogle medarbejdere særlige opgaver og funktioner som for eksempel at være trænere eller fungere som nøglemedarbejdere. Andre opgaver kan for eksempel være at deltage i styregrupper eller arbejdsgrupper. Disse

² <http://www.forebyggelsesfonden.dk/doegninstitutioner.html> (juni 2013)

primærdeltageres viden og erfaringer skal blandt andet videreformidles til øvrige deltagere på fælles personalemøder ved opstart, midtvejs og ved afslutningen af forløbet.

2. NFA'S EVALUERING AF FOREBYGGELSESPAKKER

NFA gennemfører en evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker, hvor det overordnede formål er at undersøge, om forebyggelsespakkerne kan gennemføres som planlagt. Det gøres med henblik på en eventuel justering af de udbudte pakker og for at inddrage erfaringerne fra de gennemførte forebyggelsespakker i arbejdet med udviklingen af nye forebyggelsespakker (til andre brancher).

Formålet med evalueringen er mere specifikt at undersøge virksomhedernes årsager til at søge om en pakke, forventninger til forebyggelsespakken samt udbyttet og hvilke forbedringer på arbejdspladserne, forebyggelsespakkerne har bidraget til. Endvidere er formålet at undersøge, hvordan gennemførelsen af forebyggelsespakkerne er forløbet, og hvilke forbedringsforslag arbejdspladserne har.

Rapporten præsenterer de væsentligste resultater fra evalueringen af implementeringen af forebyggelsespakker til døgninstitutioner og hjemmepleje, og den henvender sig til arbejdsmiljøprofessionelle, Arbejdstilsynet, Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse og andre med interesse for intervention og arbejdsmiljøforebyggelse.

Evalueringen af implementeringen af forebyggelsespakkerne er baseret på data fra såvel spørgeskemaer som en udvidet evaluering med interview og observationer. NFA's evaluering af implementeringen omfatter pakker, der fik tilsagn det første år (2011) – data medtager de spørgeskemaer, NFA har modtaget frem til november 2012.

Spørgeskemaer

Til alle arbejdspladser, der har fået tilsagn om en forebyggelsespakke, er der udsendt spørgeskemaer til ledere og til hver de deltagende medarbejdere både før forløbet og ved afslutning af forløbet. Spørgeskemaerne til deltagerne omfatter temaer om baggrund, arbejdsmiljø, helbred og trivsel samt forebyggelsespakkens forløb og udbytte. Spørgeskemaerne til lederne omfatter temaer om arbejdspladsen, arbejdsmiljøarbejdet, motivation for at søge samt forebyggelsespakkens forløb og udbytte. I spørgeskemaet til lederne er der desuden mulighed for uddybende kommentarer. Spørgeskemaerne til lederne er tilpasset branchen, mens der anvendes samme deltagereskemaer til alle forebyggelsespakker uanset branche.

Interviews og observationer

For hver forebyggelsespakke udvælges tre arbejdspladser, hvor der gennemføres en udvidet evaluering i form af besøg, henholdsvis midtvejs i forløbet og når arbejdspladsen afslutter forløbet. Lederen interviewes ved begge besøg og ved det sidste besøg, er der også fokusgruppeinterview med medarbejdere. Endvidere bliver midtvejsmøde og afslutningsmøde observeret. Derudover gennemføres telefoninterview med konsulenten kort efter afslutningen og med lederen 3-6 måneder efter afslutningen.

Arbejdspladserne er så vidt muligt udvalgt ud fra kriterier om at repræsentere både døgninstitutioner og hjemmepleje samt forskellige landsdele. Resultaterne i denne rapport er baseret på en

kombination af informationer fra spørgeskemaer og besøg på arbejdspladserne samt interview med konsulenter.

2.1 Rapportens struktur

Rapporten er struktureret således, at der først er en beskrivelse af de deltagende arbejdspladser. Herefter følger resultater fra både spørgeskemaundersøgelse og interview om arbejdspladsernes årsager til at søge om og gennemføre en forebyggelsespakke, og hvilke forventninger de har haft til forløbet. Dernæst følger en gennemgang af arbejdspladsernes erfaringer med forløbet, hvilke ændringer der har været i og omkring arbejdspladserne samt oplevet udbytte af forebyggelsespakkerne. Baseret på de uddybende kommentarer fra spørgeskemaet til lederne samt interview og observationer følger herefter en beskrivelse af, hvilke forbedringer forebyggelsespakkerne har bidraget til på arbejdspladserne, samt hvilke forbedringsforslag arbejdspladserne har til forebyggelsespakkerne. Endvidere er der for nogle af forebyggelsespakkernes vedkommende en beskrivelse af de justeringer, der er foretaget i drejebogen i forhold til den oprindelige version. Det afsluttende afsnit opsummerer resultaterne fra de forrige afsnit og giver en række forslag til udviklingen af fremtidige forebyggelsespakker.

3. DELTAGERE I EVALUERINGEN AF IMPLEMENTERINGEN

Det første år forebyggelsespakkerne til døgninstitutioner og hjemmepleje blev udbudt (fra 3. januar til 31. december 2011) fik 115 arbejdspladser tilsagn om tilsammen 133 forebyggelsespakker. 102 arbejdspladser fik tilsagn om én forebyggelsespakke, 9 arbejdspladser fik tilsagn om to forebyggelsespakker, 3 arbejdspladser fik tilsagn om tre forebyggelsespakker og 1 arbejdsplads fik tilsagn om alle fire forebyggelsespakker. Af de 133 forebyggelsespakker er 54 af pakketyperen "Kollegial sparring", 40 er "De tre mest ressourcekrævende borgere", 28 er "Fremtidsværksted", mens 11 er "Arbejds miljø sundhedskreds".

Den geografiske fordeling af forebyggelsespakkerne er vist i Tabel 1.

Tabel 1. Pakketyper fordelt på regioner.

	Hovedstaden	Midtjylland	Nordjylland	Sjælland	Syddanmark	Total
Arbejds miljø sundhedskreds	0	5	1	1	4	11
De tre mest ressourcekrævende borgere	2	16	6	1	15	40
Fremtidsværksted	2	7	6	0	13	28
Kollegial sparring	4	25	12	2	11	54
Total	8	53	25	4	43	133

Region Midtjylland alene har søgt 40 % af forebyggelsespakkerne, mens Region Hovedstaden og Region Sjælland tilsammen kun har søgt 9 %.

På de 115 arbejdspladser, deltog i alt 4.330 medarbejdere i forløbene med forebyggelsespakkerne. Frem til 1. november 2012 havde 3.843 deltagere (svarprocent 89 %) besvaret et spørgeskema før forløbet, mens 2.884 deltagere (svarprocent 67 %) havde besvaret et spørgeskema efter forløbet. I de tal og tabeller, der præsenteres i denne rapport, indgår kun besvarelser, hvor det har været muligt at identificere deltagerne.

Den lavere svarprocent i spørgeskemaundersøgelsen efter forløbet kan skyldes, at nogle arbejdspladser havde udskudt forløbet med deres forebyggelsespakke, og derfor ikke havde afsluttet deres forløb inden NFA afsluttede dataindsamlingen.

Datagrundlaget for denne rapport

Resultater fra spørgeskemaundersøgelserne er i denne rapport baseret på spørgeskemaer returneret til NFA senest november 2012 og omfatter svar fra 121 ledere, der havde besvaret et spørgeskema før forløbet (91 % af det samlede antal forebyggelsespakker), mens 105 ledere havde besvaret et spørgeskema efter forløbet (79 % af det samlede antal forebyggelsespakker). For deltagere (medarbejdere) indgår svar fra 3.204 før forløbet (74 % af det samlede deltagerantal) og 2.359 deltagere efter forløbet (54 % af det samlede deltagerantal).

Langt størstedelen af deltagerne ved opstart var kvinder (94 %). Gennemsnitsalderen var 46 år, den yngste deltager var 18 år, mens den ældste var 69 år.

4. ÅRSAGER TIL AT SØGE OM EN FOREBYGGELSESPAKKE

Introduktion til forebyggelsespakkerne

Årsagerne til at arbejdspladserne vælger at søge en forebyggelsespakke kan afhænge af, hvordan de er blevet introduceret til forebyggelsespakkerne. Tabel 2 viser på hvilke forskellige måder, arbejdspladserne er blevet opmærksomme på muligheden for at søge en forebyggelsespakke og Tabel 3 viser, hvem der tog initiativ til at søge om forebyggelsespakken.

Tabel 2. Ledernes angivelse af årsager til, at arbejdspladserne er blevet opmærksomme på muligheden for at søge en forebyggelsespakke (en arbejdsplads kan angive flere årsager).

	%	Antal svar
Netværk	26	121
Medarbejdere/kollegaer	26	121
Konsulent fra kommune/region	34	121
Anden konsulent	14	121
Arbejdsgiver-/brancheorganisation	4	121
Branchearbejds miljøråd (BAR)	5	121
Fagforening	5	121
Hjemmeside/nyhedsbrev	24	121
Konference eller lignende	7	121
Brochure	2	121
Andet	15	121

Som det ses af Tabel 2 har cirka en tredjedel af lederne hørt om forebyggelsespakken fra en kommunal eller regional konsulent, og yderligere 14 % har hørt om dem fra en anden konsulent. Omkring en fjerdedel har hørt om forebyggelsespakkerne enten fra medarbejdere eller kollegaer, fra hjemmeside, nyhedsbrev eller gennem netværk.

Tabel 3. Ledernes angivelse af initiativtagere til at søge en forebyggelsespakke (en arbejdsplads kan angive flere initiativtagere).

	%	Antal svar
Leder	93	121
Medarbejdere	16	121
Konsulent fra kommune/region	13	121
Anden konsulent	5	121
Andet	4	121

Tabel 3 viser, at det i langt de fleste tilfælde er en leder, der har taget initiativ til at søge forebyggelsespakken, samt at hos henholdsvis 16 % og 13 % af arbejdspladserne har også medarbejdere og konsulenter været initiativtagere.

Forebyggelsespakkerne til døgninstitutioner og hjemmepleje har været meget efterspurgt. Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse har haft lukket for ansøgninger til disse forebyggelsespakker i flere perioder, indtil der blev prioriteret yderligere midler til denne branche.

I interviewene i forbindelse med den udvidede evaluering fortæller lederne, at de har oplevet forebyggelsespakkerne som relevante og nemme at søge. De anser det i høj grad som relevant og meningsfuldt at beskæftige sig med ressourcekrævende borgere, kollegial sparring, kerneopgaven, samarbejde mv., som er i fokus i forebyggelsespakkerne. Der var kun 11 arbejdspladser, der havde søgt AMSK-pakken det første år, men hovedparten af dem, der havde søgt den, var tilfredse, da de først havde vænnet sig til at arbejde med metoden.

Mange giver tillige udtryk for, at det er en stor lettelse, at der er tale om foruddefinerede projekter i stedet for de omfattende ansøgningsprocedurer, som de har været vant til i forbindelse med andre ansøgninger til Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse (tidligere Forebyggelsesfonden). Lederne fremhæver at i en tid med få ressourcer i døgn og hjemmeplejesektoren, er det kærkomment, at forebyggelsespakkerne giver tid og rum til at fokusere på arbejdsmiljø. Erfaringen fra en del arbejdspladser er, at selv om de anser arbejdsmiljøarbejde som væsentligt, tilsidesættes det ofte i en travl hverdag.

Flere medarbejdere fremhæver, at forebyggelsespakkerne giver mulighed for at gå i dybden med problemer og løsninger i forhold til deres arbejdsopgaver. De mener, at der burde være tid til dette i deres daglige arbejde, men at det ofte ikke er tilfældet.

5. FORVENTNINGER TIL FOREBYGGELSESPAKKERNE

Af spørgeskemasvarene fremgår, at der, før forløbet med forebyggelsespakken, var forskel på henholdsvis medarbejdernes og lederne og forventninger til udbyttet af forebyggelsespakken. Som vist i Tabel 4 forventede 45 % af medarbejderne inden forløbet med forebyggelsespakken, at den i høj eller meget høj grad ville forbedre det fysiske arbejdsmiljø, 55 % forventede at den i høj eller meget høj grad ville forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Næsten to tredjedel (61 %) af medarbejderne forventede, at arbejdspladsen i høj eller meget høj grad ville få udbytte af forebyggelsespakken, og 52 % forventede, at forebyggelsespakken i høj eller meget høj grad ville imødekomme de behov, de havde på arbejdspladsen.

Tabel 4. Medarbejdernes forventninger til forebyggelsespakken.

	Andel der angiver at have de nævnte forventninger i høj eller meget høj grad	Antal svar
Pakken vil forbedre det fysiske arbejdsmiljø	45 %	3.122
Pakken vil forbedre det psykiske arbejdsmiljø	55 %	3.119
Arbejdspladsen vil få udbytte af denne pakke	61 %	3.127
Pakken vil imødekomme behovene på arbejdspladsen	52 %	3.096

Som det fremgår af Tabel 5 havde lederne generelt højere forventninger til forebyggelsespakkens indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø end medarbejderne, mens forventningerne til forbedring af det fysiske arbejdsmiljø var nogenlunde ens hos lederne og medarbejdere.

Tabel 5. Lederne forventninger til forebyggelsespakken.

	Andel der angiver at have de nævnte forventninger i høj eller meget høj grad	Antal svar
Forbedret fysisk arbejdsmiljø	47 %	104
Forbedret psykisk arbejdsmiljø	92 %	120
Mindsket fravær eller styrket fastholdelse af medarbejdere	75 %	114
En økonomisk god investering for arbejdspladsen	79 %	112
Andet	83 %	29

Lederne havde i høj grad positive forventninger til forebyggelsespakkerne. Udover de i Tabel 5 angivne forventninger beskrev lederne i de uddybende kommentarer i spørgeskemaerne, at de havde forventninger om, at forebyggelsespakkerne ville medføre kompetenceudvikling, højnet faglighed og mulighed for at fordybe sig i nogle faglige udfordringer. En stor del forventede også forbedret samarbejde, sammenhold og kommunikation både mellem medarbejderne og i forhold til borgere og pårørende. Derudover blev der nævnt forbedringer som at tage fælles ansvar for arbejdsmiljøet, at forbedre et allerede godt arbejdsmiljø, at medarbejderne skulle få højere grad af tilfredshed med egen indsats og en enkelt leder havde en forventning om at få bedre mulighed for at rekruttere nye medarbejdere.

6. ERFARINGER MED FORLØBET

Dét at forebyggelsespakkerne er fleksible, og at der er mulighed for tilpasning til arbejdspladserne, var et vigtigt element i pakkeudviklingen.

Størstedelen af lederne (85 % af 104 svar) angav, at forebyggelsespakken kunne tilpasses deres arbejdsplads, men på nogle arbejdspladser har det været en udfordring at tilpasse forebyggelsespakkerne. En leder skrev i de uddybende kommentarer i spørgeskemaet, at de havde tilpasset nogle elementer, så det gav mere mening hos dem, og en anden leder skrev, at når man har en afdeling med dag-, aften- og nattevagter, er det et stort forløb at planlægge. Det giver omlægning og overarbejde for flere medarbejdere.

Af den udvidede evaluering fremgår det, at der var forskel på den måde arbejdspladserne greb gennemførelsen af forebyggelsespakkerne an. På nogle arbejdspladser var det meget store projekter, der var sat i gang, og nogle arbejdspladser havde valgt at lægge flere timer i projekterne end beskrevet. En arbejdsplads oplyste, at de havde lagt 100 timer mere til medarbejdere i projektet, og andre havde for egen regning valgt at betale konsulenten for flere timer end angivet.

Brug af drejebogen og forståelse af indholdet i forebyggelsespakken

Forebyggelsespakkerne er beskrevet i en drejebog. Af spørgeskemaerne efter forløbet fremgår det, at størstedelen (84 % af 103 svar) af ledere angav at pakkeforløbet, som det er beskrevet i drejebogen, i høj eller meget høj grad havde været til at forstå. Hovedparten (90 % af 103 svar) angav, at de i høj eller meget høj grad havde gennemført forløbet, som det er beskrevet. Det kan dog skyldes, at Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse (tidligere Forebyggelsesfonden) kræver, at drejebogen følges for at udbetale støtte.

Den udvidede evaluering viser, at drejebogen overordnet set er fulgt, men flere arbejdspladser har tilpasset forebyggelsespakken til deres arbejdsplads. Nogle steder er der ikke blevet holdt fællesmøder for hele personalegruppen ved midtvejsevaluering og afslutningsmøde, som drejebogen ellers beskriver, på grund af medarbejdernes forskudte arbejdstider.

Det er især konsulenten, der har sat sig grundigt ind i drejebogen. Lederne ser det dog som en fordel, at der er en drejebog, som beskriver forløbet, og som de kan søge vejledning i. Nogle ledere synes, det skriftlige materiale er let forståeligt og godt, andre synes det er for svært eller at der er for mange gentagelser. Nogle ledere og medarbejdere mener, at der er for mange detaljer, samt at der indimellem bruges et sprog, som ikke svarer til sprogbrugen i branchen, mens nogle konsulenter efterspørger flere detaljer og en mere ensartet detaljeringsgrad igennem forebyggelsespakken. Enkelte ledere efterspørger begrundelser for, hvorfor en bestemt metode er valgt, og at det skal fremgå tydeligere, hvor der er metodefrihed, og hvor der ikke er. Endelig synes nogle, at drejebogen har været for ufleksibel, idet de gerne ville kunne have tilpasset forløbet bedre til deres arbejdsplads med medarbejdere, der arbejder i skiftehold.

Deltagelse og indflydelse på forløbet

Størsteparten af medarbejderne (61 % af 2.230 svar) angav, at de i høj eller meget høj grad havde fået tilstrækkelig med information om idéen med forebyggelsespakken og forebyggelsespakkens gennemførelse, 28 % angav, at de delvist havde fået tilstrækkelig information og 11 % angav, at de kun i ringe eller meget ringe grad havde fået tilstrækkelig information. Det er svært at afgøre, hvad der er årsagen til den manglende information til nogle medarbejdere, men det kunne være de forskudte arbejdstider i branchen, der gør, at informationer ikke når ud til alle medarbejdere.

Halvdelen (51 % af 2.215 svar) af medarbejderne angav, at de i høj eller meget høj grad havde haft mulighed for at komme med forslag til forebyggelsespakkens indhold og gennemførelse.

Størsteparten (67 % af 2.217 svar) af medarbejderne angav, at de i høj eller meget høj grad havde deltaget i forløbet, og 12 % angav, at de kun havde deltaget i ringe eller meget ringe grad. Igen er det svært at afgøre præcis, hvad den manglende deltagelse skyldes. Resultatet kan skyldes, at der i flere af forebyggelsespakkerne til døgninstitutioner og hjemmepleje er en opdelingen i primære og mere perifere deltagere i forebyggelsespakkerne.

Næsten alle lederne (92 % af 103 svar) angav, at de selv har engageret sig i høj eller meget høj grad i forløbet med forebyggelsespakken.

Den udvidede evaluering viser, at det på nogle af arbejdspladserne har været en udfordring at informere, involvere og engagere de medarbejdere, der ikke har været primærdeltagere i projektet. Informationer om projektets fremdrift er givet på fællesmøder, i referater, i nyhedsbreve eller lignende, men både blandt ledere og medarbejdere er oplevelsen, at informationerne ikke er nået ud til alle medarbejdere.

En konsulent vurderer, at de medarbejdere, der sidder i styregrupper, er nøglepersoner, indgår i arbejdsgrupper eller på anden måde er primærdeltagere, får mest ud af forebyggelsespakkerne, og at jo længere væk medarbejderne er fra arbejdsgrupper mv., jo mindre får de ud af forløbet.

Udfordringer med gennemførelse af forløbet

Den udvidede evaluering viser, at der har været visse vanskeligheder i forbindelse med implementeringen af forebyggelsespakkerne på arbejdspladserne. Når det gælder tilpasningen af forebyggelsespakkerne til den daglige praksis på arbejdspladserne i forhold til mødestruktur, arbejdstider og kommunikation, er der nogle elementer i forebyggelsespakkerne, der passer mindre godt til døgn- og hjemmeplejesektoren.

Flere ledere savner derfor mere fleksibilitet i forebyggelsespakken. De vil gerne selv kunne planlægge forløbet således, at det netop passer til deres arbejdsplads. Lederne ville for eksempel gerne have mulighed for røkeringer inden for de enkelte faser eller bestemme længden på møder mv.

I alle forebyggelsespakkerne til døgninstitutioner og hjemmepleje indgår, at en del vigtig information til medarbejderne skal formidles på fælles personalemøder, blandt andet på afslutningsmødet, hvor fokus er på den fortsatte forankring af forebyggelsespakken. Det er imidlertid mange steder

ikke vanlig praksis at holde store fælles personalemøder, blandt andet fordi medarbejderne arbejder på forskudte tidspunkter.

Samarbejdet med konsulenten

Den udvidede evaluering viser, at hovedparten af lederne og medarbejderne har været meget tilfredse med konsulenten. De vurderer, at konsulenten har struktureret forløbet og bidraget til, at arbejdspladsen har holdt fokus på projektet, hvilket ellers ville have været vanskeligt i en travl hverdag. Endvidere fremhæves det, at konsulenten har bidraget med et "udefra" eller "helikopter" blik på arbejdspladsens praksis, og at dette har været lærerigt.

Flere ledere vurderer, at det at have en konsulent tilknyttet, har medvirket til, at medarbejderne deltog mere aktivt og fik et større udbytte af forebyggelsespakken. Dette svarer overens med, at flere medarbejdere fremhæver konsulentens tilstedeværelse og tilgang som vigtig for projektets succes.

Enkelte ledere har imidlertid været utilfredse med konsulenten, som de ikke har følt har haft overblik over forløbet.

7. UDVIKLINGEN I OG OMKRING ARBEJDSPLADSERNE GENNEM FORLØBET

Implementeringen af forebyggelsespakkerne på arbejdspladserne kan påvirkes af udviklingen i og omkring arbejdspladserne. Som vist i Tabel 6 har der været forskellige ændringer på arbejdspladsen inden for det seneste år, især i forhold til nye opgaver, medarbejderreduktion, nedskæring, omstrukturering og ny ledelse. Ændringerne var dog mindre markante i den periode, hvor de arbejdede med forebyggelsespakken, hvis man ser bort fra nye opgaver og omstrukturering, som henholdsvis 48 % og 30 % angav, at de havde oplevet.

Den ret store udskiftning i ledelsen på døgninstitutioner og hjemmepleje viste sig også på de arbejdspladser, der indgik i den udvidede evaluering. I flere tilfælde var det en anden leder, der gennemførte eller afsluttede forebyggelsespakken end den leder, der oprindeligt havde søgt forebyggelsespakken. I flere tilfælde var konsulenten også blevet skiftet ud på grund af barsel eller jobskifte under forløbet. Udskiftningerne havde oftest en negativ virkning på gennemførelsen af forløbet, men i nogle tilfælde sås dog en gavnlig effekt.

Tabel 6. Ledernes angivelse af ændringer på arbejdspladsen inden for det seneste år før og under pakkeforløbet.

	Andel der har oplevet ændringen			
	Inden for det seneste år før forløbet		Under forebyggelsespakkeforløbet	
	%	Antal svar	%	Antal svar
Nedskæring	53	114	17	103
Medarbejderreduktion	60	117	20	102
Stor udskiftning af medarbejdere	11	114	14	102
Omstrukturering (fx sammenlægning)	49	113	30	101
Nye opgaver	64	114	48	100
Ny ledelse	31	114	14	100
Andet	19	81	18	33

Omkring halvdelen af lederne angav desuden, som vist i Tabel 7, at der har været nye myndigheds- eller lovkrav og øget mulighed for rekruttering af medarbejdere. 38 % angav, at der havde været øget efterspørgsel efter deres arbejde inden for det seneste år, mens 22 % har oplevet øget efterspørgsel af deres arbejde og omstrukturering under forebyggelsespakkeforløbet.

Tabel 7. Ledernes angivelse af ændringer i arbejdspladsens omgivelser inden for det seneste år før og under pakkeforløbet.

	Andel der har oplevet ændringen			
	Inden for det seneste år før forløbet		Under forebyggelsespakkeforløbet	
	%	Antal	%	Antal
Øget mulighed for rekruttering af medarbejdere	48	117	17	103
Øget efterspørgsel af deres arbejde	38	116	22	103
Omstrukturering (fx sammenlægning) i kommune/region	32	117	22	104
Nye myndigheds- eller lovkrav	49	115	15	103
Andet	13	77	6	34

8. UDBYTTET AF FOREBYGGELSESPAKKERNE

Af spørgeskemasvarene efter forløbet fremgik det, at der overordnet har været et godt udbytte af forebyggelsespakkerne, og der er kun få, der angiver, at de ikke har fået udbytte af dem. Som vist i Tabel 8 angav over halvdelen (55 %) af medarbejderne efter forløbet, at deres arbejdsplads i høj eller meget høj grad havde haft udbytte af forebyggelsespakken, mens 8 % angav, at arbejdspladsen kun i ringe eller meget ringe grad havde fået udbytte af forebyggelsespakken. Lidt under halvdelen (46 %) angav, at forebyggelsespakken i høj eller meget høj grad havde imødekommet de behov, der var på arbejdspladsen.

Lidt mere end en fjerdedel angav, at forebyggelsespakken i høj eller meget høj grad havde forbedret det fysiske arbejdsmiljø, 44 % angav, at forebyggelsespakken i høj eller meget høj grad havde forbedret det psykiske arbejdsmiljø.

Generelt stemmer disse erfaringer med forebyggelsespakkerne godt overens med de forventninger medarbejderne havde. Andelen, der mente at arbejdspladsen havde haft udbytte af forebyggelsespakken, var dog lidt mindre end den andel, der forventede, at arbejdspladsen ville få udbytte af forebyggelsespakken, og lidt færre havde oplevet forbedringer i det fysiske og psykiske arbejdsmiljø sammenlignet med, hvor mange der forventede at opleve forbedringer (se Tabel 4, side 21).

Tabel 8. Medarbejdernes erfaringer med forebyggelsespakken.

	Andel der angiver at arbejdspladsen i høj eller meget høj grad har haft det nævnte udbytte	Antal svar
Pakken har forbedret det fysiske arbejdsmiljø	29 %	2.172
Pakken har forbedret det psykiske arbejdsmiljø	44 %	2.184
Arbejdspladsen har haft udbytte af denne pakke	55 %	2.183
Pakken har imødekommet behovene på arbejdspladsen	46 %	2.166

Som vist i Tabel 9 har tre fjerdedele af lederne angivet, at forebyggelsespakken i høj eller meget høj grad har bidraget til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, hvilket er betydeligt mere, end medarbejderne samlet angiver. Denne forskel kan skyldes, at lederne vurderer udbyttet for de primære deltagere i forebyggelsespakkerne og ikke for de mere perifere deltagere.

Udover effekten på det psykiske arbejdsmiljø angav cirka en tredjedel af lederne, ligesom medarbejderne, at forebyggelsespakken havde haft en positiv effekt på det fysiske arbejdsmiljø. Desuden angav en tredjedel af lederne, at forebyggelsespakken havde ført til mindsket sygefravær eller styrket fastholdelse af medarbejderne. Knap tre fjerdedele af lederne angav, at forebyggelsespakken i høj eller meget høj grad havde været en god økonomisk investering for arbejdspladsen.

Tabel 9. Ledernes erfaringer med forebyggelsespakken.

	Andel der angiver at forebyggelsespakken i høj eller meget høj grad har bidraget med de nævnte effekter	Antal svar
Forbedret det fysiske arbejdsmiljø	35 %	104
Forbedret det psykiske arbejdsmiljø	75 %	104
Mindsket fravær eller styrket fastholdelsen af medarbejdere	33 %	102
En økonomisk god investering for arbejdspladsen	73 %	104

Blandt lederne mente hovedparten (93 % af 103 svar) endvidere at andre lignende arbejdspladser i høj eller meget høj grad kunne have gavn af forebyggelsespakken, og 78 % (af 103) mente, at forebyggelsespakken i høj eller meget høj grad havde ført til varige forbedringer i arbejdsmiljøet.

De fleste ledere (85 % af 104 svar) angav, at de i høj eller meget høj grad havde fået indfriet deres forventninger, og 90 % (af 103 svar) vurderede arbejdspladsens udbytte som godt eller meget godt.

I forbindelse med den udvidede evaluering viste telefoninterviewene med lederne 3-6 måneder efter afsluttet forløb med forebyggelsespakken, at langt størsteparten af arbejdspladserne havde arbejdet videre med de initiativer, der var blevet igangsat under forløbet.

9. RAPPORTEREDE FORBEDRINGER PÅ ARBEJDSPLADSEN OG FORBEDRINGSFORSLAG TIL FOREBYGGELSESPAKKERNE

I spørgeskemaerne efter forløbet har lederne haft mulighed for at komme med uddybende kommentarer om, hvilke forbedringer forebyggelsespakken har bidraget til på arbejdspladsen. Lederne er endvidere blevet spurgt om, hvordan den forebyggelsespakke, de har gennemført, eventuelt kunne forbedres. På de arbejdspladser, der er blevet udvalgt til den udvidede evaluering, er ledere, medarbejdere og konsulenter blevet interviewet om udbyttet af forebyggelsespakken og eventuelle vanskeligheder i implementeringsprocessen. I det følgende behandles hver forebyggelsespakke for sig. Først beskrives de forbedringer på arbejdspladsen, som lederne i spørgeskemaerne rapporterede, at den enkelte forebyggelsespakke havde bidraget til. Derefter beskrives, hvordan udbyttet har været på de virksomheder, der er blevet besøgt i forbindelse den udvidede evaluering. Herefter følger en beskrivelse af forbedringsforslag og vanskeligheder i implementeringsprocessen, som er baseret på spørgeskemasvar fra lederne samt interviews med ledere, medarbejdere og konsulenter. Under afsnittet om forbedringsforslag er der for nogle af forebyggelsespakkernes vedkommende endvidere en beskrivelse af justeringer, der er foretaget i den oprindelige version af forebyggelsespakken.

9.1. "Kollegial sparring"

Vurdering af forbedringer på arbejdspladsen og udbytte af forebyggelsespakken

36 ledere har uddybet spørgsmålet i spørgeskemaet om, hvilke forbedringer forebyggelsespakken "Kollegial sparring" har bidraget til på arbejdspladsen.

Størstedelen af lederne vurderer, at forebyggelsespakken har forbedret det psykiske arbejdsmiljø i afdelingen. I forbindelse med samarbejdet fremhæver et stort antal af lederne, at det er forbedret, idet medarbejderne har udvist større åbenhed omkring problemer. Cirka halvdelen af lederne fremhæver, at kommunikationen i afdelingen er blevet forbedret, idet medarbejderne er blevet bedre til at lytte til hinanden og dermed har fået en forståelse for hinandens perspektiver. Desuden beskriver mange ledere, at der desuden er opstået et socialt sammenhold, hvor man blandt andet "har en anerkendende tilgang til hinanden" "løfter i flok", "er opmærksomme på sine kollegaer", "har fået større tillid til hinanden", "har fået en fællesskabsfølelse", "har mindre klikedannelse" "øget tryghed i gruppen", og hvor der er "fokus på kollegaer og ikke kun på opgaver".

Flere nævner, at det ikke blot er samarbejdet i grupperne, der er bedre, men også på tværs af grupperne, med andre arbejdspladser samt på tværs af distriktet.

Nogle af lederne fremhæver desuden, at forebyggelsespakkene har bidraget til et mere fagligt fokuseret miljø i afdelingen, hvor der drøftes for eksempel etiske dilemmaer og problemstillinger, som løses ud fra fagligt begrundede løsningsforslag. En leder oplyser, at kollegial sparring er blevet et fast punkt på personalemøderne, og spørgeteknikkerne er indarbejdet i det daglige arbejde. En anden leder vurderer, at medarbejderne har gennemgået en personlig udvikling i forbindelse med forløbet, idet der er skabt et uforstyrret rum til refleksion, hvor medarbejderne er blevet bedre til at lytte og stille reflekterende spørgsmål, ligesom tilbagemeldingerne fra team til

leder er blevet mere kvalificerede. En leder fremhæver desuden, at sygeplejerskerne er blevet bedre til at prioritere under forløbet.

Nogle ledere vurderer, at medarbejderne har fået mere selvtillid og har fået styrket deres handlekompetencer i forbindelse med forebyggelsespakken, ligesom de oplever, at medarbejderne har fået en større grad af selvstændighed og udviser medansvar. Flere ledere fremhæver desuden, at medarbejderne generelt er blevet mere motiverede og engagerede i deres arbejde under forløbet. En enkelt leder fremhæver, at forebyggelsespakken har bidraget til, at han/hun har fået øje på arbejdsmiljøproblemer han/hun ikke tidligere havde set. I forhold til borgerne påpeger en leder, at de er blevet glattere.

På de arbejdspladser, der er blevet udvalgt til den udvidede evaluering, hvor der er gennemført interviews med ledere, medarbejdere og konsulenter, har to arbejdspladser været tilfredse med udbyttet af forløbet. På den tredje arbejdsplads er der mere delte vurderinger af forløbet. Konsulenten, der har været tilknyttet, mener at forløbet har hjulpet arbejdspladsen med at få synliggjort nogle problematikker, som ellers ikke var blevet italesat, men det førte til, at der blev fokuseret mindre på den kollegiale sparring.

Selve sessionerne med kollegial sparring er modtaget positivt på to af arbejdspladserne. Medarbejderne har syntes, det var godt med tid til at tale om tingene, og få vendt dem på en anden måde, end de gør på de almindelige teammøder. Medarbejderne mener dette skyldes, at de føler sig mere trygge i den lille gruppe.

Den ene arbejdsplads udtrykker begejstring for bevægeøvelserne med elastik, og nogle af medarbejderne ville gerne have haft flere øvelser og overvejer at fortsætte med øvelserne. Andre har ikke været så begejstrede for øvelserne og har ikke kunnet se meningen med dem.

Forbedringsforslag og vanskeligheder i implementeringsprocessen

I spørgeskemaerne har lederne haft mulighed for at komme med uddybende kommentarer vedrørende forbedringsforslag til forebyggelsespakken. Flere har også kommenteret på, hvad der ikke fungerede uden at foreslå, hvordan det kunne forbedres. Der er 28 ledere, der har besvaret spørgsmålet i forhold til forebyggelsespakken "Kollegial sparring".

I forhold til den administrative byrde fremhæver flere, at dokumentationen og afregningen er meget tidskrævende, og at fortrykte skabeloner ville kunne afhjælpe tidsforbruget. Der er ligeledes ændringsforslag i forhold til den afsatte tid, idet flere fremhæver, at forløbet er for kort. Desuden foreslår lederne følgende ændringer i forhold til de tidsmæssige rammer; mere tid til at uddanne tovholdere, flere konsulenttimer, mere tid til at drøfte forløbet efter det er slut, og at konsulenten følger op efter forløbet. I forhold til antallet af uddannede tovholdere foreslår nogle af lederne flere tovholdere, en leder foreslår for eksempel to til hver gruppe, medens en anden foreslår, at alle deltagerne får tovholderuddannelsen, så forløbet bliver mindre sårbart.

Flere ledere påpeger, at lederen bør indgå mere i konceptet, og der er i den forbindelse forslag om, at lederen deltager i undervisningen af tovholderne, samt i slutsessionerne for at kunne understøtte den fremtidige implementering. Nogle ledere ønsker færre sessioner og fremhæver, at hver

14. dag er for ofte at have sparringsessioner, og en leder foreslår i denne forbindelse, at sessionerne i stedet forlænges til for eksempel tre timer.

Ud over dette foreslår en leder en decideret midtvejsevaluering.

En enkelt leder påpeger, at de fysiske øvelser med elastikker ikke har fungeret, fordi nogle medarbejdere ikke har lyst til at lave øvelser i samvær med deres kollegaer.

I forhold til konsulentfunktionen ønsker en enkelt leder, at konsulenten er behjælpelig med at føre forebyggelsespakken ud i praksis, og at der gives mere uddybende information, samt at strukturen tilpasses at personalet arbejder på forskudte tidspunkter.

På de arbejdspladser, der er besøgt i forbindelse med den udvidede evaluering, hvor der er gennemført interviews med ledere, medarbejdere og konsulenter, udtrykker nogle af de medarbejdere, som er blevet uddannede tovholdere i forløbet behov for ekstra supervision efter sessionerne for at få feedback på deres rolle.

På en arbejdsplads observerede vi, at de fysiske øvelser med elastikker blev udført, men at det var uden engagement, og at medarbejderne nok mest gjorde det, fordi de blev observeret.

På en af arbejdspladserne mener lederen og medarbejderne, at forløbet har været for komprimeret. På en anden mener lederen, medarbejderne og konsulenten, at forløbet skulle have været mere komprimeret, så deltagerne kan huske, hvad der er sket fra møde til møde. De fremhæver, at forebyggelsespakken ikke bør løbe over en sommerferie, fordi engagementet er svært at oparbejde efter ferien.

På to af arbejdspladserne har forløbet krævet mere undervisning af tovholderne end beskrevet i drejebogen.

Nogle medarbejdere mener endvidere, at sessionerne har været for korte. De oplevede, at de lige var kommet i gang, og så skulle de slutte.

På en arbejdsplads har tavshedspligten i forhold til, hvad der foregik på sessionerne, skabt utilfredshed. Det blev derfor besluttet at holde de øvrige medarbejdere orienteret om de beslutninger, der blev taget på sessionerne, for at undgå misforståelser og oplevelse af hemmelighedskræmmeri.

På alle arbejdspladserne efterspørger lederne mere orientering om, hvad der foregår under supervisionen, fx hvilke emner der arbejdes med. En af lederne blev meget overrasket over de emner, der var blevet taget op, da hun blev præsenteret for dem på afslutningsmødet. Det drejede sig om sociale relationer internt og i organisationen, som ifølge drejebogen ikke bør tages op i den kollegiale sparring. På den anden arbejdsplads blev der i forbindelse med sparringen truffet beslutning om nye pædagogiske tiltag, som ledelsen ikke kunne stå inde for og efterfølgende måtte gå ind og korrigere.

Justering af forebyggelsespakken

Da flere ledere og konsulenter har efterspurgt større inddragelse af ledelsen, blev det på baggrund af evalueringen af implementeringen besluttet, at forebyggelsespakken skulle give en anvisning på, hvordan ledelsen orienteres om, hvad der foregår i den kollegiale sparring, fx hvilke emner, der behandles.

På flere arbejdspladser efterspørges mere tid til sessionerne med kollegial sparring. Efter at det blev besluttet, at forplejning ikke skulle indgå i forebyggelsespakkerne, er selve sessionerne med kollegial sparring endvidere blevet en del længere end beskrevet i den oprindelige drejebog, fordi den tid der var afsat til spisning nu skal buges på kollegial sparring.

9.2. "De tre mest ressourcekrævende borgere"

Vurdering af forbedringer på arbejdspladsen og udbytte af forebyggelsespakken

I forhold til udbyttet af forebyggelsespakken "De tre mest ressourcekrævende borgere" er der 33 ledere, der har uddybet spørgsmålet i spørgeskemaet.

Omkring halvdelen af lederne vurderer, at forebyggelsespakken har bidraget til en større faglighed i plejen, fordi medarbejderne under forløbet har fået redskaber og ny viden om pleje og omsorg af demente og udad reagerende borgere/ beboere. Lederne fremhæver, at denne viden har bidraget til dels en personlig udvikling, men også til mere kontinuitet i plejen. Ydermere oplever flere af lederne, at medarbejderne har fået indblik i nye analysemetoder og lært at sætte fokus på problemet og betragte disse som faglige udfordringer i stedet for som individuelle problemer, ligesom den fælles arbejdsmetode, der er kendt af alle, bidrager til en faglig stolthed i arbejdet. Dette ændrede fokus samt en øget vidensdeling medarbejderne imellem har bidraget til en mere positiv tilgang til arbejdsopgaverne, blandt andet fordi medarbejderne oplever, at "den faglige tilgang nytter". Mange ledere påpeger desuden, at kommunikationen er blevet meget bedre både med borgerne/beboerne og de pårørende, samt at de i forbindelse med forløbet har haft mindre brug for magtanvendelse samt fået færre trusler fra borgerne/ beboerne. Flere ledere vurderer, at det psykiske arbejdsmiljø er blevet bedre, og at medarbejderne har fået en større arbejdsglæde og større forståelse for hinandens forskelligheder. Ligeledes fremhæves det, at kommunikationen medarbejderne imellem er forbedret. Lederne beskriver, at medarbejderne er blevet "mere engagerede", at de "oplever medejerskab og indflydelse", ligesom de tager mere ansvar i forhold til forbedringsforslag, end de har gjort tidligere. Ydermere beskriver en leder, at medarbejderne er blevet mere opmærksomme på, at de godt kan handle, uden at lederen er til stede. En leder beretter desuden om nedsat sygefravær blandt personalet.

I forbindelse med den udvidede evaluering på de tre udvalgte arbejdspladser, hvor der er gennemført interviews med ledere, medarbejdere og konsulenter, fremgår det, at alle har været tilfredse med forløbet og engagerede i projektet.

Både medarbejdere, konsulenter og ledere fortæller, at de er meget glade for den måde, hvorpå de gennem forebyggelsespakken er kommet til at arbejde med en mere helhedsorienteret tænkning i forhold til borgerne og har haft tid til at gå i dybden med problemer og løsninger. Nogle medarbejdere fremhæver, at der i deres daglige arbejde burde være tid til dette, men at det ikke er tilfældet, hvorfor projektet har givet en større grad af jobtilfredshed.

Medarbejderne på to af arbejdspladserne fremhæver konsulentens tilgang som vigtig for projektets succes. Arbejdsgrupperne har i høj grad brugt konsulenten som sparringspartner, og de fortæller, at de ikke mener, at de kunne have gennemført projektet uden hende.

Forbedringsforslag og vanskeligheder i implementeringsprocessen

21 ledere har uddybet spørgsmålet om forbedringsforslag. Lederne har forbedringsforslag i form af både administrative, strukturelle og indholdsmæssige ændringer. De administrative ændringer omfatter forslag så som en lettere administration, forenkling af skemaer, nemmere afregning, elektroniske skemaer, løbende a conto betaling, større fleksibilitet i timeforbruget og flere timer til fællesmøder. En enkelt beskriver, at konsulenttimerne ikke slog til, således at de selv måtte betale for de resterende timer.

Med hensyn til de strukturelle forbedringsforslag foreslår flere ledere, at forløbet skal være længere, og at forebyggelsespakken skal kunne tilpasses arbejdspladsen, således at "at stormøder giver mening", fordi det kan være svært for alle at mødes, når personalet arbejder på forskudte tidspunkter, og der altid skal være nogle til stede i plejen.

I forhold til konsulentfunktionen til forebyggelsespakken foreslår et par ledere, at konsulentens tid forlænges. Desuden fremhæver en leder, at det ville være hensigtsmæssigt, hvis konsulenten havde en større og bredere erfaring inden for psykiatri. I en enkelt afdeling vil lederen selv tage sig af konsulentfunktionen næste gang, da lederen mener, det vil medføre større medansvar blandt personalet, når de mærker, at lederen bakker projektet op. Desuden er der forslag om, at der udnævnes en tovholder i nøglepersonsgruppen.

I forhold til de indholdsmæssige ændringsforslag, nævner et par ledere, at der skal være valgfrihed til at vælge det antal borgere, man ønsker at arbejde med. En leder påpeger desuden, at det ville være godt med en mere anerkendende tilgang i forebyggelsespakken, hvor man kunne tage udgangspunkt i succes i stedet for at tage udgangspunkt i problemer. Ligesom det påpeges, at det kunne være godt med nogle værktøjer, til at forbedre og vedligeholde medarbejdernes motivation og engagement, fx at konsulenten kom hver anden måned i et halvt år efter at forebyggelsespakken er afsluttet. En anden foreslår, at der skal evalueres på udbyttet af forebyggelsespakken et år efter, den er afsluttet.

På de arbejdspladser, der er blevet udvalgt til den udvidede evaluering, hvor der har indgået interviews, er vurderingen, at de medarbejdere, der har fået mest ud af projektet, er de nøglemedarbejdere, der har indgået i arbejdsgrupperne. En konsulent fortæller for eksempel, at jo længere væk medarbejderne har været fra arbejdsgrupperne, jo mindre har de fået ud af forløbet.

På en af arbejdspladserne (afdeling med seks beboere på døgntilbud til psykisk udviklingshæmmede) mener nogle af medarbejderne, at det har været for omfattende at arbejde med tre borgere.

På arbejdspladserne efterlyses mere fleksibilitet i projektbeskrivelsen, så lederen og medarbejderne selv kan bestemme hvor mange medarbejdere, der skal indgå i arbejdsgrupperne eller hvor mange ressourcekrævende borgere, der skal fokuseres på.

En konsulent fortæller, at arbejdet har fungeret lige så godt med seks medarbejdere i arbejdsgruppen som med tre. Hun foreslår flere små arbejdsgrupper, så næsten alle prøver metoden. Dette udsagn bakkes op af medarbejderne. En medarbejder fortæller, at hun samlet set synes, der har været for få medarbejdere, der har deltaget i arbejdsgrupperne. På en anden arbejdsplads ville nogle af medarbejderne have foretrukket kun at arbejde med en enkelt borger, ligeledes finder de, at der har været for mange skemaer (faktaark) at skulle forholde sig til. Endelig foreslår arbejdspladsen, at en person med branchekendskab læser forebyggelsespakken igennem, så sprogbrugen i forebyggelsespakken svarer til den, der bruges i branchen. De har ind imellem syntes, der var nogle besynderlige ord.

Endelig har arbejdsgrupperne på en af arbejdspladserne ikke fungeret optimalt, da der ikke blev udnævnt en tovholder. Hverken drejebogen eller konsulenten gjorde opmærksom på vigtigheden af at have en tovholder i en arbejdsgruppe til at indkalde til møder og sikre fremdrift. Oplevelsen havde været, at hvis alle havde ansvaret, havde ingen ansvaret.

9.3. "Fremtidsværksted"

Vurdering af forbedringer på arbejdspladsen og udbytte af forebyggelsespakken

I forhold til udbyttet af forebyggelsespakken "Fremtidsværksted" har 17 ledere uddybet spørgsmålet. Størstedelen af lederne vurderer, at forebyggelsespakken har påvirket det psykiske arbejdsmiljø i en positiv retning og fremhæver i over halvdelen af besvarelserne, at de har oplevet et større engagement hos medarbejderne samt en øget arbejdsglæde. Desuden fremhæver flere ledere, at forebyggelsespakken har bidraget til en øget nytænkning på arbejdspladsen, hvor de blandt andet har fået øjnene op for nye måder at organisere arbejdet på. Lederne benytter i den forbindelse vendinger som, at der er kommet "mere energi" og "flere kreative tanker" på arbejdspladsen, samt at medarbejderne "ser muligheder frem for begrænsninger", og at "evnen til at forfølge nye ideer er forbedret". En leder fremhæver desuden en lille reduktion i sygefraværet, som et udbytte af det forbedrede arbejdsmiljø og den større arbejdsglæde.

Størstedelen af lederne fremhæver, at medarbejdernes samarbejdsrelationer er blevet forbedret, idet medarbejderne er blevet mere rummelige overfor hinanden, har lært hinandens kompetencer at kende, samt at de har fået mere respekt for hinanden. Her fremhæver flere ledere, at de har været igennem en forandringsproces, hvor der har fundet en læring sted, som har bidraget til en kulturændring på arbejdspladsen. Flere fremhæver, at der også er opstået et fællesskab, og at de blandt andet holder flere sociale arrangementer. Enkelte nævner også, at samarbejdet på tværs af huset er blevet forbedret.

Medansvar fremhæves desuden som et udbytte af forebyggelsespakken, og nogle ledere beskriver, hvordan problemerne er blevet synliggjort, og hvor der i denne sammenhæng er meget fokus på medarbejdernes medansvar. Flere fremhæver, at det øgede fokus på anerkendende kommunikation har forbedret samarbejdet med både medarbejderne og borgerne/beboerne.

I forhold til samarbejdet med beboerne/borgerne vurderer flere af lederne at beboerne/borgerne har fået bedre rammer og muligheder i forbindelse med forløbet. Nogle ledere beskriver, at der er kommet mere fokus på samarbejdet med beboerne og på at finde løsningsforslag. Flere ledere påpeger, at fagligheden i arbejdet er blevet styrket.

Af andre tiltag foranlediget af forebyggelsespakken kan nævne, bedre introduktion af nye medarbejdere, udarbejdelse af kompetenceudviklingsplaner, forbedrede beskrivelser af faglige forløb og udvikling af flere projekter, strukturerede elevforløb, fokus på rehabiliteringsplaner samt undervisning i vanskelige beboere/borgere

Enkelte ledere fremhæver, at forebyggelsespakken også har bidraget til en bedring af det fysiske arbejdsmiljø, så som fokus på lokaleforhold, bedre bækkenstole og møbler.

Desuden nævner en leder øget bevidsthed om vigtigheden af synlig ledelse som et udbytte af forebyggelsespakken.

På de tre arbejdspladser, der er blevet besøgt i forbindelse med den udvidede evaluering, fremhæver ledere og medarbejdere, at forebyggelsespakken giver mulighed for at alle kommer til orde, at man lærer hinanden og hinandens perspektiver bedre at kende på tværs af arbejdsplads og fagligheder, og at der er en konsulent med et "udefra" blik på ens praksis, der kan strukturere forløbet. Ledere og medarbejdere mener, forebyggelsespakken især har bidraget til "bedre samarbejde", "mere fokus på faglighed", "mere kreativitet" og "mere fokus på borgeren og kerneopgaver".

På de besøgte arbejdspladser har forebyggelsespakken konkret medført etablering af teamstruktur, styrket fokus på faglighed og selvtillid samt igangsætning af en række større og mindre medarbejderdrevne projekter, fx etablering af en sansehøve.

Forbedringsforslag og vanskeligheder i implementeringsprocessen

Der er 11 ledere, der har besvaret spørgsmålet om forbedringsforslag. Flere af lederne har forslag om, at der skal bruges mere tid på information om formålet, at man benytter et projektstyrings-skema i forløbet, at der bør være mere fokus på "arbejdspladskultur og adfærdsmønstre" og at forebyggelsespakken i højere grad skal koncentrere sig om et emne.

Med hensyn til konsulentsamarbejdet fremhæves det, at det vil være en fordel, hvis det er den samme konsulent, der følger forløbet.

I forhold til tidsrammen er der ønske om, at forløbet varer længere, fx 2 år, og at man evaluerer efter forløbet samt at der er sat tid af til dette.

I forbindelse med den udvidede evaluering på tre arbejdspladser foreslår en konsulent, at det skal være tydeligere, at arbejdspladsen skal gøre sig klart, at det ikke er nok at afsætte tid til møder, hvis de vil i land med projektet. Det er imellem møderne, at der skal arbejdes med den konkrete udmøntning. Konsulenten mener, at der eventuelt skal gives økonomisk kompensation til dette. Konsulenten foreslår endvidere opnormering af konsulentstøtten under selve fremtidsværkstedet. Konsulenten foreslår endelig, at kommune og arbejdssted skal opfordres til at tage stilling til, hvad de vil have ud af en forebyggelsespakke. Konsulenten mener, det er nemt at søge, og få disse midler, hvilket han bifalder, men han mener, at der med fordel kunne indlægges en struktureret refleksionsfase, eventuelt i forberedelsesfasen, hvor arbejdspladsen skulle gøre sig klart, hvad de vil opnå.

En anden konsulent foreslår, at den daglige leder skal have mulighed for at få sparring med konsulenten efter fremtidsværkstedet, da det er den daglige leder, der skal lede forankringen af de nye tiltag på arbejdspladsen.

En leder mener ikke, at det fremgår tydeligt nok, hvor der er "metodefrihed og hvor der ikke er". Hun efterlyser endvidere en tydeligere redegørelse for den valgte metode. Hun foreslår, at der eventuelt kunne være et fællesmøde for de arbejdspladser, der har fået en forebyggelsespakke, hvor sådanne spørgsmål kunne afklares. Hun pointerer, at mundtlig formidling er noget andet end skriftlig, fordi der kan finde en dialog sted.

Det har endelig været vanskeligt for flere arbejdspladser at samle alle medarbejderne til personale-møder efter fremtidsværkstedet, fordi medarbejderne arbejder på forskudte tidspunkter.

Justering af forebyggelsespakken

På to af de arbejdspladser, der deltog i den udvidede evaluering, var der blevet etableret større styregrupper, end der var lagt op til, idet der deltog fem medarbejderrepræsentanter i den ene styregruppe og 15 i den anden.

I forhold til den oprindelige drejebog er antallet af medlemmer og medarbejderrepræsentanter i styregruppen blevet præciseret, således at det fremgår tydeligt, at der kun skal deltage to medarbejderrepræsentanter.

Flere medarbejdere foreslog i interviewene, at lederen ikke bør deltage i fremtidsværkstedet, fordi som tiden er nu med nedskæringer og afskedigelser, er der ikke mange, der tør være kritiske. Det har ikke været meningen, at lederen skulle deltage i hele fremtidsværkstedet, men på alle de besøgte arbejdspladser har lederen deltaget igennem alle faser af fremtidsværkstedet.

I forhold til den oprindelige drejebog beskrives timeforbrug per medarbejderkategori nu både i afsnittet i drejebogen om "praktisk information" og i beskrivelsen af timeforbruget i de enkelte faser. Det fremgår tydeligere end i den oprindelige version, at der ikke er afsat tid til, at lederen deltager i hele fremtidsværkstedet.

9.4. "Arbejds miljø sundhedskreds" (AMSK)

Vurdering af forbedringer på arbejdspladsen og udbytte af forebyggelsespakken

Fem ledere har uddybet spørgsmålet i spørgeskemaet om, hvilke forbedringer forebyggelsespakken "Arbejds miljø sundhedskreds" har bidraget til.

Lederne er alle meget positive og beskriver, at forebyggelsespakken har bidraget positivt til arbejdsmiljøet, idet der er kommet mere fokus på såvel det fysiske som psykiske arbejdsmiljø. Desuden er der kommet mere fokus på APV.

Lederne vurderer desuden at samarbejdet og kommunikationen er blevet bedre på tværs af faggrupperne, der er for eksempel "kommet en mere positiv tone" og "dialogen medarbejderne imellem er blevet styrket". Desuden har medarbejderne fået det socialt bedre sammen, og det fremhæves, at de har lært hinanden bedre at kende, og at der er mere ro i hverdagen for den

enkelte medarbejder. Nogle ledere beskriver, at medarbejderne er blevet mere medansvarlige, samt at der er mindre sygefravær i afdelingen.

Af konkrete tiltag nævner lederne, at de i forbindelse med forløbet har ændret arbejdstiderne, udarbejdet procedurer for flere arbejdsgange, startet mindre teams op, der fortsætter med arbejdet og oprettet en forbedringstavle.

To af de tre arbejdspladser, der har deltaget i den udvidede evaluering, har overordnet set været tilfredse med udbyttet af forebyggelsespakken. Det fremhæves, at AMSK har hjulpet med til at få mere engagement ind i arbejdsdagen, at arbejdsmiljøet er blevet mere synliggjort, og at medarbejderne er blevet mere bevidste om arbejdsmiljøets betydning samt er blevet bedre til at sige til, hvis de har nogle problemer.

Konkret er der som led i arbejdet med AMSK blevet udarbejdet nye pjecer, som for eksempel en pjece med vigtige telefonnumre til vagtcentral mv. og en pjece til nye medarbejdere om, hvilke opgaver der skal løses hos borgeren.

Endvidere er der blevet arbejdet med arbejdsplaner, samarbejde, arbejdsskader, nedslidning og forflytninger. Det er også blevet besluttet at besøge en hjælpemiddelcentral for at se, hvilke hjælpemidler der eksisterer samt at lave praksisnær oplæring hos borgeren i stedet for mere teoretisk oplæring.

På den tredje af de besøgte arbejdspladser er vurderingen, at projektet har hjulpet arbejdspladsen til en erkendelse af, at der er store problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Konsulenten, der var tilknyttet dette pakkeforløb, erindrer, at der i drejebogen står, at arbejdspladsen skal være i en stabil periode, når AMSK etableres. I tilbageblik mener vedkommende ikke, at denne arbejdsplads var klar til at gennemføre en forebyggelsespakke som AMSK.

Forbedringsforslag og vanskeligheder i implementeringsprocessen

Fem ledere har givet uddybende kommentarer vedrørende spørgsmålet om, hvilke forbedringsforslag de har til forebyggelsespakken "Arbejdsmiljø sundhedskreds".

En leder mener, at forebyggelsespakken er gennemtænkt og god, som den er, medens de andre ledere har forbedringsforslag i forhold til strukturen i forebyggelsespakkerne. Her er der forslag om at give mere plads til afvigelser i drejebogen samt mere frihed til metodevalg. Desuden har en leder ønske om, at alle medarbejdere kan modtage den undervisning, som deltagerne i AMSK har modtaget.

På de tre arbejdspladser, der har deltaget i den udvidede evaluering, ønsker flere ledere og medarbejdere mere fleksibilitet i forebyggelsespakken. Lederne vil gerne selv kunne planlægge forløbet således, at det netop passer ind i deres arbejdsplads. Lederne ville for eksempel gerne have mulighed for røkeringer inden for de enkelte faser eller bestemme længden på møder. En leder fortæller, at den afsatte tid til møderne er for kort, da medarbejderne måske kommer langvejs fra og ikke er vant til at samles. Derfor synes lederne også, at der skal være noget at komme efter.

Flere medarbejdere har oplevet, at det krævede lidt tid og tålmodighed at lære arbejdsmetoden i AMSK at kende. Nogle nævner, at den første periode derfor var lidt frustrerende.

På alle arbejdspladserne, der har deltaget i den udvidede evaluering, har det været en udfordring at informere og inddrage de medarbejdere, der ikke er medlemmer af AMSK. På den ene arbejdsplads bredte der sig en decideret dårlig stemning på grund af den manglende information og inddragelse. Konsulenten måtte informere hele medarbejdergruppen på et personalemøde, hvor det blev besluttet at informationer skulle formidles i et nyhedsbrev. På en af de andre arbejdspladser blev det også besluttet at informere i nyhedsbrev. Men her var udfordringen, at få de medarbejdere, der ikke deltog i AMSK, til at læse nyhedsbrevet. På arbejdspladserne har det været meget varieret, hvor mange der er mødt op til fælles personalemøder. På alle arbejdspladserne arbejdes på forskudte tidspunkter. Personalemøderne er de fleste steder frivillige, hvis medarbejderen har fri den dag, men medarbejderen bliver betalt time for time, hvis vedkommende møder op. På den tredje arbejdsplads blev det besluttet, at der på mindre gruppemøder skulle være et punkt om, hvad der foregik i AMSK, fordi mails med referater fra AMSK-møderne ikke blev læst. Den nuværende AMSK-gruppe på arbejdspladsen foreslår endvidere, at der med faste intervaller indføres udskiftning af to medlemmer i AMSK, så flere medarbejdere bliver involveret.

På en af arbejdspladserne gik afholdelse af AMSK-møder helt i stå, da institutionen skulle køre videre på egen hånd uden konsulent. Det blev i forbindelse med afslutningen besluttet at hyre konsulenten i en længere periode for egen regning for at få noget ud af projektet. På førnævnte arbejdsplads med dårligt psykisk arbejdsmiljø besluttede man allerede under forløbet at forlænge konsulenthjælpen ved AMSK-møder for egen regning.

Lederen fra den ene arbejdsplads mente, at moderationstavlen, som kunne være et brugbart informationsmedie, blev for rodet til, at andre kunne finde ud af, hvad der foregik i AMSK-gruppen. På de to andre arbejdspladser brugtes der ikke en tavle men opklæbede plancher. På den ene af disse arbejdspladser blev plancherne taget frem i forbindelse med møder i AMSK, men fjernet bagefter. På den anden arbejdsplads hang plancherne fremme, men der var kun få af de øvrige medarbejdere, der orienterede sig om, hvad der foregik i AMSK-gruppen.

10. SAMMENFATNING AF RESULTATER OG FORSLAG TIL BRUG FOR UDVIKLING AF FREMTIDIGE FOREBYGGELSESPAKKER

Resultaterne fra evalueringen af arbejdspladsernes implementering viser, at omtrent en tredjedel af lederne er blevet introduceret til forebyggelsespakkerne fra en kommunal eller regional konsulent, og yderligere 14 % har hørt om dem fra en anden konsulent. Cirka en fjerdedel har hørt om forebyggelsespakkerne fra henholdsvis medarbejdere eller kollegaer, fra hjemmeside eller nyhedsbrev og gennem netværk.

Både lederne og medarbejderne forventede, at forebyggelsespakken især ville forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Lederne havde dog generelt højere forventninger til forebyggelsespakkens indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø end medarbejderne, mens forventningerne til forbedring af det fysiske arbejdsmiljø var nogenlunde de samme hos lederne og medarbejderne.

Hovedparten af lederne og medarbejderne har været tilfredse med udbyttet af forebyggelsespakkerne. Fokusområderne i forebyggelsespakkerne i form af ressourcekrævende borgere, kollegial sparring mv. opleves som relevante, og de fleste ledere angav efter forløbet, at de i høj eller meget høj grad havde fået indfriet deres forventninger. Lederne og medarbejderne fremhæver, at forebyggelsespakkerne giver tid og rum til at fokusere på arbejdsmiljø i en tid med få ressourcer i døgn- og hjemmeplejesektoren. Dette stemmer overens med, at lederne især angiver nedskæring og medarbejderreduktion sammen med nye opgaver og ny ledelse, når det gælder, hvilke ændringer der har været på arbejdspladsen inden for det seneste år før forløbet med forebyggelsespakkerne.

Lederne og medarbejderne vurderer, at forebyggelsespakkerne har bidraget til ny viden og større faglighed på arbejdspladsen. De fremhæver endvidere, at kommunikationen og samarbejdet med medarbejderne imellem er blevet forbedret, i flere tilfælde også på tværs af arbejdsplads og forskellige fagligheder. Desuden betoner lederne og medarbejderne, at der i højere grad end før forløbet er blevet etableret en social fællesskabsfølelse med medarbejderne imellem. Kommunikationen og samarbejdet med både borgerne og de pårørende beskrives også som forbedret. Medansvar og øget kreativitet fremhæves desuden af flere ledere som et udbytte af forebyggelsespakken. Ligesom flere ledere vurderer, at medarbejderne har fået større indflydelse og arbejdsglæde. Nogle ledere og medarbejdere mener endelig, at forebyggelsespakkerne har forbedret det fysiske arbejdsmiljø og har bidraget til mindre sygefravær og færre trusler om vold.

De overordnede rammer i forebyggelsespakkerne, hvor der gives økonomisk kompensation for tid brugt på forebyggelsespakken samt konsulentstøtte til at gennemføre forløbet, er der stor tilfredshed med. Hovedparten af lederne og medarbejderne har været meget tilfredse med konsulenten, som de anser som en væsentlig forudsætning for at kunne gennemføre forløbet. Lederne og medarbejderne fremhæver, at konsulenten igennem et udefrakommende syn på arbejdspladsens praksis har kunnet bidrage til nytænkning, samt at vedkommende har struktureret forløbet og bidraget til, at arbejdspladsen har holdt fokus på projektet, som ellers ville have været vanskeligt i en travl hverdag.

Når det gælder udformningen af det skriftlige materiale i form af drejebog og faktaark er erfaringerne fra arbejdspladserne delte. Nogle vurderer, at det skriftlige materiale er let forståeligt og godt, andre synes det er for svært, at der er for mange gentagelser, samt at der indimellem bruges et sprog, som ikke svarer til sprogbrugen i branchen. Nogle ledere og medarbejdere mener, at der er for mange detaljer, mens nogle konsulenter efterspørger flere detaljer.

Der har endvidere været visse vanskeligheder i forbindelse med implementeringen af forebyggelsespakkerne på nogle af arbejdspladserne, hvilket afspejler sig i ledernes og medarbejdernes forbedringsforslag. På to af de arbejdspladser, der har deltaget i den udvidede evaluering, har forebyggelsespakken medført et øget fokus på forud eksisterende arbejdsmiljøproblemer, men forebyggelsespakken har ikke kunnet løse problemerne, hvorfor andre initiativer er blevet iværksat. I det ene tilfælde står der i drejebogen, til den pakke virksomheden har gennemført, at arbejdspladsen skal være i en stabil periode, når forløbet iværksættes, hvilket konsulenten ikke mener, at denne arbejdsplads var.

Flere ledere og medarbejdere efterspørger en højere grad af fleksibilitet i forebyggelsespakkerne. De ville foretrække selv at kunne planlægge forløbet således, at det passer ind i netop deres arbejdsplads. De vil for eksempel gerne have mulighed for rokeringer inden for de enkelte faser eller kunne bestemme længden på møder, antal nøglemedarbejdere eller antal borgere, der skal fokuseres på i et forløb. Det har været en udfordring for flere arbejdspladser at informere, involvere og engagere de medarbejdere, der ikke har været de primære deltagere i forløbet. Derfor efterspørger de blandt andet mulighed for at inddrage flere medarbejdere i arbejdsgrupper eller undervisning.

I alle forebyggelsespakkerne indgår, at information om gennemførelsen af forebyggelsespakkerne skal formidles på fælles personalemøder blandt andet i form af informationsmøde ved opstart, midtvejsevaluering og afslutningsmøde. På flere arbejdspladser inden for døgninstitutioner og hjemmepleje er det imidlertid ikke sædvanlig praksis at holde personalemøder for alle medarbejdere, blandt andet fordi medarbejderne ofte arbejder på forskudte tidspunkter. Derfor er det langt fra alle medarbejdere, der har deltaget i de fælles personalemøder. Lederne og medarbejderne efterspørger, at forebyggelsespakken skal kunne tilpasses arbejdspladsen, således at fællesmøder giver mening. En leder ville gerne have haft mulighed for at forlænge fællesmøderne, og på en anden arbejdsplads valgte lederen at holde flere mindre teammøder i stedet for store fællesmøder.

Nogle ledere og konsulenter foreslår større mulighed for metodefrihed samt større inddragelse af ledere i forløbet. Nogle ledere og konsulenter foreslår desuden, at der indføres en struktureret refleksionsfase før opstart, hvor virksomheden gør sig klart, hvad den ønsker at opnå med forløbet. Enkelte efterspørger desuden begrundelser for, hvorfor de specifikke metoder i forebyggelsespakken er valgt og en mere detaljeret beskrivelse af fremgangsmåden ved de valgte metoder. Derudover efterlyses redskaber til at forbedre og vedligeholde medarbejdernes motivation og engagement efter at forløbet med forebyggelsespakken er afsluttet.

Forslag til brug for udvikling af fremtidige forebyggelsespakker

På baggrund af de tværgående erfaringer med pakkeforløbene i døgninstitutioner og hjemmepleje anbefales, at følgende forslag inddrages i arbejdet med udvikling af fremtidige forebyggelsespakker:

- Der bør foretages en grundig målgruppeanalyse, som sikrer, at de metoder og informationskanaler mv., en forebyggelsespakke omfatter, kan indpasses i den daglige praksis på arbejdspladserne.
- Forebyggelsespakkerne bør være fleksible, så arbejdspladserne får mulighed for at tilpasse forløbet til deres egen dagligdag, fx holde flere møder for færre medarbejdere i stedet for fællesmøder for alle, hvis medarbejderne arbejder i skiftehold.
- Der bør gives forslag til, hvordan de medarbejdere, der ikke er de primære deltagere i projektet, kan få information om forløbet og blive engagerede i projektet. Alternativt skal flere medarbejdere involveres i forebyggelsespakken. (Dette forslag er relevant for større medarbejdergrupper, hvor nogle deltagere er mere involverede i forløbet end andre).
- Det bør tydeligt fremgå, hvis en stor del af arbejdet med pakken kommer til at ligge imellem møder, og virksomheden bør få økonomisk kompensation for dette tidsforbrug for at sikre, at de nye tiltag eller rutiner bliver indarbejdet og forankret.
- I pakker, hvor en konsulent er involveret og i høj grad gennemfører et forløb med medarbejderne uden tilstedeværelse af lederne, bør det fremgå, hvilke informationer ledelsen skal have, og hvordan kommunikationen til ledelsen kan gribes an
- Pakkerne bør omfatte henvisninger til redskaber, som kan hjælpe ledere og medarbejdere med at bibeholde motivationen og forankre udbyttet af forebyggelsespakken på arbejdspladserne, efter forløbet er afsluttet. Et eksempel kunne være at opfordre arbejdspladsen til at evaluere udbyttet af forebyggelsespakken et halvt til et år efter afslutningen.

