

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

## DREJEBOG



Drejebog til konsulent, ledelse og arbejdsmiljøorganisation  
Sådan arbejder I med at løse problemerne knyttet til arbejdet med de mest ressourcekrævende borgere

# Drejebog – De tre mest ressourcekrævende borgere

## 1. Formål

Formålet med forløbet er at:

- udvikle og afprøve nye måder at løse opgaverne med de tre mest ressourcekrævende borgere
- give medarbejderne en brugbar metode til at undersøge og analysere de opgaver i hverdagen, som knytter sig til de mest ressourcekrævende borgere

Målet med forløbet er at forbedre medarbejdernes ergonomiske og psykiske arbejdsmiljø og øge arbejdsglæden ved at forbedre medarbejdernes kommunikation og samarbejde med ressourcekrævende borgere.

## 2. Forløbet og opgavefordelingen

Forløbet er bygget op om en systematisk løsning af de problemer, som knytter sig til de mest ressourcekrævende borgere. Som hjælperedskab anvendes metoden struktureret kollegial dialog. Ni nøgledarbejdere er mest involveret i forløbet. De samarbejder om systematisk at:

- afdække de problemer, der knytter sig til de tre mest ressourcekrævende borgere
- afdække årsagerne til problemerne
- komme med forslag til løsninger på problemerne
- afprøve og tilpasse løsningerne, så de fungerer i praksis.

Når forløbet er slut, er de væsentligste problemer knyttet til de mest ressourcekrævende borgere løst. Derudover har arbejdspladsen fået erfaringer med at arbejde konkret med løsning af denne type problemer ved hjælp af struktureret dialog. Fremover vil arbejdspladsen derfor have forudsætninger for at kunne løse tilsvarende problemer med andre ressourcekrævende borgere.

### Konsulentens opgave

Konsulenten hjælper arbejdspladsen med at styre igennem processen og få den til at glide. Konsulenten skal sikre, at nøgledarbejderne gennemgår alle elementerne i den strukturerede kollegiale dialog – dvs. at medarbejderne undersøger hver enkelt udvalgt borger og borgeropgave systematisk, når de analyserer problem og årsag og finder forslag til og afprøver løsninger. Heri indgår også, at konsulenten hjælper arbejdspladsen med at tilpasse forløbet, så det bliver muligt at gennemføre og stadig opfylder intentionen.

Konsulenten støtter arbejdspladsen med at analysere og målrette forløbet. Det er ikke konsulentens ansvar at komme med forslag til løsninger. Det er arbejdspladsen selv, som finder løsningerne. Hvis ikke det er muligt, så hjælper konsulenten arbejdspladsen med at finde ud af, hvilken form for evt. ekstra hjælp de måtte have brug for. Det kan fx være, at arbejdspladsen har brug for anden professionel hjælp, andre materialer eller andre hjælpemidler.

Konsulenten bør have erfaring med at drive gruppeprocesser inden for psykisk arbejdsmiljø.

### **Den daglige leders opgave**

Den daglige leder (gruppe- eller mellemlider fra afdelingen) bakker nøglemedarbejderne op igennem hele forløbet og bistår dem bedst muligt. Derudover skal den daglige leder sikre, at medarbejderne har den fornødne tid til rådighed ved fx at tilpasse deres daglige opgaver under forløbet.

### **Arbejds miljøorganisationens opgave**

Arbejds miljøorganisationen hjælper og vejleder nøglemedarbejderne. De skal også sikre, at forløbet bliver forankret på hele arbejdspladsen. Repræsentanter for arbejds miljøorganisationen indgår derfor i styregruppen.

### **Sammenhæng med APV**

Den daglige leder og nøglemedarbejderne kan med fordel undersøge, om de kan inddrage det eksisterende APV-arbejde i forhold til den enkelte borger og de dertil relaterede opgaver i forløbet.

## **3. Deltagere**

### **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)
- Medarbejderrepræsentant (fx tillidsrepræsentant og/eller en person fra MED/arbejds miljøorganisationen)
- Arbejds miljørepræsentant
- Konsulenten (fra kommunen/regionen, fx arbejds miljø- eller udviklingskonsulent).

### **Tre arbejdsgrupper med nøglemedarbejdere**

Konsulenten, arbejds miljørepræsentanten og den daglige leder udpeger en arbejdsgruppe for hver af de tre mest ressourcekrævende borgere. Hver arbejdsgruppe består af tre nøglemedarbejdere – ni nøglemedarbejdere i alt. Arbejdsgrupperne skal arbejde systematisk med at undersøge og analysere problemer, årsager og løsninger knyttet til de arbejdsmæssige opgaver med de tre mest ressourcekrævende borgere. Arbejdsgrupperne og konsulenten skal i fællesskab sikre, at forløbet skrider frem, og at der bliver fundet løsninger og udarbejdet handlingsplaner for hver enkelt borger. Efter forløbet fortæller nøglemedarbejderne om erfaringerne med at løse problemer for særligt ressourcekrævende borgere, herunder metoden struktureret kollegial dialog, og hjælper deres kolleger med at bruge metoden i forhold til andre borgere.

## **4. Forberedelse inden forløbet starter**

### **Ledelsen**

Alle medarbejdere skal orienteres om og motiveres til at deltage i forløbet, inden det starter. Det kan fx ske på et personalemøde for alle arbejdspladsens medarbejdere. Her fortæller den daglige leder og den øverste leder om forløbet og baggrunden for, at ledelsen har valgt at gennemføre det.

Den daglige leder og den øverste leder skal indgå aftale med en intern konsulent fra kommunen/regionen (fx en arbejdsmiljø- eller udviklingskonsulent) om at fungere som procesvejleder gennem hele forløbet.

Derudover skal den daglige leder og den øverste leder tage kontakt til to medarbejderrepræsentanter (fx tillidsrepræsentant og/eller en person fra MED/arbejdsmiljøorganisationen) samt evt. visitator. De orienterer dem om forløbet og inddrager dem i styregruppen.

Den daglige leder og den øverste leder skal sikre, at:

- der er tilstrækkeligt personale til rådighed under forløbet – især til at aflaste de ni nøglemedarbejdere, som har ekstra opgaver i forbindelse med forløbet
- arbejdspladsen har mulighed for at afholde eventuelle afledte udgifter i forbindelse med forløbet
- arbejdsplanen tager højde for planlagte møder for hhv. alle arbejdspladsens medarbejdere og nøglemedarbejderne
- at der er afsat ekstra tid i arbejdsplanen til at afprøve de foreslåede løsninger, da det kan påvirke organiseringen af det daglige arbejde.

Den daglige leder og den øverste leder bør også overveje, om borgere og evt. pårørende skal informeres om forløbet, og hvordan det bedst kan ske.

### **Konsulenten**

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.

#### **Konsulentens timeforbrug til hele pakken – forberedelse og 5 faser**

- Forberedelse af forløbet, analyse af institutionens dagligdag og arbejdsmiljø, løbende processtøtte, udarbejdelse af mødereferater og afslutning af forløbet: 40 timer
- Møder på institutionen, som fremgår af drejebogen: 49 timer

## 5. Tidsplan

Herunder ses de forskellige faser i forløbet:

TIDSPLAN FOR FORLØBET OM DE TRE MEST RESSOURCEKRÆVENDE BORGERE

1. Indledende møde  2. Styregruppemøde	1. Indledende personalemøde 2. Medarbejdere overvejer borgere 3. Personalemøde 4. Møde om udvælgelse 5. Orientering om valg	1. Arbejdsgrupper mødes med konsulent 2. Styregruppemøde med præsentation af forslag 3. Personalemøde med præsentation af forslag	1. Indsamling af erfaringer 2. Løbende dialog i arbejdsgrupper 3. Midtvejsevaluering/ personalemøde	1. Afsluttende styregruppemøde 2. Personalemøde med evaluering
FASE 1. Forberedelse	FASE 2. Udvælgelse af borgere	FASE 3. Udvikling	FASE 4. Implementering	FASE 5. Evaluering og forankring
Ca. 2 måneder	Ca. 2 uger	Ca. 1 måned	Ca. 3 måneder	Ca. 2 uger



## Fase 1: Forberedelse

### Timeforbrug – Fase 1: Forberedelse

- Styregruppemøde: 3 timer til både konsulenten, den øverste leder, den daglige leder, medarbejderrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten.

### Formål

At sikre, at de overordnede rammer for forløbet er på plads.

Det er vigtigt, at arbejdspladsen bakker op om forløbet på alle niveauer, hvis det skal blive en succes.

### Deltagere

Styregruppen.

### Ansvarlig

Den daglige leder.

### Varighed

Hele fase 1 varer op til 2 måneder, alt efter hvor hurtigt det går med at oprette en styregruppe og forankre forløbet på arbejdspladsen. Det kan fx tage tid at få den øverste ledelse og det politiske system involveret i forløbet.

### Delresultat

- At der foreligger en detaljeret plan over møder, aktiviteter og deltagere i forløbet.

### Aktiviteter

#### 1. Indledende kontakt

Den daglige leder og/eller den øverste leder aftaler med konsulenten, hvordan forløbet skal gennemføres.

#### 2. Styregruppemøde

Den daglige leder og den øverste leder nedsætter styregruppen, og der holdes et konstituerende møde (et møde af 3 timers varighed).

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

En brugbar fremgangsmåde kan være at:

- afklare forventninger til forløbet og opstille de mål, som skal opnås
- afklare, hvordan rolle- og ansvarsfordelingen skal være mellem konsulenten, den daglige leder og arbejdsmiljøorganisationen/repræsentanten for at kunne gennemføre forløbet og sikre den rette styring af det
- beslutte, hvordan resten af arbejdspladsen og nøglemedarbejderne bliver informeret om og involveret i forløbet
- afklare, hvordan forløbet indgår i det eksisterende arbejdsmiljøarbejde (evt. APV-arbejde)
- udarbejde en plan for forløbet, så alle ved, hvor og hvornår de enkelte aktiviteter finder sted – herunder beslutte, hvordan afprøvningen af de foreslåede løsninger skal foregå, så alle relevante medarbejdere inddrages (fx orientering til aftenhold og andre faggrupper om forløbet)

**Opmærksomhedspunkt til konsulenten**

Konsulenten skal sørge for, at styregruppen omfatter alle relevante deltagere, og at arbejdsmiljøorganisationen er repræsenteret med en medarbejderrepræsentant.

## Fase 2: Udvælgelse af borgere

### Timeforbrug – Fase 2: Udvælgelse af borgere

- Indledende personalemøde: 1 time til både konsulenten, den daglige leder og alle medarbejderne
- Personalemøde: 1 time til både konsulenten, den daglige leder og alle medarbejderne
- Møde om udvælgelse: 1 time til både konsulenten, den daglige leder og arbejdsmiljørepræsentanten.

### Formål

At udvælge de tre borgere, som skal være omdrejningspunkt i forløbet.

### Deltagere

Den daglige leder, alle medarbejdere i gruppen/afdelingen samt konsulenten.

### Ansvarlig

Konsulenten og den daglige leder.

### Varighed

Hele fase 2 varer 1-2 uger.

### Delresultat

- Skema over de borgere, som medarbejderne synes er mest ressourcekrævende at arbejde med. Skemaet kan evt. genbruges, hvis arbejdspladsen vælger at arbejde med nye/andre ressourcekrævende borgere.
- Den daglige leder, arbejdsmiljømedarbejderrepræsentanten og konsulenten bruger skemaet som grundlag for at udarbejde en liste med de tre borgere, som skal indgå i forløbet. De begrundes, hvorfor netop disse borgere skal indgå i forløbet.

### Aktiviteter

#### 1. Indledende personalemøde

(Et personalemøde af 1 times varighed)

Præsentation af forløbet for alle medarbejdere på arbejdspladsen.

Konsulenten og den daglige leder aftaler, hvordan mødet skal forløbe. En brugbar fremgangsmåde kan være:

- Plenum: Den daglige leder præsenterer styregruppen og den kommunale/regionale konsulent. Lederen fortæller, hvad forløbet går ud på, og hvordan det skal gribes an på arbejdspladsen. Konsulenten og lederen kan med fordel præsentere forløbet på en tavle eller plakat, som efterfølgende bliver hængt op et centralt sted.
- Konsulenten kommer med eksempler på problemer, der kan være relevante at overveje, når medarbejderne skal komme med forslag til, hvilke borgere der skal indgå i forløbet. (Se beskrivelsen af problemstillinger i faktaark 1).
- Den daglige leder beder alle medarbejdere om at tænke over, hvilke borgere det vil være relevant at fokusere på i forløbet, og begrunde hvorfor. Lederen udleverer et skema til



hver medarbejder (faktaark 3), som de kan udfylde i løbet af 1-2 uger. Dette skema medbringer de ved næste personalemøde.

- Den daglige leder beder alle medarbejdere overveje, om de ønsker at deltage i forløbet som nøglemedarbejder.

## **2. Medarbejdere overvejer borgere**

(I løbet af 1-2 uger)

Alle medarbejdere overvejer, hvilke borgere de mener, bør indgå i forløbet.

Den daglige leder svarer på eventuelle spørgsmål, medarbejderne måtte have om dette.

## **3. Personalemøde**

(Alle medarbejdere præsenterer og begrundet deres forslag til de tre mest ressourcekrævende borgere)

(Et møde af 1 times varighed, fx et personalemøde/fællesmøde).

Konsulenten og den daglige leder aftaler, hvordan mødet skal forløbe. En brugbar fremgangsmåde kan være:

- Plenum: Konsulenten refererer kort, hvad medarbejderne blev bedt om på sidste møde, og beder medarbejderne fortælle, hvad de har skrevet på skemaerne, de fik uddelt ved sidste møde. Herefter skriver konsulenten på en tavle/flipover navnene på de borgere, som medarbejderne har fundet frem til bør indgå i forløbet. Mødedeltagerne diskuterer de listede borgere i fællesskab. Konsulenten oplyser, at den daglige leder, arbejdsmiljørepræsentanten og konsulenten udvælger tre borgere og ni nøglemedarbejdere, som kommer til at indgå i forløbet. Alle medarbejdere bliver informeret om valget.

## **4. Møde om udvælgelse**

(Den daglige leder, arbejdsmiljørepræsentanten og konsulenten udvælger borgere og nøglemedarbejdere til forløbet)

(Et møde af 1 times varighed – gerne i forlængelse af personalemødet).

Konsulenten og den daglige leder aftaler, hvordan mødet skal forløbe. En brugbar fremgangsmåde kan være:

- Den daglige leder, arbejdsmiljørepræsentanten og konsulenten diskuterer de borgere, som medarbejderne vurderede som særligt ressourcekrævende på personalemødet. De anvender både medarbejdernes begrundelser og eventuelle visitationsbeskrivelser af borgerne. De udvælger i fællesskab tre borgere til forløbet. Bagefter udvælger de ni nøglemedarbejdere til forløbet blandt dem, som er interesserede i at deltage i forløbet, og som har mest kontakt til de udvalgte borgere.
- Den daglige leder taler efterfølgende med nøglemedarbejderne og sikrer, at de vil deltage i forløbet.

## **5. Orientering om valg**

(Til resten af medarbejderne og nøglemedarbejdere).

Den daglige leder orienterer alle medarbejdere om, hvilke borgere og nøglemedarbejdere der skal deltage i forløbet, og forklarer eventuelt forløbet igen. Det sker for at sikre, at alle er klar

over, hvem der deltager i forløbet. Det foregår ved førstkomende lejlighed, fx på et morgenmøde. Lederen kan evt. henvise til tavle/plakat, hvor forløbet er beskrevet.

### **Opmærksomhedspunkt til konsulenten**

Det er vigtigt at fremhæve en bred tilgang over for medarbejderne, således at de bliver opmærksomme på, at de også skal overveje andre faktorer end lige selve borgeren, når de tænker på, hvilke borgere der bør indgå i forløbet. Det kan fx også være pårørende, som er ressourcekrævende og giver særlige udfordringer.

## Fase 3: Udvikling

### Timeforbrug – Fase 3: Udvikling

- Arbejdsgrupperne: 18 timer til konsulenten og 10 timer til hver af de ni nøglemedarbejdere
- Styregruppemøde: 2 timer til både konsulenten, den øverste leder, den daglige leder, medarbejderrepræsentanten, arbejdsmiljørepræsentanten og hver af de ni nøglemedarbejdere
- Personalemøde: 2 timer til både konsulenten, den daglige leder og alle medarbejderne.

### Formål

At de tre arbejdsgrupper afdækker, hvilke problemer, årsager og løsninger der er i forhold til de tre ressourcekrævende borgere og de arbejdsmæssige opgaver forbundet hertil. Som redskab benytter arbejdsgrupperne metoden struktureret kollegial dialog (se faktaark 2).

### Deltagere

Den daglige leder, de ni nøglemedarbejdere, konsulenten og den øvrige styregruppe. Konsulenten deltager i de første møder i arbejdsgrupperne. På disse møder analyserer arbejdsgrupperne problemer og årsager vha. struktureret kollegial dialog.

### Ansvarlig

Den daglige leder og nøglemedarbejderne.

### Varighed

Hele fase 3 varer 2-4 uger.

### Delresultat

- De tre arbejdsgrupper udfylder skemaet til årsagsanalysen (faktaark 4) ved at gennemføre en struktureret kollegial dialog (faktaark 2).
- Nøglemedarbejderne indarbejder den undersøgende/systematiske arbejdsmetode struktureret kollegial dialog.
- Arbejdsgrupperne udformer en handlingsplan og en liste over konkrete løsninger, som de efterfølgende skal afprøve for hver enkelt borger. De skal benytte faktaark 5 til at udforme handlingsplan og konkrete løsninger.

### Aktiviteter

#### 1. Arbejdsgrupperne mødes med konsulent

(10 timer pr. nøglemedarbejder, kan bruges på møder og/eller fx i borgerens hjem. Konsulenten har 6 timer til hver arbejdsgruppe).

Nøglemedarbejderne og den daglige leder aftaler (evt. i samarbejde med konsulenten), hvordan processen skal forløbe. En brugbar fremgangsmåde kan være:

Konsulenten mødes med den enkelte arbejdsgruppe. I fællesskab gennemgår de problemer og udfordringer med den udvalgte borger ved hjælp af struktureret kollegial dialog.

Udgangspunktet for arbejdet er de problematikker, som blev listet for de tre mest ressourcekrævende borgere under fase 2. Der er opstillet forskellige spørgsmål og en vejledning (faktaark 2), som arbejdsgruppen kan benytte til analysen af arbejdsopgaverne.

Der indgår tre hovedspørgsmål i dialogen:

- Hvad kan årsagen til problemerne være?
- Hvilke konkrete forslag til løsninger er der?
- Er der fx organisatoriske forhold, som bør ændres, fx i visitationen?

Det er vigtigt, at nøglemedarbejderne fokuserer på problemerne og analyserer dem, før de begynder at komme med forslag til løsninger. Det vil sikre, at arbejdsgruppen får en grundig dialog om hvert enkelt problem.

Arbejdsgrupperne anvender skemaet i faktaark 4 til at afdække årsagerne til problemerne.

## **2. Styregruppemøde med præsentation af forslag**

(Et møde af 2 timers varighed).

Konsulenten og den daglige leder aftaler, hvordan mødet skal forløbe. En brugbar fremgangsmåde kan være:

- Præsentation:

En repræsentant fra hver arbejdsgruppe fortæller, hvordan de har gennemgået processen med først at finde problem og derefter årsag, og fremlægger herefter arbejdsgruppens forslag til løsning for styregruppen.

Styregruppen vurderer, om det er bedst at gennemgå alle tre arbejdsgrupper samlet, eller om der skal være tid til at diskutere og stille spørgsmål til forslagene efter hver enkelt arbejdsgruppes oplæg.

- Plenum (enten lige efter hvert oplæg eller til slut):

Styregruppen og arbejdsgrupperne diskuterer de konkrete forslag til løsning, i forhold til om det er muligt at gennemføre ændringerne. Konsulenten er ordstyrer og skal sikre, at diskussionen er konstruktiv. Mødet skal munde ud i en prioriteret liste over forslag til løsninger for hver af de tre borgere. Konsulenten skriver listen på en tavle eller flipover.

- Udvikling af handlingsplaner:

Styregruppen og de tre arbejdsgrupper udarbejder i fællesskab en handlingsplan for, hvordan deres forslag til løsninger bliver fremlagt for alle medarbejdere, som har med de respektive borgere at gøre. Konsulenten er ordstyrer og skal sikre, at der foreligger en handlingsplan, når alle går fra mødet. Alle medarbejdere får efterfølgende udleveret handlingsplanen.

Styregruppen beslutter, om det er den daglige leder eller konsulenten, som skal stå for dette.

## **3. Personalemøde med præsentation af forslag**

(Et møde af 2 timers varighed).

Konsulenten og den daglige leder aftaler, hvordan mødet skal forløbe. En brugbar fremgangsmåde kan være:

- Plenum:

De tre arbejdsgrupper fortæller om processen med problem- og årsagsanalyse gennem struktureret kollegial dialog og præsenterer den handlingsplan, som de har udarbejdet i fællesskab med styregruppen.

Arbejdsgrupperne fremlægger de konkrete forslag til løsning af problemerne med de ressourcekrævende borgere for de resterende medarbejdere. Alle kan stille spørgsmål og komme med kommentarer, så forslagene tilpasses. Konsulenten styrer diskussionen, så det bliver en konstruktiv dialog, og så alle bliver tilfredse med den endelige plan.

### **Opmærksomhedspunkt til konsulent**

Det er konsulentens opgave at sikre, at arbejdsgrupperne analyserer og undersøger de grundlæggende årsager til problemerne til bunds, før de begynder at komme med løsningsforslag. Det er ofte lettere at gå direkte fra problem til løsning, men det er ikke hensigten her. Nøglemedarbejderne har lettere ved at finde velbegrundede forslag til løsninger, når de forstår årsagerne til problemerne.

Konsulenten skal også være opmærksom på, at alle faggrupper inddrages, når løsningsforslagene diskuteres blandt medarbejderne. Hvis alle ikke kan deltage ved personalemødet (aktivitet 3), informeres der om løsningsforslagene på anden vis.

## Fase 4: Implementering

### Timeforbrug – Fase 4: Implementering

- Tilpasning af løsninger: 15 timer til både konsulenten og hver af nøglemedarbejderne, 6 timer til både arbejdsmiljørepræsentanten og den daglige leder
- Midtvejsevaluering / personalemøde: 3 timer til både konsulenten, den øverste leder, den daglige leder og alle medarbejderne.

### Formål

- At afprøve, om de forslag til løsninger, som er kommet frem under fase 3, kan anvendes i det daglige arbejde
- At implementere de tilpassede løsninger i den daglige drift.

### Deltagere

Alle medarbejdere, som arbejder med den enkelte borger, skal være med til at afprøve løsningen. Det vil sikre, at løsningen kan bruges både under dag- og aftenvagter.

### Ansvarlig

Den daglige leder og de tre arbejdsgrupper.

### Varighed

Medarbejderne, der er tilknyttet de tre udvalgte borgere, afprøver de valgte løsninger i løbet af de første 2-4 uger.

Hele fase 4 strækker sig over 3 måneder.

Inden denne fase skal arbejdspladsen muligvis indkøbe materialer, eller medarbejderne skal modtage undervisning eller andet, som styregruppen har vurderet skal til for at løse problemerne. Hvis det ikke er muligt, må styregruppen og arbejdsgrupperne finde alternative forslag til løsning af problemet.

### Delresultat

- At problemerne med de ressourcekrævende borgere og opgaverne forbundet hermed bliver løst
- At indsamle medarbejdernes erfaringer fra afprøvningsfasen.

### Aktiviteter

Konsulenten, den daglige leder og arbejdsgrupperne aftaler, hvordan afprøvningen af de valgte løsninger skal forløbe. Arbejdsgrupperne og konsulenten bør hele tiden tilpasse løsningen, så medarbejderne og borgeren har gavn af forløbet. Afprøvningen tilrettelægges, så den passer bedst muligt ind i dagligdagen

Nøglemedarbejderne mødes med konsulenten i 5 timer pr. borger og med den daglige leder 2 timer pr. borger. Nøglemedarbejderne har derudover hver 6 timer til løbende dialog i arbejdsgruppen. Arbejdsmiljørepræsentanten og -organisationen inddrages i processen. Fx kan de udveksle erfaringer med medarbejderne om at indføre nye praksisser på arbejdspladsen. Arbejdsmiljørepræsentanten mødes med arbejdsgrupperne i 2 timer pr. borger.

En brugbar fremgangsmåde kan være:

### **1. Indsamling af erfaringer**

Medarbejderne afprøver de valgte forslag til løsninger på de tre ressourcekrævende borgere. Medarbejderne får erfaringer af at afprøve løsningerne og bør skrive kortfattet om deres erfaringer. Det kan fx ske som led i arbejdspladsens almindelige rutiner (Kardex, journal m.v.). Det er en fordel, at den daglige leder er opmærksom på fremdriften i afprøvningen, så de daglige, faste opgaver ikke tager al tiden.

### **2. Løbende dialog i arbejdsgrupper**

De medarbejdere, som arbejder med de tre udvalgte borgere, mødes af og til og diskuterer afprøvningen ud fra den snak, de havde med konsulenten.

Nøglemedarbejderne mødes i deres arbejdsgrupper for at udveksle erfaringer og reflektere over, hvordan løsningen fungerer i praksis i forhold til de problemer, de analyserede sig frem til for de tre mest ressourcekrævende borgere i fase 3. De skal reflektere over både de gode og de dårlige erfaringer.

Nøglemedarbejderne udfylder skema til analyse af sammenhængen mellem problem, årsag og løsning (faktaark 5).

De tre arbejdsgrupper mødes i løbet af processen med den daglige leder og arbejdsmiljørepræsentanten og gennemgår forslagene til løsninger. Arbejdsgrupperne kan også mødes indbyrdes og udveksle erfaringer om processen.

### **3. Midtvejsevaluering/personalemøde**

Mødet varer 3 timer og er for alle de medarbejdere, der har deltaget i forløbet, samt for styregruppen og evt. andre relevante medarbejdere i kommunen/regionen og/eller MED/arbejds miljøudvalg. Konsulenten og den daglige leder har ansvaret for mødet og aftaler tidspunkt, og hvordan det skal forløbe.

Ved midtvejsevalueringen undersøger de involverede medarbejdere, om de valgte løsninger løser problemerne tilstrækkeligt og ikke medfører nye problemer. Hvis ikke, justerer medarbejderne de valgte løsninger og sikrer, at de passer ind i dagligdagen. Som hjælp værktøj til denne proces udfylder medarbejderne skemaet i faktaark 6 om de resultater, der er kommet ud af hele forløbet.

Daglig leder, arbejdsmiljørepræsentant og nøglemedarbejderne laver en handlingsplan for det videre arbejde, evt. tilpasning af løsningerne.

### **Opmærksomhedspunkt til konsulenten**

Konsulenten arbejder med at sikre, at:

- processen skrider frem
- medarbejderne noterer deres erfaringer på den aftalte måde og sammen indsamler erfaringer med at afprøve de valgte løsninger
- den valgte løsning hele tiden bliver tilpasset, så medarbejdere og borgere har gavn af forløbet
- afprøvningen passer bedst muligt ind i dagligdagen.

Ved midtvejsevalueringen er det særligt vigtigt at give medarbejderne mulighed for at komme til orde med frustrationer og kommentarer til fremgangsmåden, så forløbet tilpasses bedst muligt ind i dagligdagen.

## Fase 5: Evaluering og forankring

### Timeforbrug – Fase 5: Evaluering og forankring

- Afsluttende styregruppemøde: 2 timer til både konsulenten, den øverste leder, den daglige leder, medarbejderrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten
- Personalemøde med evaluering: 1 time til både konsulenten, den daglige leder og alle medarbejderne.

### Formål

At undersøge, hvilken effekt forløbet har haft på det daglige arbejde. At undersøge, om det er muligt at bruge erfaringerne med at fokusere på borgere med særlige problemer ved hjælp af struktureret kollegial dialog til også i fremtiden at forbedre arbejdsmiljøet og forholdet til borgerne.

### Deltagere

Alle medarbejdere, den daglige ledelse, konsulenten og den øvrige styregruppe. Andre relevante personer på arbejdspladsen eller kommunen/regionen kan eventuelt også deltage.

### Ansvarlig

Konsulenten, den daglige leder og arbejdsmiljøorganisationen/repræsentanten.

### Varighed

To møder af henholdsvis 2 og 1 times varighed.

### Delresultat

- At arbejdspladsen har fastlagt en plan for, hvordan den arbejder videre med den samme tilgang til nye borgere, når forløbet er afsluttet, og hvordan arbejdspladsen vil gribe det an uden støtte fra fonden.

### Aktiviteter

#### 1. Afsluttende styregruppemøde

(Herunder evaluering og diskussion af forankring af forløbet) (1 time)

Konsulenten og den daglige leder aftaler, hvordan mødet skal forløbe. En brugbar fremgangsmåde kan være:

Konsulenten er ordstyrer og kan tage udgangspunkt i følgende dagsorden:

- Diskussion af, om mål og forventninger til forløbet er blevet opfyldt.
- Afklaring af, hvordan arbejdspladsen har fastholdt de opbyggede rutiner, og om arbejdspladsen skal ændre rutinerne eller etablere nye rutiner.
- Evaluering af, om deltagerne i styregruppen har haft den rigtige rolle- og ansvarsfordeling til at kunne gennemføre og styre processen.
- Beslutning om, hvordan resten af arbejdspladsen (og fx resten af kommunen/regionen) bliver informeret om resultatet af forløbet. Fx om de tre arbejdsgrupper eller den daglige leder kunne fortælle andre afdelinger om deres erfaringer med forløbet.



- Afklaring af, hvordan forløbet kan indgå i det eksisterende arbejdsmiljøarbejde (evt. APV-arbejde).
- Udarbejdelse af en plan for det videre arbejde med at løse problemer for særligt krævende borgere ved hjælp af struktureret kollegial dialog. Fx om den daglige leder og medarbejderne på arbejdspladsen har lyst til at benytte samme forløb med nye borgere og medarbejdere.

## **2. Personalemøde med evaluering**

(2 timer)

Konsulenten og den daglige leder aftaler, hvordan mødet skal forløbe. En brugbar fremgangsmåde kan være:

- Plenum: Alle medarbejdere drøfter, om forløbet har opfyldt forventninger, hvilke forandringer forløbet har ført med sig, og hvad de har lært af det. Medarbejderne diskuterer, hvordan andre på arbejdspladsen kan få gavn af erfaringerne, så det ikke kun er de medarbejdere, som har deltaget i forløbet, som har fået nye kompetencer. Medarbejderne diskuterer også, om arbejdspladsen skal gennemføre et lignende forløb for andre borgere, og hvordan det bedst kan tilrettelægges. For at få en god diskussion kan det overvejes at starte med summediskussioner to og to eller andre metoder, som kan sikre, at alle kommer til orde.

Efter mødet udarbejder den daglige leder og konsulenten sammen et kort notat om erfaringer fra forløbet – herunder erfaringer med konsulentens rolle – til eget brug i den videre proces.

### **Opmærksomhedspunkt til konsulenten**

Det er vigtigt, at forløbet bliver ordentligt afsluttet, og at der bliver samlet op på erfaringerne. I den forbindelse skal der særligt være fokus på medarbejdernes ejerskab til metoden, hvilket er nødvendigt for at sikre det fortsatte arbejde med de løsningsforslag, som kom frem under forløbet. Derudover at alle medarbejdere føler, at den nye metode er en gevinst som værktøj til at håndtere ressourcekrævende borgere.

### **Succeskriterier**

Når forløbet slutter, skal følgende succeskriterier gerne være opnået.

- Medarbejderne har identificeret tre ressourcekrævende borgere og har fundet forslag til løsninger på, hvordan de fremover vil håndtere disse borgere. Løsningerne er implementeret og fungerer i hverdagen.
- Den daglige leder og medarbejderne oplever, at den daglige håndtering af de udvalgte borgere fungerer bedre i praksis og i højere grad tager højde for arbejdsmiljøet.
- Både medarbejderne og den daglige ledelse har haft gavn af at fokusere på særligt ressourcekrævende borgere ved hjælp af metoden struktureret kollegial dialog og vil anvende denne tilgang i det daglige arbejde med at håndtere ressourcekrævende borgere.

## 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. Se:  
[http://www.godtarbejdsmiljo.dk/arbejdsmiljoearbejdet/metoder-arbejdsmiljoearbejdet/vaerdsaettende\\_samtale](http://www.godtarbejdsmiljo.dk/arbejdsmiljoearbejdet/metoder-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>
- Inspiration til branchespecifikke spørgsmål til spørgeskema kan hentes fra Arbejdstilsynets branchespecifikke tjeklister på <http://arbejdstilsynet.dk/da/arbejdspladsvurdering/apv-tjeklister>
- 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 hentes på <http://arbejdstilsynet.dk/da/temaer/tema-psykisk-arbejdsmiljo/kom-godt-i-gang>

#### 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>
- "Faser i trivselsprocessen". Se: <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejdsmiljo/Trivsel/Hvad-kan-i-gore/Den-gode-trivselsproces>
- "De fem dialogmetoder". Se: [www.frastrusstiltrivsel.dk/Komlgang/finddenrettemetode.aspx](http://www.frastrusstiltrivsel.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 pjecce: "Et godt arbejdsmiljø – hver dag".

## **Kontakt**

Arbejdstilsynet  
Tlf. 70 12 12 88

I kan eventuelt printe de relevante faktaark ud, laminere dem og hænge dem op, så I husker forebyggelsespakken i hverdagen.

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

## Faktaark 1 – Identifikation af problemer forbundet med ressourcekrævende borgere



Dette faktaark indeholder en oversigt over problemer, som kan hjælpe jer til at foretage dette valg. Oversigten drejer sig om helbredsmæssige, sociale og adfærdsmæssige problemer samt fysiske, psykosociale eller organisatoriske problemer.

## Identifikation af problemer

### Helbred, sociale- og adfærdsrelaterede faktorer

Helbredsmæssige, sociale og adfærdsmæssige problemer omkring den enkelte borger kan udgøre et problem for medarbejderne. Problemerne kan fx være følgende:

- Borgeren er svært overvægtig.
- Borgeren og/eller de pårørende har en voldelig/truende adfærd.
- Borgeren lider af demens, har en psykisk lidelse og/eller en fysisk lidelse/sygdom, eller borgeren lider af en kronisk sygdom og/eller er en terminalpatient (dvs. en patient, som er døende).
- Borgeren er meget lang tid om at udføre dagligdags gøremål.
- Borgeren og/eller de pårørende har svære sociale omstændigheder (fx økonomiske problemer, misbrug, familiemæssige udfordringer m.m.).
- Der er udfordringer ved borgerens omverden – fx de pårørende eller andre faggrupper som praktiserende læge, psykolog, m.fl.
- Andre årsager.

### Fysiske og psykosociale forhold

Fysiske og psykosociale forhold eller organisatoriske forhold kan give arbejdsmiljøproblemer. Disse problemer afhænger bl.a. af arbejdspladskulturen og af, hvordan rutinerne og dagligdagen fungerer.

- De fysiske forhold kan fx være, at:
  - der er mange svære forflytninger eller uhensigtsmæssige arbejdsstillinger (fx ved personlig pleje)
- De psykosociale forhold kan fx være, at:
  - der er mange/svære konflikter/skænderier mellem borger/pårørende og medarbejderne (fx forskellige holdninger til rengøring, hygiejne eller adfærd), som kan mindskes eller helt undgås, hvis borgere/pårørende og medarbejderne lærer at kommunikere bedre med hinanden.
  - arbejdspladsen/medarbejderne har udviklet uhensigtsmæssige vaner/rutiner (fx en hård tone, dårlige tidspunkter for opgaver m.m.)
  - medarbejderne kan have forskellige handlemuligheder og måder at mestre situationer på – fx kan en medarbejder have nemt ved at hjælpe en borger, mens en kollega aldrig lykkes med at gennemføre samme arbejdsopgave hos borgeren
- De organisatoriske forhold kan fx være, at:
  - virksomhedens sikkerhedskultur halter – fx at der ikke er tilstrækkelige hjælpemidler og overvågningsalarmer, eller at arbejdsmiljøorganisationen er svag og ikke hjælper de ansatte med at sikre arbejdsmiljøet
  - medarbejderne mangler kollegial og ledelsesmæssig støtte og dialog til fx at løse opgaverne, få samarbejdet til at fungere m.m.
  - medarbejderne føler, de ikke bliver inddraget og ikke har indflydelse på deres arbejde – det kan fx betyde, at opgaver ikke kan løses inden for den fastsatte tid, eller at der mangler ressourcer til en borger
  - den daglige ledelse planlægger og tilrettelægger arbejdet uhensigtsmæssigt, hvilket kan resultere i problemer hos borgeren (fx at hjælpen til borgeren kommer på et forkert/dårligt tidspunkt i forhold til borgerens egen rytme og dagligdag).

**Kontakt**

Arbejdstilsynet

Tlf. 70 12 12 88

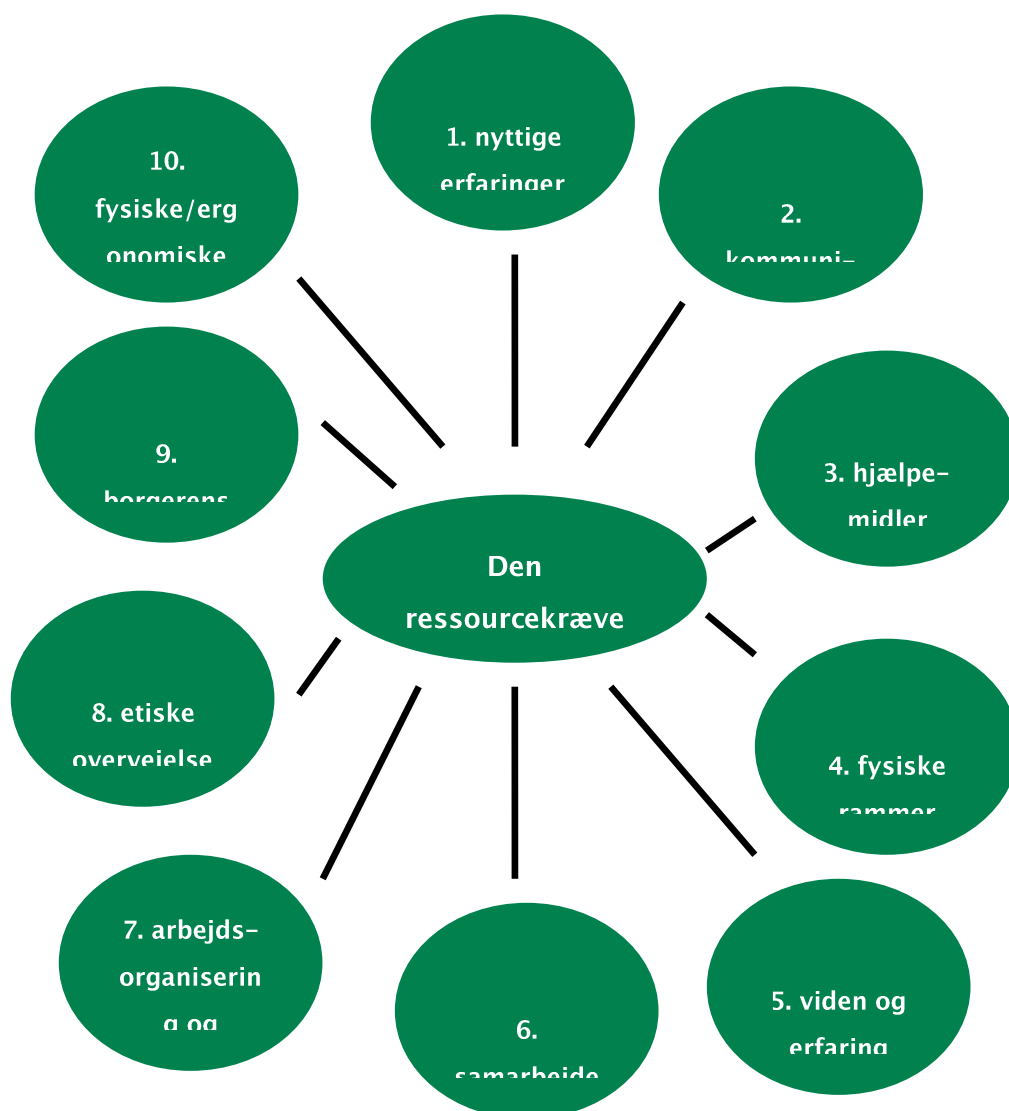
# De tre mest ressourcekrævende borgere: find nye løsninger på de daglige opgaver

## Faktaark 2 – Beskrivelse af metoden ”blomst til struktureret kollegial dialog”

De udvalgte nøglemedarbejderne diskuterer de konkrete forhold, der giver udfordringer i arbejdet med de tre ressourcekrævende borgere, og finder forslag til at løse dem. Som hjælperedskab anvendes metoden struktureret kollegial dialog. Det sker i udviklingsfasen (fase 3).

Dette faktaark indeholder en vejledning til brug af metoden struktureret kollegial dialog. Vejledningen består af ti trin, hvor der under hvert trin står en kort forklaring til, hvad I skal gøre. Faktaarket kopieres efter behov.





## Vejledning

### 1. Nyttige erfaringer

Find sammen ud af, hvilke nyttige erfaringer (både positive og negative) I har med at håndtere borgeren. I kan tænke over:

- hvad der sker/er sket i konkrete situationer
- hvordan I har håndteret situationerne
- hvilken effekt bestemte måder at håndtere situationerne på har haft på jeres relation til borgeren.



Måske har en af jer en bestemt tilgang til borgeren, som de andre medarbejdere ikke kender. Eller I ved, at når I udfører en opgave på en bestemt måde, har det et bestemt resultat. Hvis nogle af jer har en bestemt (god) måde at omgås en borger på, så kan I vise jeres kolleger, hvordan I gør, så den konkrete opgave bliver løst. Ved at udveksle erfaringer viser det sig måske, at nogle af jer i større eller mindre grad udnytter borgerens egne ressourcer, når I løser en opgave. Det er nyttigt at vide for jeres kolleger.

## **2. Kommunikation**

Snak sammen om:

- hvordan I taler til/med borgeren
- hvordan jeres kropssprog (udtryk og holdning) er
- hvordan borgeren kommunikerer – om det fx er med eller uden sprog
- hvordan borgerens kropssprog er.

Overvej nu, om I kan finde nye måder at kommunikere med borgeren på.

Hvis en borger har en truende/voldelig adfærd, kunne det fx afhænge af den måde, I taler til borgeren på, eller måden, I samarbejder med borgeren om at løse en opgave på (fx et bad, påklædning m.m.). Situationen kunne måske blive mere konstruktiv, hvis I kommunikerer med borgeren på en anden måde. Det samme kunne være tilfældet med de pårørende.

Det kan være, I har brug for at snakke om dette med jeres leder eller borgeren selv, eller at I har brug for konkrete pædagogiske værktøjer, som kan hjælpe jer med fx at nedtrappe/mindske konflikter, overtale til at ændre noget i hverdagen og undgå problematiske situationer.

## **3. Hjælpemidler**

Gennemgå jeres opgaver hos borgeren, og find ud af, om I mangler bestemte hjælpemidler, for at jeres arbejde bliver mere hensigtsmæssigt og lettere at udføre.

Måske mangler der et greb i badeværelset, eller I mangler hjælpemidler som fx en lift eller en elevationsseng. Det kan også være andre tekniske apparater, som fx en overvågningsalarm (hvis det fx drejer sig om vold og/eller trusler).

## **4. Fysiske rammer**

Gennemgå borgerens omgivelser. Måske står borgerens møbler uhensigtsmæssigt, eller borgeren roder, så I har svært ved at udføre jeres arbejdsopgaver. Bedre indretning, oprydning, rengøring m.m. kan måske lette jeres arbejde.

## **5. Viden og erfaring**

Find ud af, om I evt. mangler konkret viden, som er relevant for jeres arbejde. Fx viden om:

- Demens
- Psykiske/fysiske lidelser
- Konflikthåndtering
- Håndtering/dokumentation af vold/trusler

- Konkret viden om brug af hjælpemidler.

Måske har I ufaglærte kolleger eller nye kolleger, som ikke kender til symptomerne ved demens, eller som endnu ikke har lært at bruge et iltapparat eller ikke ved, hvordan man håndterer kritiske situationer.

Overvej, om I allerede har den fornødne viden på arbejdspladsen, i kraft af at en eller flere kolleger har:

- en relevant uddannelse
- deltaget i kursus om emnet
- erfaring med emnet fra tidligere arbejde.

Det kan også være, at I kan trække på personer med den relevante viden uden for jeres arbejdsplads. Alternativt kan I undersøge, om I kan få hjælp fra en ekstern konsulent.

## **6. Samarbejde**

Snak sammen om, hvilke personer I samarbejder med om borgeren, både:

- kolleger med primær kontakt til borgeren
- ledere
- andre kolleger
- andre faggrupper
- pårørende.

Spørg hinanden, om:

- I selv kunne arbejde bedre sammen med nogle af dem
- I kunne få nogle af disse personer til at arbejde bedre sammen om borgeren.

Måske kunne I arbejde bedre sammen på arbejdspladsen og i gruppen. Måske kunne I bruge hinandens kompetencer bedre til at løse problemet med den pågældende borger.

Hvis I oplever mange konflikter med hhv. pårørende og/eller andre faggrupper som praktiserende læge eller fysioterapeut, så overvej, om I kunne samarbejde om borgeren på en anden måde. Fx kunne I mødes med de relevante eksterne/interne personer, som er i kontakt med borgeren, for at løse fælles opgaver til borgerens bedste.

## **7. Arbejdsorganisering og ressourcer**

Se på hele organisationen og den måde, I selv og ledelsen planlægger arbejdet på. Overvej hvilken rolle jeres leder har i forhold til de udfordringer, I har med borgeren. Snak fx om:

- om der er afsat tid nok til de ressourcekrævende opgaver
- om der er den rette bemanning
- hvordan dagen/ugens arbejde er organiseret
- om I kan løse nogle af problemerne med borgeren ved at ændre bemanningen og den måde, I organiserer arbejdet på
- om der er en god fordeling og prioritering af opgaver hos borgeren

- om det er det rigtige personale, som sørger for denne borger (fx i forhold til erfaring, mental/fysisk styrke)
- om de opgaver, som skal løses hos borgeren, passer ind i borgerens hverdag (fx i forhold til pårørende, andre faggrupper m.m.).

Gennemgå alle jeres opgaver med borgeren, og find ud af, hvad hver enkelt opgave skal indeholde. Måske indeholder opgaven rutiner, som skal tilpasses i forhold til hhv. borgeren og medarbejderne. Der kan være rutiner, som skal udelades, og andre, som skal tilføjes, så I kan løse opgaverne bedre og mere hensigtsmæssigt i forhold til borgeren.

## **8. Etiske overvejelser**

Snak sammen om, hvordan I bør forholde jer etisk til borgerne, hvis de fx er svært overvægtige, sidder i kørestol, er handicappede, er demente eller har en grænseoverskridende adfærd. Overvej, om jeres grænser bliver overskredet, når I udfører jeres arbejdsopgaver i forhold til borgeren, kolleger, pårørende m.fl.

Her drejer det sig om, hvordan I tænker etik ind i dagligdagen. Måske krænker I borgeren, hvis I fx glemmer at banke på, eller hvis det er en blufærdig borger, som ikke vil klæde om i fællesarealet.

## **9. Borgerens egne ressourcer**

Behovet for hjælp til borgeren afhænger af, hvor meget borgeren selv kan klare i hverdagen. Nogle gange varierer det også fra dag til dag eller i løbet af dagen. Snak derfor sammen om, hvorvidt I udnytter borgerens egne ressourcer tilstrækkeligt, når I løser jeres opgaver med borgeren.

Det er vigtigt, at I:

- ved, hvordan I opdager, at borgerens tilstand ændrer sig
- ved, hvordan ændringerne kommer til udtryk/viser sig
- informerer hinanden om ændringer i borgerens tilstand.

Snak sammen om, hvordan I vil håndtere opgaverne hos borgere, som godt kan varetage flere opgaver selv. I nogle tilfælde er borgeren måske frustreret over, at han/hun ikke selv kan varetage daglige opgaver. Så kan det være hensigtsmæssigt, at borgeren selv løser opgaven med den nødvendige støtte fra jer, selvom det måske vil tage længere tid.

Andre borgere vil måske føle, at hvis de selv hjælper til, så mister de den hjælp, som de måske har kæmpet længe for at få. Overvej sammen, hvordan I vil tackle sådanne situationer.

Hvis I udnytter borgerens egne ressourcer, kan det bidrage til at forbedre arbejdsmiljøet på arbejdspladsen og modvirke fysisk og psykisk nedslidning. Det kan betyde, at ledelsen på arbejdspladsen skal genoverveje organiseringen af arbejdet, arbejdspladsens ressourcer og visiteringen af borgerne.

## **10. Fysiske/ergonomiske krav**

Gennemgå hver enkelt arbejdsopgave, I har i relation til borgeren – rengøring, personlig pleje, indkøb, udflugter, madlavning m.m. Find ud af, om opgaverne medfører uhensigtsmæssige arbejdsstillinger eller vanskelige forflytninger, som giver et dårligt ergonomisk og fysisk arbejdsmiljø. Måske kan I udføre arbejdsopgaverne på en anden måde.

Det kan betyde, at I skal organisere og udføre jeres arbejde på en anden måde, har brug for andre eller flere hjælpemidler m.m.

### **Kontakt**

Arbejdstilsynet

Tlf. 70 12 12 88

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

## Faktaark 3 – Skema til ressourcekrævende borgere til forløbet

Den daglige leder beder alle medarbejdere om at tænke over, hvilke borgere det er relevant at fokusere på i forløbet, og at begrunde hvorfor.

Som en hjælp til dette arbejde udleverer lederen på det første personalemøde under fase 2 (udvælgelse af borgerne) et skema til deltagerne, som de kan udfylde og medbringe ved næste personalemøde.

Dette faktaark indeholder skemaet, som skal bruges som en hjælp til at identificere de tre mest ressourcekrævende borgere til forløbet. Skemaet kopieres efter behov.



## Skema til ressourcekrævende borgere til forløbet

<b>Medarbejder</b>	
<b>Borger</b>	
<b>Hvad er problemet?</b>	
<b>I hvilken situation opstår problemet?</b>	
<b>Hvor ofte forekommer problemet?</b>	
<b>Hvem/hvilke personer berøres af problemet?</b>	

### **Kontakt**

Arbejdstilsynet  
Tlf. 70 12 12 88

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

## Faktaark 4 – Analyse af årsager til problemer med borgere



De udvalgte nøglemedarbejdere i de tre arbejdsgrupper skal fokusere på problemerne og analysere dem, før de begynder at komme med forslag til løsninger. Det vil sikre, at arbejdsgruppen får en grundig dialog om hvert enkelt problem. Dette foregår i udviklingsfasen (fase 3).

Dette faktaark indeholder skemaet, som arbejdsgrupperne skal anvende til at afdække årsagerne til problemerne. Skemaet indeholder fire kolonner, som skal udfyldes på baggrund af fire afgørende spørgsmål under skemaet. Skema og spørgsmål kopieres efter behov.

## Analyse af årsager til problemer med borgere

<b>Navn på borger</b>	
<b>Synligt problem</b>	
<b>Grundlæggende problem (årsag til problem)</b>	
<b>Konsekvens</b>	
<b>Mulige løsninger</b>	

- **Det synlige problem:** Skriv de synlige symptomer på, at der er noget galt hos borgeren – noget, der ikke fungerer, det, medarbejderne ser som et problem, og det, de lægger mærke til.
- **Det grundlæggende problem:** Det, der dybest set er årsagen til problemet. ”Blomstens elementer” i faktaark 2 kan give inspiration til at finde årsagen til problemet.
- **Konsekvenser:** Det, der sker, hvis problemet ikke bliver løst.
- **Løsninger:** Den måde, medarbejderne konkret kan løse problemet på.

### Kontakt

Arbejdstilsynet  
Tlf. 70 12 12 88



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

## Faktaark 5 – Analyse af sammenhængen mellem problemer, årsager og løsninger



Nøglemedarbejderne mødes i deres arbejdsgrupper for at reflektere over gode og dårlige erfaringer med de ressourcekrævende borgere. Som en hjælp udfylder nøglemedarbejderne nedenstående skema. Dette foregår i implementeringsfasen (fase 4) under den løbende dialog.

Dette faktaark indeholder et skema, som nøglemedarbejderne kan bruge til at analysere sammenhængen mellem problemer, årsager og mulige løsninger. Skemaet kopieres efter behov.

## Analyse af sammenhængen mellem problemer, årsager og løsninger

<b>Borger</b>	
<b>Medarbejder</b>	
<b>Problematikker/udfordringer</b>	
<b>Årsager til problem</b>	
<b>Mulige løsninger</b>	
<b>Organisatorisk opgave/visitation</b>	

### Kontakt

Arbejdstilsynet  
Tlf. 70 12 12 88

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

## Faktaark 6 – Opfølgning på forløbet



De involverede medarbejdere undersøger, om de valgte løsninger rent faktisk løser problemerne med de ressourcekrævende borgere og ikke medfører nye problemer.

Dette faktaark viser et skema, som bruges som hjælpværktøj i denne undersøgelse. Medarbejderne udfylder nedenstående skema, hvilket skal ske ved midtvejsevalueringen i implementeringsfasen (fase 4). Skemaet kan kopieres efter behov.

### Opfølgning på forløbet

<b>Medarbejder</b>	
<b>Borger</b>	
<b>Problematikker/udfordringer</b>	
<b>Årsager</b>	
<b>Løsninger</b>	
<b>Effekter af løsninger</b>	

### Kontakt

Arbejdstilsynet  
Tlf. 70 12 12 88