

# Kollegial sparring: Styrk arbejdet med borgerne og de pårørende

## DREJEBOG



Får I vendt vanskelige situationer i forhold til borgere og pårørende i fællesskab? Udnytter I hinandens evner og erfaringer godt nok i dagligdagen?

Afprøv nye måder til at støtte hinanden og nyde godt af hinandens erfaringer med vanskelige situationer i arbejdet, og lær jeres kvaliteter og styrker bedre at kende.

# Drejebog – Kollegial Sparring

## 1. Formål

Formålet med forløbet er at give medarbejderne en metode til løbende at forbedre den måde, de løser psykisk og fysisk udfordrende opgaver med borgere og pårørende. Gennem metoden kollegial sparring bliver medarbejderne trænet i at give respektfuld og konstruktiv hjælp til hinanden. Det forbedrer deres udvikling og koordinering af praksis for de udfordrende opgaver med borgerne. Forløbet sigter mod, at arbejdspladsen indarbejder kollegial sparring i de daglige rutiner.

Målet med forløbet er at forebygge fysisk og psykisk nedslidning af medarbejderne ved at:

- forbedre det psykiske arbejdsmiljø
- øge den enkelte medarbejders kapacitet til at håndtere de væsentligste belastninger i arbejdet

Medarbejderne indleder den kollegiale sparring med bevægelsesøvelser. På den måde løsner de op for stemningen i gruppen før sparringen, skaber et større fællesskab og øger deres kropsbevidsthed.

Den kollegiale sparring fokuserer på medarbejdernes arbejde med borgerne og på den måde, de løser de faglige udfordringer i arbejdet med borgerne. Samtidig kan sparringen hjælpe medarbejderne med at koordinere god praksis bedre og forbedre deres sammenhold med kollegerne på arbejdspladsen.

I forløbet er der et standardbevægelsesprogram, som medarbejderne selv kan gennemføre.

### Sammenhæng med APV

Forløbet skal tage udgangspunkt i de fysiske og psykiske arbejdsmiljøproblemer med borgerne, som indgår i arbejdspladsens eksisterende APV-arbejde.

## 2. Deltagere

Der er følgende deltagere i forløbet, som varetager forskellige funktioner og roller:

### En styregruppe

Styregruppen består af den øverste leder (forstander/institutionsleder/områdeleder eller en anden beslutningstager fra det øverste ledelsesniveau), den daglige leder (gruppe- eller mellemlider fra afdelingen), 2 medarbejderrepræsentanter (fx tillidsvalgt og/eller en person fra MED/arbejdsmiljøorganisationen) og en konsulent (intern fra kommunen/regionen, fx arbejdsmiljø- eller udviklingskonsulent). Der gives ikke tilskud til flere deltagere i styregruppen.

### En gruppe medarbejdere

Fx en afdeling på et plejehjem, et team i hjemmeplejen eller en afdeling eller medarbejdergruppe på en døgninstitution. Gruppen må maks. bestå i 12 medarbejdere. Ønskes flere medarbejdere inddraget, skal der oprettes flere sparringsgrupper (op til 5 grupper).

## **Fire nøglemedarbejdere**

Den daglige leder og konsulenten udvælger fire nøglemedarbejdere, som konsulenten skal oplære i rollen som tovholder og til at instruere kollegerne i bevægelsesøvelserne. Som udgangspunkt skal de pågældende medarbejdere have lyst til udfordringen. Det er afgørende for forløbets gennemførelse, at der er fire medarbejdere, som ønsker at påtage sig denne rolle. Medarbejderrepræsentanterne i styregruppen kan ikke påtage sig denne rolle.

## **En konsulent**

Konsulentens opgave er primært at træne medarbejderne i metoderne, så medarbejderne i sidste ende selv kan gennemføre kollegial sparring og bevægelsesøvelser. Det er derfor et grundlæggende krav, at konsulenten har kendskab til og erfaring med at undervise i kollegial (systemisk) sparring med reflekterende team og eventuelt i bevægelsesøvelser. Det er ligeledes et krav, at konsulenten har en grundlæggende viden om de problematikker inden for det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, som dominerer i branchen.

### **Konsulentens timestofbrug til hele pakken – forberedelse og 4 faser**

- Forberedelse, løbende støtte, udarbejdelse af mødereferater og afslutning af forløbet: 40 timer
- Aktiviteter som beskrevet i drejebogen: 34 timer.

## **Den daglige leder**

Den daglige leder skal bakke medarbejderne op igennem hele forløbet. Desuden skal den daglige leder sikre:

- at medarbejderne har den fornødne tid til rådighed
- at aktiviteterne bliver planlagt og kan gennemføres, fx planlægning af indledende møde, reservation af lokaler og andre praktiske opgaver

Den daglige leder kan uddelegere ansvaret for disse opgaver til medarbejdere, så længe han/hun følger op og sikrer, at opgaverne bliver udført.

## **Arbejdsmiljøorganisationen**

Arbejdsmiljøorganisationen skal sikre den videre forankring af forløbet, efter at det er gennemført.

# **3. Forberedelse inden forløbet starter**

## **Ledelsen**

Inden forløbet starter, er det vigtigt, at alle medarbejdere i enheden er orienteret om forløbet.

Den daglige leder skal sørge for, at der er oprettet en styregruppe.

Den daglige leder skal sikre, at der er ressourcer til rådighed under hele forløbet – især til vikardækning af de medarbejdere, som deltager i forløbet. Den daglige leder skal sikre, at

arbejdsplanen tager højde for forløbet, og at der er egnede lokaler til rådighed til de planlagte aktiviteter for de udvalgte medarbejdere.

Det kan være en god ide, at den daglige leder overvejer, om og i så fald hvordan borgere og evt. pårørende bliver informeret om forløbet.

### Konsulent

Konsulenten sætter sig grundigt ind i den institution/afdeling, han/hun skal arbejde med. Det kan eventuelt ske med hjælp fra den daglige leder. Det er vigtigt at være opmærksom på, hvilke kerneopgaver medarbejderne varetager, og hvordan arbejdet er organiseret (fx team, grupper).

Derudover er det væsentligt at få oplysninger om, hvilke forløb arbejdspladsen ellers har deltaget i. Det giver konsulenten et bedre grundlag for at gennemføre forløbet ud fra de forudsætninger, arbejdspladsen har.

## 4. Tidsplan og aktiviteter

Forløbet varer 5-6 måneder og omfatter seks faser:

TIDSPLAN FOR FORLØBET MED KOLLEGIAL SPARRING OG BEVÆGELSE

1. Indledende kontakt 2. Styregruppemøde	1. Indledende personalemøde	1. Træningssessioner, hvor konsulent træner nøglemedarbejdere i sparringsmetoden og bevægelse	1. Sessionerne med kollegial sparring og bevægelse afholdes over 8 gange	1. Personalemøde med erfaringsopsamling og evaluering	1. Afsluttende styregruppemøde med evaluering
FASE 1. Forberedelse	FASE 2. Uddybning af arbejdsmiljøproblemer	FASE 3. Træning i metode	FASE 4. Implementering	FASE 5. Erfaringsopsamling	FASE 6. Evaluering og forankring
Ca. 1-2 måneder	Ca. 2 uger	Ca. 3-5 uger	Ca. 2-4 måneder	Ca. 2-4 uger	Ca. 2 uger



## Fase 1. Forberedelse

### Timeforbrug – fase 1

- Planlægningsmøde i styregruppen: 2 timer til øverste leder, daglig leder, hver af medarbejderrepræsentanterne og intern/kommunal konsulent.
- Den interne/kommunale konsulent kan desuden i forbindelse med forberedelsen af processen bruge et antal timer af de i alt 40 timer, der er afsat til forberedelse, løbende støtte, udarbejdelse af referater og afslutning af forløbet.
- Den daglige leder har 5 timer til forberedelsen af forløbet.

### Formål

Formålet er at sikre, at de overordnede rammer for forløbet er på plads. Herunder:

- Afklare det overordnede forløb
- Planlægge tid og sted for de forskellige aktiviteter
- Fastlægge kriterier for deltagelse
- Motivere medarbejderne
- Udvælge nøglemedarbejdere
- Forankre forløbet i enheden
- Opstille mål og afstemme forventninger til forløbet.

### Deltagere

Styregruppen.

### Ansvarlig

Den daglige leder.

### Varighed

Hele fasen vil vare 1-2 måneder, alt efter hvor lang tid det tager at sikre, at:

- den samlede ledelse og det politiske system giver grønt lys til, at enheden gennemfører forløbet og de organisatoriske forhold kommer på plads.
- arbejdsmiljøorganisationen bakker op
- alle de medarbejdere, som skal deltage i forløbet, er fundet og taget i ed.

### Delresultat

- En plan med angivelse af de vigtigste beslutninger om roller, selve forløbet, opgaver m.v.
- Deltagerliste med de medarbejdere, som skal deltage i forløbet.

### Aktiviteter

**1. Konsulenten og den daglige leder aftaler et møde om, hvordan forløbet skal planlægges**

**2. Den daglige leder afholder et planlægningsmøde for styregruppen**

(Varighed: 2 timer)

Konsulenten og den daglige leder aftaler, hvordan mødet skal forløbe.

En brugbar fremgangsmåde kan være at udarbejde en dagsorden, der afspejler formålet med at afholde planlægningsmødet. Styregruppen bør forholde sig til følgende punkter:

- Afklare det overordnede forløb og rolle- og ansvarsfordelingen mellem deltagerne i styregruppen og de involverede medarbejdere.

Konsulenten har ansvaret for at træne fire nøglemedarbejdere i bevægelsesøvelser og kollegial sparring samt for, at de efterfølgende sessioner med kollegial sparring bliver gennemført. Derudover skal konsulenten anskaffe træningselastikker til de involverede deltagere. (Se indkøb af elastikker under henvisning til relevant materiale. Vær opmærksom på, at der kan være leveringstid på træningselastikkerne. Sørg derfor for at bestille dem i god tid).

Den daglige leder har ansvaret for at gøre det praktisk muligt for enheden at gennemføre aktiviteterne i forløbet.
- Planlægge tid og sted til at praktisere kollegial sparring, da det kan være nødvendigt at ændre planlægningen af det daglige arbejde. Det er helt essentielt, at den daglige leder kan afsætte faste tidspunkter til kollegial sparring i vagtskemaerne for de medarbejdere, der frivilligt deltager i forløbet – og at medarbejderne er indforståede med, at de har mødepligt.

Den daglige leder har det overordnede ansvar for dette. Lederen kan dog uddelegere ansvaret for delopgaver, fx reservation af lokaler, ændring af vagtskemaer m.v. til afdelings-, teamledere eller medarbejdere.
- Procedure for hvordan daglig leder inddrages og orienteres om hvilke problemstillinger/temaer, der behandles i den kollegiale sparring, hvilke eventuelle beslutninger, om fx ændret arbejdsgang medarbejderne ønsker gennemført.
- Opstille kriterier for at deltage i forløbet.

Som udgangspunkt skal det være frivilligt for medarbejderne at deltage. Hvis det er relevant, kan styregruppen overveje, om én bestemt afdeling skal have tilbuddet om at deltage, eller om medarbejdere fra forskellige afdelinger kan deltage.
- Diskussion af, hvordan den daglige leder bedst motiverer relevante medarbejdere, så de frivilligt vælger at deltage som tovholdere.
- Diskussion af, hvilke forventninger der er til forløbet, og i den forbindelse hvilke mål deltagerne i styregruppen gerne vil opnå med projektet.
- Procedure for, hvordan den daglige leder og konsulenten udvælger fire nøglemedarbejdere, som konsulenten skal oplære i rollen som tovholder og til at instruere kollegerne i bevægelsesøvelserne. Som udgangspunkt skal de pågældende medarbejdere have lyst til udfordringen. Det er afgørende for forløbets gennemførelse, at der er fire medarbejdere, som ønsker at påtage sig denne rolle.

Styregruppen skal tage stilling til, om den daglige leder skal spørge bestemte medarbejdere, eller om alle medarbejdere kan byde ind på rollen som nøglemedarbejder. Den daglige leder kan eventuelt reklamere for rollen som en af de fire nøglemedarbejdere på et personalemøde, gruppemøder, gennem opslag i nyhedsbrev eller andre relevante steder.

- Diskussion af, hvad der skal til for, at metoden kollegial sparring på sigt kan forankres i enheden og eventuelt kan spredes til resten af organisationen, herunder kommunikation om forløb og erfaringer.  
Styregruppen kan fx overveje, om det er muligt/realistisk at videreføre den ændrede vagtplanlægning, efter at forløbet er gennemført.

**3. De aktiviteter, styregruppen har vedtaget på planlægningsmødet, gennemføres, inden næste fase igangsættes.**

## Fase 2. Uddybning af arbejdsmiljøproblemer

### Timeforbrug – fase 2

- Indledende personalemøde – uddybning af arbejdsmiljøproblemer: 2 timer til daglig leder, alle de medarbejdere, der skal være med i kollegial sparring-forløbet samt intern/kommunal konsulent.

### Formål

Aktiviteten har fire formål:

- at præsentere forløbet for medarbejderne i enheden
- at få klarlagt, hvilke arbejdsmiljøproblemer medarbejderne ønsker bliver omdrejningspunkt for sparringen
- at afklare, hvem de fire nøglemedarbejdere er, hvis dette ikke er gjort forinden
- at afklare forventninger til forløbet.

### Deltagere

Den daglige leder, alle medarbejdere i enheden samt konsulenten.

### Ansvarlig

Konsulenten og den daglige leder.

### Varighed

Hele fasen varer ca. 2 uger.

### Delresultat

Skema med oversigt over konkrete arbejdsmiljøproblemer i enheden.

Fire nøglemedarbejdere er valgt.

### Aktiviteter

#### 1. Indledende møde

Den daglige leder og medarbejderne i enheden holder et møde af 2 timers varighed (fx et forlænget personalemøde/afdelingsmøde).

Konsulenten og den daglige leder aftaler, hvordan mødet skal forløbe. En brugbar fremgangsmåde kan være at dele mødet op i flere dele:

#### Præsentation af forløbet for medarbejderne

(Varighed: 1 time)

En brugbar fremgangsmåde kan være:

- Plenum: Den daglige leder præsenterer styregruppen og den kommunale/regionale konsulent og fortæller, hvad forløbet går ud på, og hvordan enheden griber det an. Her kan konsulenten/lederen med fordel vise hele forløbet på en tavle/plakat, som bagefter bliver hængt op i fælleslokalet.



- Konsulenten præsenterer metoden kollegial sparring. Mødedeltagerne diskuterer forløbet, og konsulenten og den daglige leder svarer på spørgsmål til forløbet. Den daglige leder og konsulenten præciserer, at formålet med kollegial sparring er at forbedre den måde, den enkelte medarbejder håndterer både fysisk og psykisk udfordrende opgaver med borgere og pårørende. Enheden skal derfor ikke bruge kollegial sparring til at diskutere relationer mellem medarbejdere eller mellem ledelse og medarbejdere.
- Hvis det ikke allerede er sket i fase 1, beder den daglige leder de fastansatte medarbejdere (for at sikre kontinuitet igennem forløbet) overveje, om de ønsker at være en af de fire nøglemedarbejdere, som træner metoden og fungerer som tovholder under hele forløbet.

### Summeopgave

(Varighed: 1 time)

Præsentation af summeopgave: Den daglige leder beder medarbejderne om at diskutere, hvilke arbejdsmiljøproblemer inden for hvert af de fem nedenstående temaer, som er relevante for dem selv og for gruppen.

Temaer:

- Forflytning
- Arbejdsstillinger
- Vold
- Kommunikation
- Samarbejde og tillid

Den daglige leder inddeler medarbejderne i 2-3 grupper.

Hver gruppe får udleveret et skema med de fem temaer og plads til at skrive de problemer, som kunne være relevante at arbejde med i den kollegiale sparring. Gruppearbejdet varer ca. 20 minutter.

Herefter fremlægger grupperne på skift de problemer, som de er kommet frem til, for resten af medarbejderne. Hver gruppe har 5-10 minutter til fremlæggelsen.

På baggrund af gruppernes fremlæggelse udarbejder mødedeltagerne et samlet skema med arbejdsmiljøproblemer. Skemaet skal bruges som inspiration til forløbet med kollegial sparring.

### Skema til at notere arbejdsmiljøproblemer (inden for fem temaer) (se faktaark 3)

Temaer	Problem
Forflytning	1.
	2.
	3.
Arbejdsstillinger	1.
	2.
	3.
Vold	1.
	2.
	3.
Kommunikation (herunder trusler)	1.
	2.
	3.

Samarbejde og tillid	1.
	2.
	3.

### **Forventninger og mål**

Deltagerne taler sammen om, hvilke forventninger der er til forløbet.

Konsulent/leder skriver gerne forventninger ned eller op på en tavle, så det kan bruges senere i forløbet.

## Fase 3. Træning i metode

### Timeforbrug – fase 3

- Træning i metode: 10 timer til hver af de 4 nøglemedarbejdere og 10 timer til intern/kommunal konsulent

### Formål

Formålet er at træne de fire nøglemedarbejdere i de roller, de skal udfylde under den kollegiale sparring.

### Deltagere

De fire nøglemedarbejdere og konsulenten. Styregruppen må desuden beslutte, om den daglige leder skal deltage i selve sparringen og/eller indtage rollen som tovholder og instruktør for bevægelsesøvelserne.

### Ansvarlig

Styregruppen har ansvaret for at afsætte 5 x 2 timer i kalenderen til at træne kollegial sparring og instruere i bevægelsesøvelser med de fire nøglemedarbejdere samt booke lokaler (gerne som en fast ugentlig træningsdag).

Konsulenten har ansvaret for at gennemføre træningssessionerne. Hvis det er muligt, kan enheden tilknytte en sundhedsmedarbejder til at instruere nøglemedarbejderne i bevægelsesøvelserne. Det kan fx være en fysioterapeut, en ergoterapeut eller lignende.

### Varighed

Fasen varer 3-5 uger, alt efter hvornår træningen ligger.

### Delresultat

Nøglemedarbejderne bliver trænet i at gennemføre kollegial sparring og instruere kollegerne i bevægelsesøvelserne.

### Aktiviteter

Konsulenten lærer medarbejderne op i metoderne (faktaark 1 og 2). Ved første træning aftaler konsulenten og de fire nøglemedarbejdere, hvordan de 5 træningssessioner skal forløbe.

Træningen kan med fordel tage udgangspunkt i de temaer eller arbejdsmiljøproblemer, som alle medarbejderne fandt frem til i fase 2, uddybning af de fem arbejdsmiljøtemaer.

Herunder er forslag til, hvordan konsulenten og nøglemedarbejderne kan planlægge de 5 træningssessioner.

#### Første gang

- Konsulenten gennemgår tankerne bag kollegial sparring med reflekterende team.
- Hvis der er tid, afprøver nøglemedarbejderne en session med kollegial sparring med konsulenten som tovholder.

#### Anden gang

- Konsulenten (og/eller sundhedsmedarbejder) gennemgår tankerne bag bevægelsesøvelserne.

- Konsulenten gennemgår selve bevægelsesprogrammet, så nøglemedarbejderne kan blive fortrolige med at instruere i det.

Tredje, fjerde og femte gang

- Nøglemedarbejderne træner kollegial sparring i 1-1½ time.
- De træner bevægelsesøvelserne i 30-60 minutter efter behov.

Det er vigtigt, at nøglemedarbejderne både får afprøvet deres roller som tovholder, reflekterende team og bevægelsesansvarlig og får afprøvet selve bevægelsesøvelserne.

Bevægelsesøvelserne er beskrevet nærmere i faktaark 2.

## Fase 4. Implementering

### Timeforbrug – fase 4:

- Implementering: 10 timer til hver af de 4 nøglemedarbejdere og 8 øvrige medarbejdere, 10 timer til den interne/kommunale konsulent.

### Formål

Formålet med træningssessionerne er at give alle medarbejdere i enheden social støtte og faglig sparring til at løse de faglige udfordringer i arbejdet med borgere og pårørende.

### Deltagere

Alle medarbejdere i enheden eller de deltagere, som er udvalgt til at deltage i forløbet (hvis forløbet gennemføres af medarbejdere fra flere enheder, se fase 1).

### Ansvarlig

Konsulenten har det overordnede ansvar for gennemførelsen af sessionerne. De fire nøglemedarbejdere er ligeledes ansvarlige for, at aktiviteten bliver gennemført.

### Varighed

Fasen varer 2-4 måneder, alt efter om medarbejderne afholder sessioner hver eller hver anden uge.

### Delresultat

Efter hver session skal den nøglemedarbejder, som var tovholder, skrive et resumé om:

- hvordan sparringen foregik
- hvilke problemstillinger/temaer medarbejderne diskuterede
- hvilke løsninger de evt. drøftede
- hvilke emner der evt. bør tages op i andre fora (fx med den daglige leder og/eller sikkerhedsudvalget)
- Det kan fx være, hvis medarbejderne ønsker at ændre på arbejdsgange eller lignende, som kræver ledelsens accept.

Resuméet skal være af generel karakter og må ikke være personspecifikt i forhold til kollegerne. Nøglemedarbejderen sender resuméet til arbejdsmiljøorganisationen/tillidsrepræsentanter, som har ansvar for at følge op på eventuelle strukturelle/organisatoriske problemstillinger.

### Aktiviteter

Alle medarbejderne i enheden gennemfører 8 træningssessioner a 5 kvarter.

Konsulenten deltager i de første 6 sessioner og fungerer fortsat som træner i forhold til de fire nøglemedarbejdere samt i forhold til det reflekterende team. Konsulenten skal:

- coache de fire nøglemedarbejdere i at varetage tovholderrollen
- coache det reflekterende team i at give konstruktiv feedback
- vejlede og coache de fire nøglemedarbejdere i at instruere deres kolleger i bevægelsesøvelserne.

Konsulenten deltager også i de 2 sidste sessioner, men har nu en meget tilbagetrukket rolle. De fire nøglemedarbejdere har rollen som tovholdere og instruerer i bevægelsesøvelserne. Se en uddybning af, hvordan de 8 sessioner forslås gennemført, i faktaark 1.

## Fase 5. Erfaringsopsamling

### Timeforbrug – fase 5:

- Erfaringsopsamling: 3 timer til hver af de 4 nøglemedarbejdere, de 6 øvrige medarbejdere, daglig leder samt den interne/kommunale konsulent.
- Afprøvning af revideret praksis: 2 timer til hver af de 2 medarbejderrepræsentanter, 3 timer til hver af de fire nøglemedarbejdere, 8 øvrige medarbejdere og 4 timer til konsulenten.

### Formål

Formålet er at diskutere erfaringerne fra forløbet og finde ud af, hvordan enheden kan indarbejde erfaringerne og metoden kollegial sparring i dagligdagen.

### Deltagere

Alle medarbejdere, der har deltaget i forløbet.

### Ansvarlig

Den daglige leder og konsulenten.

### Varighed

Fasen varer ca. 2-4 uger.

### Delresultat

Et notat fra konsulenten om erfaringerne fra forløbet, resumé af mødet samt erfaringer med eventuelle justeringer af aktiviteterne.

### Aktiviteter

#### 1. Personalemøde

Alle medarbejdere, konsulenten og den daglige leder gennemfører et møde af 3 timers varighed. Den daglige leder og konsulenten aftaler, hvem der leder mødet. Mødet består af tre delelementer:

#### a. Erfaringsopsamling

På mødet evaluerer alle medarbejdere forløbet med kollegial sparring og bevægelsesøvelser ud fra resuméerne af hver session, de valgte løsninger på problemerne samt medarbejdernes erfaringer. Mødedeltagerne diskuterer, om det er realistisk og hensigtsmæssigt at fortsætte med samme model.

#### b. Forankring af kollegial sparring og bevægelse

De kompetencer, som medarbejderne har opnået i forløbet, skal fastholdes. Derfor skal mødedeltagerne diskutere, hvordan enheden kan indarbejde måden at give social støtte og faglig sparring i hverdagen, baseret på den metode, medarbejderne har opøvet. Det kan fx være i forbindelse med korte morgenmøder, overlap mellem vagter eller lignende.

## **2. Afprøvning af revideret praksis**

Mødedeltagerne vælger en model, som de vil afprøve om virker for hele arbejdspladsen. Denne model afprøves i ca. 4 uger.



## Fase 6. Evaluering og forankring

### Timeforbrug – fase 6:

Evaluering og forankring: 3 timer til hver af de 2 medarbejderrepræsentanter, daglig leder, øverste leder og intern/kommunal konsulent.

### Formål

Formålet er at sikre, at resten af arbejdspladsen bliver bekendt med forløbet og de anvendte metoder.

### Deltagere

Styregruppen. Derudover kan der alt efter arbejdspladsens struktur og organiseringen af forløbet deltage andre relevante personer.

### Ansvarlig

Den daglige leder.

### Varighed

Fasen varer ca. 2 uger.

### Delresultat

Beslutningsreferat.

### Aktiviteter

Styregruppen afholder et møde (af 3 timers varighed), hvor de diskuterer deres erfaringer igennem forløbet. Ud fra evalueringen diskuterer mødedeltagerne mulighederne for at overføre metoderne til andre enheder/grupper/afdelinger. Herunder hvad der skal til for at finde tid/ressourcer til fortsat at gennemføre sessionerne, og hvilke forhindringer der kan opstå i fremtiden for at videreudvikle og gennemføre sessionerne. Mødedeltagerne diskuterer, hvordan enheden kan fastholde de opbyggede rutiner, eller om enheden skal etablere nye rutiner.

Deltagerne diskuterer endvidere, om de forventninger, de havde til forløbet, er blevet indfriet.

## Henvisninger til relevant materiale

### Branchearbejdsmiljørådenes (BAR'enes) hjemmesider

- [www.forflyt.dk](http://www.forflyt.dk)
- [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)
- [www.godtarbejdsmiljo.dk](http://www.godtarbejdsmiljo.dk)
- BAR SoSu-materialer
  - "Få fod på APV i brugerens hjem"
  - "Nye veje til den gode forflytning"
- [Hæfte om anerkendende APV](#).
- Om den værdsættende samtale:  
[https://www.godtarbejdsmiljo.dk/arbejdsmiljoearbejdet/metoder-i-arbejdsmiljoearbejdet/vaerdsaettende\\_samtale](https://www.godtarbejdsmiljo.dk/arbejdsmiljoearbejdet/metoder-i-arbejdsmiljoearbejdet/vaerdsaettende_samtale)

### Arbejdstilsynet: [www.at.dk](http://www.at.dk)

- Arbejdsmiljøvejviser døgninstitutioner og hjemmepleje. Kan hentes på <http://arbejdstilsynet.dk/da/arbejdspladsvurdering/arbejdsmiljovejvisere/2009-32-doeninstitutioner-og-hjemmepleje>
- Arbejdstilsynet: Håndbog om psykisk arbejdsmiljø. København, 2004. Kan ses på [www.at.dk/Handbog-Om-Psykisk-Arbejdsmiljo](http://www.at.dk/Handbog-Om-Psykisk-Arbejdsmiljo)
- Arbejdstilsynets oversigt over materialer om psykisk arbejdsmiljø. Kan ses på <http://arbejdstilsynet.dk/da/temaer/tema-psykisk-arbejdsmiljo/kom-godt-i-gang>
- Spørgeguider til psykisk arbejdsmiljø, kan ses på: <http://arbejdstilsynet.dk/da/om%20arbejdstilsynet/interne-instrukser-og-kvalitetsprocedurer-mv/at-interne-instrukser-mv/psykisk-arbejdsmiljo>

### Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA: [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

### Videncenter for arbejdsmiljø: [www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk)

- Tema om stress: <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejdsmiljo/Stress>
- "De fem dialogmetoder". Se: [www.frastresstiltrivsel.dk/Komlgang/finddenrettemetode.aspx](http://www.frastresstiltrivsel.dk/Komlgang/finddenrettemetode.aspx)

### Sammen om mental sundhed på arbejdspladsen

[www.mentalsundhed.dk](http://www.mentalsundhed.dk)

### Psykkonsortiet (samarbejde mellem Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Arbejdstilsynet)

- Informationer om Psykkonsortiet (Konsortiet om udvikling af metoder til forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø) kan hentes på [www.psykkonsortiet.dk](http://www.psykkonsortiet.dk). Her er der bl.a. en pjece: "Et godt arbejdsmiljø – hver dag"

### Indkøb af elastikker (Thera-Band Bodytrainer):

(Rød elastik er en god begynderelastik, som alle kan bruge.)

[www.proa.dk/products-thera-band+bodytrainer+tubing-\(te04-btr\).aspx](http://www.proa.dk/products-thera-band+bodytrainer+tubing-(te04-btr).aspx) eller [www.hjemmefitness.dk/bodytrainer-tubing-med-handtag-rod.html](http://www.hjemmefitness.dk/bodytrainer-tubing-med-handtag-rod.html)

**Kontakt**  
Arbejdstilsynet  
Tlf. 70 12 12 88

# Kollegial sparring: Styrk arbejdet med borgerne og de pårørende

## Faktaark 1: Kollegial sparring med reflekterende team – metodebeskrivelse



De fire nøglemedarbejdere skal lære at gennemføre kollegial sparring og lære de roller, som de skal udfylde under sparringen.

Det sker i forberedelsesfasen, inden resten af medarbejderne/deltagerne skal lære kollegial sparring.

Dette faktaark beskriver metoden kollegial sparring. Her er beskrivelser af:

- Målet med kollegial sparring
- Metoden
- De tre roller
- Hovedkategorier og typer af spørgsmål
- Illustration af setup for kollegial sparring
- Eksempel på, hvordan kollegial sparring foregår

## **Kollegial sparring med reflekterende team**

Når man arbejder med mennesker, har man en professionel rolle, som kræver både empati, engagement og distance. Kollegial sparring er en god måde at få den faglige og professionelle distance til faglige udfordringer, vanskeligheder og dilemmaer. Det gør det lettere for medarbejderne at se de faglige udfordringer på en ny måde og finde nye handlemuligheder.

Kollegial sparring er også en metode til at træne den enkelte medarbejder i at modtage faglig hjælp på en professionel måde. Hvis man som medarbejder fx har vanskeligheder med en bruger/borger/beboer, kan man føle sig fastlåst eller føle, at man ikke slår til, og at man ikke er fagligt dygtig nok. Kollegial sparring kan ændre sådan en situation, så man oplever, at man kan finde nye handlemuligheder. På den måde får man igen følelsen af at være dygtig og fagligt kompetent, og den følelse er vigtig i forhold til at forebygge stress og udbrændthed.

### **De primære mål med kollegial sparring**

- At styrke medarbejderens faglige identitet
- At vise medarbejderens egne styrker og ressourcer
- At tilbyde nye ideer og nye veje i forhold til faglige problemstillinger
- At gruppen opnår en fælles læring i forhold til faglige problemstillinger
- At udvikle kvaliteten af arbejdet
- At medarbejderens skuffelser, skyldfølelser og følelse af utilstrækkelighed vendes til faglige dilemmaer, som kan løses med hjælp fra kollegerne

### **De sekundære mål med kollegial sparring**

- At sænke medarbejdernes stressniveau
- At forhindre, at medarbejdere bliver udbrændt

### **Metoden**

Der er tre roller i kollegial sparring med reflekterende team:

- Fokuspersonen
- En tovholder
- Det reflekterende team.

#### **Fokuspersonen**

Fokuspersonen er den medarbejder, der modtager sparring. Det er en medarbejder, som har en faglig problemstilling, hun ønsker at blive klogere på.

Fokuspersonen skal være parat til at modtage konstruktiv feedback og de nye ideer, der kommer frem under sparringen. Fokuspersonen kan frit vælge mellem de hypoteser, spørgsmål og nye ideer, som hun bliver præsenteret for under sparringen og mener, hun kan bruge.

#### **Tovholderen**

Tovholderen er den medarbejder, som hjælper fokuspersonen med at beskrive den faglige problemstilling. Tovholderen skal ved hjælp af spørgsmål hjælpe fokuspersonen med at beskrive den faglige problemstilling og de følelsesmæssige reaktioner og tanker i forhold til problemstillingen.

Tovholderen skal også styre processen, så det reflekterende team kommer på banen med teamets refleksioner.

### **Det reflekterende team**

Det reflekterende team er de kolleger, der skal hjælpe fokuspersonen. Opgaven for det reflekterende team er:

- at anerkende fokuspersonens problemstilling
- at give konstruktiv feedback
- at komme med ideer til, hvordan fokuspersonen kan anskue og handle på andre måder i forhold til problematikken.

## **Uddybning af metoden og roller**

### **Overordnede spilleregler**

De overordnede spilleregler for kollegial sparring med reflekterende team er som følger:

- **Tavshedspligt**  
Man skal være tryk som fokusperson. Det, fokuspersonen siger i den kollegiale sparring, kommer ikke uden for lokalet i personificeret form.
- **Når den kollegiale sparring er slut, så er den SLUT.**  
Det kan være ubehageligt, hvis man som fokusperson skal forholde sig til sin problemstilling uden for lokalet, fordi kollegerne ikke kan stoppe refleksionen.
- **Det er en forudsætning for kollegial sparring, at der er en stemning af, at ingen er perfekte, og at ingen har alle svarene, men at man ved at dele refleksioner kan opnå en fælles læring.**
- **Det er en forudsætning, at ledelsen (den daglige leder og øverste leder) ikke deltager i den kollegiale sparring.** Det vil ofte være svært for medarbejdere at fremlægge dilemmaer og problemer, hvis ledelsen er til stede, fordi medarbejderne kan opleve, at de udstiller egne fejl, svagheder og mangler.

### **Roller**

Deltagerne i forløbet kan indtage forskellige roller. De fire medarbejdere, der har modtaget undervisning i at varetage tovholderrollen, kan have alle tre roller – som tovholder, fokusperson og reflekterende team. De øvrige deltagere kan have to roller – som henholdsvis fokusperson og reflekterende team.

#### **Konsulent**

I fase 3 skal konsulent lære de fire medarbejdere, som bliver tovholdere, at stille spørgsmål inden for forskellige spørgsmålstyper.

I fase 4 skal konsulent coache tovholderne i at interviewe og samtidig coache det reflekterende team i at formulere refleksioner på baggrund af spillereglerne for det reflekterende team.

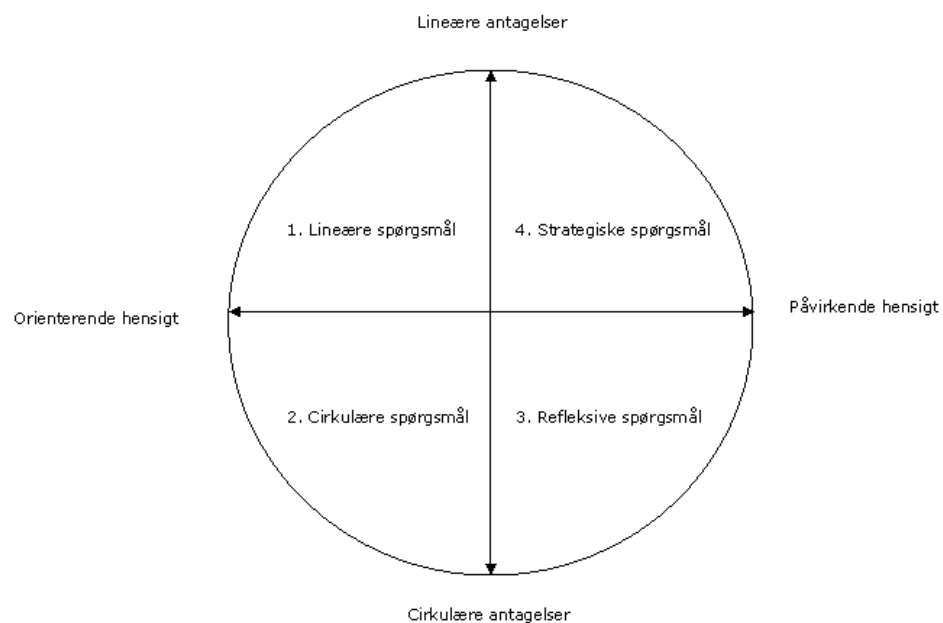
### Tovholderen

Tovholderen skal lære at stille de rigtige spørgsmål, for at fokuspersonen kan beskrive/afklare den faglige problemstilling. Det betyder, at tovholderen i interviewfasen (fase 3) skal lære funktionen af forskellige typer af spørgsmål.

De typer af spørgsmål, som tovholderen skal lære, bygger på systemisk spørgeteknik. Teknikken er beskrevet af blandt andre Karl Tomm (Systemisk intervjumetodik, 1992). Her følger en beskrivelse af teknikken:

### Hovedkategorier af spørgsmål

- Lineære spørgsmål
- Cirkulære spørgsmål
- Refleksive spørgsmål
- Strategiske spørgsmål



### Typer af spørgsmål

**1. Lineære spørgsmål** bruges til at indsamle oplysninger og orientere sig om hele situationen. De fleste interviews indledes ofte med:

- Hvad skete der?
- Hvordan?
- Hvem gjorde hvad?
- Hvornår?

Disse spørgsmål medvirker til at afklare status på situationen og til at konkretisere problemstillingen.

Denne type spørgsmål medvirker ikke til en løsning.

**2. Cirkulære spørgsmål** anvendes til at spørge "rundt om" problemstillingen og finde sammenhængen i problemstillingen. Cirkulære spørgsmål binder det hele sammen og medvirker til at prøve at finde forklaringer i forhold til fx formål, personer, relationer, oplevelser, ideer, handlinger m.v. Spørgsmålene er neutrale og accepterende. Cirkulære spørgsmål signalerer nysgerrighed over for problemstillingen, men de bruges ikke til at finde ud af noget eksakt, fx hvor problemerne stammer fra.

Cirkulære spørgsmål kan inddrages i to hovedgrupper: forskelsspørgsmål og kontekstspørgsmål.

**Forskelsspørgsmål:**

Disse spørgsmål handler om forskelligheder mellem personer, relationer m.v.

Eksempler:

- Hvem er problemet størst for – og mindst for?
- Hvordan kan det være?
- Hvem er mest enige – mindst enige?
- På en skala fra 1 til 10 hvor stort er problemet?
- Hvor stort var problemet for 6 måneder siden?
- Hvad kan årsagen til forskellen være?

**Kontekstspørgsmål:**

Disse spørgsmål handler om koblingen mellem indhold og adfærd.

Eksempel:

- Når vedkommende gør sådan, hvad tænker I/du så?
- Hvad gør du, når du står over for den situation?

**3. Refleksive spørgsmål** får personen til at reflektere over problemstillingen, handlinger og iagttagelser. Refleksive spørgsmål giver på den måde fokuspersonen mulighed for at overveje nye handle- eller valgmuligheder. Refleksive spørgsmål bruges til at få fokuspersonen til at se fremad, at sætte sig i andres sted og at gøre sig tanker om nye muligheder.

Eksempel:

- Nogle vil måske overveje at løse problemet på en anden måde, hvor man fx ...  
Hvad mener du om dette?
- Hvis du skulle fortælle hende, hvor ked af det du er af ..., hvordan kunne du så forestille dig, at hun ville reagere?



- Prøv at antage, at det ikke er muligt for dig at få hende til at forstå din forklaring – hvordan kunne du så forestille dig, at du kunne forklare problemet?

**4. Strategiske spørgsmål** stilles for at påvirke fokuspersionen på en helt bestemt måde. Tovholderen forsøger at få fokuspersionen til at tænke og gøre det, som tovholderen synes er det bedste i situationen og mest rigtigt. Tovholderens antagelser om problemstillingen gør, at han/hun vurderer, at noget er 'forkert'. Via strategiske spørgsmål forsøger tovholderen at få fokuspersionen til at tænke på den måde, tovholderen synes er 'rigtig'. Styringen er ofte skjult, fordi hensigten og målet er pakket ind i den måde, spørgsmålet bliver stillet på.

Strategiske spørgsmål er konfronterende og en form for provokation, som udfordrer fokuspersionen til et valg.

Eksempel: Strategiske spørgsmål kræver en hypotese. Derfor kan det være svært at komme med konkrete eksempler, men starten på et strategisk spørgsmål kan fx være:

- Hvorfor gør du ikke sådan i stedet for ...?
- Kan du ikke bare i stedet gøre sådan ...?

OBS.: Denne type spørgsmål skal som udgangspunkt ikke bruges i afdækningen af en fokuspersons problematik. De kan dog bruges, om end med stor omtanke. Forkert brug af strategiske spørgsmål kan bremse fokuspersonens refleksioner og dermed regulere personens adfærd, uden at personen lærer noget af den kollegiale sparring. Hvis den foreslåede ændrede adfærd ikke giver mening for fokuspersionen, vil personen sandsynligvis vende tilbage til den oprindelige adfærd efter kort tid.

### **Reflekterende team**

Det reflekterende team skal hjælpe fokuspersionen ved at tilbyde fokuspersionen teamets refleksioner – deres måder at forstå problemstillingen på. Det foregår ved, at det reflekterende team taler sammen og ikke til fokuspersionen. Dette er helt afgørende, for det giver fokuspersionen mulighed for i ro og mag at lytte til refleksionerne uden at skulle forholde sig til dem/svare umiddelbart på dem. Fokuspersionen vælger på den måde selv, hvilke refleksioner hun kan bruge til noget.

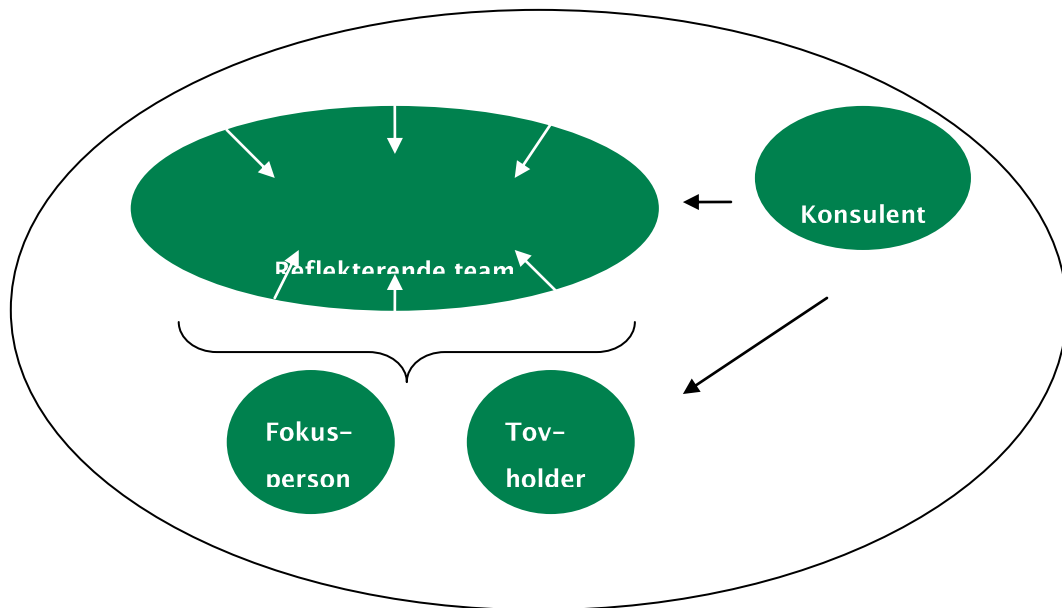
Det reflekterende team skal overholde nogle bestemte spilleregler, som skal sikre, at fokuspersionen får en god oplevelse.

Det reflekterende team skal:

- lytte koncentreret til det, fokuspersionen fortæller til tovholderen, uden at sige noget
- anerkende den problemstilling/det dilemma, fokuspersionen står over for, fx "Jeg kan godt forstå dilemmaet, og jeg ser det på denne måde ..."
- indtage en respektfuld og undrende holdning

- ikke komme med løsninger, men fremlægge tanker om sammenhænge, forståelser, forklaringer, handlemuligheder – beskrive uden at vurdere
- oversætte sin indre dialog til åbne og hypotetiske spørgsmål
- hellere signalere usikkerhed end skråsikkerhed
- formulere sig positivt (ingen kritik eller gode råd) – gode råd kan stoppe refleksionen og opfattes som kritik, så følgende eksempler er ikke brugbare:
  - ”Hun skal bare gøre ...” eller
  - ”Jeg plejer at gøre ...” eller
  - ”Han skal jo ikke finde sig i det og det ...”
- ikke nødvendigvis være enige – alle refleksioner er lige meget værd.

**Illustration af setup for kollegial sparring med reflekterende team, tovholder og konsulent.**



**Eksempel på, hvordan kollegial sparring med reflekterende team foregår**

Fokuspersonen fremlægger problemstilling/dilemma	5-10 minutter
Tovholderen interviewer fokuspersonen med opklarende lineære og cirkulære spørgsmål	5 minutter
Tovholderen finder nogle refleksive spørgsmål sammen med konsulenten	5 minutter
Tovholderen interviewer fokuspersonen med refleksive spørgsmål	5 minutter
Det reflekterende team reflekterer over problemstillingen - tovholderen og konsulenten coacher, og fokuspersonen lytter	15 minutter
Tovholderen interviewer fokuspersonen om, hvad vedkommende har fået ud af teamets refleksioner, hvilke refleksioner fokuspersonen finder brugbare	5-10 minutter
Tovholderen samler op og afslutter:	10 minutter

- Er der noget fra den kollegiale sparring, som kræver, at der skal gøres noget helt konkret bagefter?
- Evaluering – hvad var godt/mindre godt?

Ovenstående eksempel kan varieres på mange måder:

- De første gange skal konsulenten coache tovholderen og det reflekterende team meget. Jo mere erfaring tovholderne og det reflekterende team får, des mindre skal konsulenten coache.
- De forskellige runder med tovholderens interview og det reflekterende team kan gøres kortere, så medarbejderne når flere runder.
- Der kan fx også være to tovholdere til at interviewe en fokuspersion.

### **Kontakt**

Arbejdstilsynet

Tlf. 70 12 12 88

# Kollegial sparring: Styrk arbejdet med borgerne og de pårørende

## Faktaark 2: Bevægelsesøvelser



De fire nøglemedarbejdere skal lære at gennemføre bevægelsesøvelser som optakt til den kollegiale sparring.

Det sker i forberedelsesfasen, inden resten af medarbejderne/deltagerne skal lære kollegial sparring.

Dette faktaark beskriver formålet med bevægelsesøvelserne og de øvelser, som medarbejderne/deltagerne skal gennemføre umiddelbart inden den kollegiale sparring.

Der er syv øvelser med tilhørende beskrivelser.

## Standard-bevægelsesøvelserne

Formålet med bevægelsesøvelserne er at løsne op på stemningen før supervisionen og at skabe større fællesskab og øget kropsbevidsthed. Bevægelsesøvelserne fungerer som en overgang mellem den normale arbejdsituation og den kollegiale sparring. Øvelserne kan udføres ud fra vejledningen uden træner.

Øvelserne i to dele:

1. Stræk og blid bevægelse for at mærke musklerne
2. Simple styrkeøvelser

Øvelserne fokuserer på nakke og skuldre, fordi erfaringer viser, at medarbejdere i pleje- og omsorgssektoren ofte har belastede nakke- og skuldermuskler. Hvis de tre elastikøvelser udføres jævnligt, kan de reducere smerte i området. Det er ikke det centrale formål, men det er en udmærket bonus. Denne positive effekt vil dog kræve, at elastikkerne bruges langt flittigere end den brug, der er lagt op til i dette forløb. Formålet med forløbet er, at gennemførelsen af øvelserne med elastikkerne kan være med til at løsne op for stemningen, skabe fællesskab og øge kropsbevidstheden.

Medarbejderne bør få en træningselastik som del af pakken, og de kan på eget initiativ finde andre træningsøvelser med elastik i bøger eller på nettet, som de kan supplere med, hvis de vil udvide standardprogrammet gennem forløbet.

## Standard-øvelsesprogram

1. Stræk og blid bevægelse til nakke og skuldre (stående eller siddende) – hold stræk 30-60 sekunder. Gentag 2-3 gange. Øvelserne er beskrevet i en pjece fra Danske Fysioterapeuter:

[https://fysio.dk/globalassets/documents/pjecer-og-blanketter/krop-fysik\\_hovedpine\\_og\\_nakkesmerter.pdf](https://fysio.dk/globalassets/documents/pjecer-og-blanketter/krop-fysik_hovedpine_og_nakkesmerter.pdf)



### 1a. Lang nakke

Sid eller stå, og kig ligeud. Træk hagen ind, og lav "lang nakke" (lav dobbelthager).



### 1b. Skulderfirkanter

Træk skuldrene så højt op om ørerne, som du kan. Behold dem deroppe, mens du fører dem så langt bagud som muligt (så skulderbladene nærmer sig hinanden). Lad nu skuldrene være så tæt på hinanden, som du kan, mens du sænker dem så langt ned som muligt. Slip til sidst spændingen, så skuldrene glider frem på plads.



### 1c. Kig til siden

Træk hagen ind, gør nakken lang (lav dobbelthager), og hold skuldrene nede. Drej hovedet, så langt du kan mod højre. Hold stillingen lidt, og gentag til venstre.



### 1d. Udspænd den skrå halsmuskel

Træk hagen ind, og lav lang nakke (lav dobbelthager). Læg øret mod den ene side, og drej hovedet til den modsatte side. Hold denne position, og lav en nikkebevægelse (lav flere dobbelthager), så du mærker et stræk af den skrå halsmuskel.

2. Simple styrke- og kropsbevidsthedsøvelser. Øvelserne gentages 2 x 12 gange:

- Sideløft
- Skulder og bagside
- Frontløft

Øvelserne er beskrevet på VFA's hjemmeside:

<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Fysisk-arbejdsmiljoe/MSB/Hvad-kan-I-gore/Hold-dig-aktiv/Nedsaet-smerter-i-nakke-og-skuldre/Oevvelser-mod-smerter-i-nakke-skulder-og-arm-med-elastik>



### 2a. Sideløft

Stå på elastikken, og før armene ud til siden og op mod loftet.



### 2.b Skulder og bagside

Armene skal være parallelle. Træk armene bagud, så elastikken rammer brystkassen.



### 2c. Frontløft

Stå på elastikken, og før armene skiftevis fra låret og fremad, op til vandret og derefter roligt ned igen.

## Kontakt

Arbejdstilsynet

Tlf. 70 12 12 88



# Kollegial sparring: Styrk arbejdet med borgerne og de pårørende

## Faktaark 3: Skema til at notere Arbejds miljøproblemer



Medarbejderne/deltagerne skal diskutere, hvilke arbejdsmiljøproblemer der er relevante for dem selv og for hele edarbejdergruppen. Diskussionerne foregår i mindre grupper, og problemerne noteres i nedenstående skema. Bagefter samles arbejdsmiljøproblemer i et fælles skema, som skal bruges som inspiration til den kollegiale sparring.

Det sker i starten af forløbet.

Dette faktaark indeholder et skema, hvor medarbejderne kan notere de arbejdsmiljøproblemer, de oplever i hverdagen. Problemerne vedrører fem konkrete temaer.

## Skema til emner inden for fem temaer

Temaer	Problem
Forflytning	1.
	2.
	3.
Arbejdsstillinger	1.
	2.
	3.
Vold	1.
	2.
	3.
Kommunikation (herunder trusler)	1.
	2.
	3.
Samarbejde og tillid	1.
	2.
	3.

### Kontakt

Arbejdstilsynet  
Tlf. 70 12 12 88