



# **Ressourcepersoner som virkemiddel i arbejdsmiljøarbejdet – Afslutningsrapport**

Erfaringer fra otte forebyggelsesprojekter med ressourcepersoner



**Udarbejdet af: Sisse Grøn, Hans Jørgen Limborg og Gitte Hübner**

**Februar 2016**



RESSOURCEPERSONER SOM VIRKEMIDDEL I ARBEJDS-MILJØAR-  
BEJDET – AFSLUTNINGSRAPPORT

Udarbejdet af: Sisse Grøn, Hans Jørgen Limborg og Gitte Hübner

Udgiver: TeamArbejdsliv

© TeamArbejdsliv

Februar 2016

# INDHOLD

Indhold 3

Forord 4

Resumé 5

1 Indledning og formål 6

2 Tidligere forskning 7

3 Metode og materiale 11

3.1 Realistisk evaluering som metodisk grundlag 13

4 Cases 15

4.1 Passagertransport 15

4.2 Døgninstitution 17

4.3 Hotelkæde 19

4.4 Døgninstitution 22

4.5 Produktionsvirksomhed 24

4.6 Ældrepleje 1 26

4.7 Ældrepleje 2 29

4.8 Ældrepleje 3 31

5 Resultater 34

5.1 Rammerne for implementering af metoden 35

5.2 Ressourcepersoners faglige kompetencer 36

5.3 Ressourcepersonernes vilkår for at udfylde rollen 38

5.4 Organisationens accept 39

5.5 Vurdering af udbytte/resultat 40

6 Diskussion 41

7 Konklusion 43

8 Anbefalinger 43

English summary 44

Litteratur 45

## FORORD

Projektet er støttet af Arbejds miljø forskningsfonden og har til formål at kvalificere brugen af ressourcepersoner som virkemiddel i arbejdsmiljøarbejdet. Udgangspunktet for projektet er en række forebyggelsesfundsprojekter fra 2006-2012, der havde brugt ressourcepersoner og draget erfaringer med metoden. Erfaringer som hidtil ikke har været samlet op på systematisk vis. Ressourcepersonmetoder er en samlet betegnelse for et virkemiddel, hvor medarbejdere efter en udvælgelsesprocedure tilføjes særlige kompetencer og får ansvar for at udvikle, støtte og fastholde en ændring i arbejdets udførelse blandt dem selv og deres kolleger. Formålet er at forbedre arbejdsmiljøet og forebygge nedslidning og arbejdsrelaterede lidelser.

## RESUMÉ

Implementering og fastholdelse af forebyggelsesstrategier på arbejdspladsniveau bliver ofte udpeget til at være det vanskeligste element i arbejdsmiljøforbedringer. Især, når indsatserne har til formål at ændre medarbejderes adfærd, prioriteringer og værdisæt eller at påvirke arbejdspladens kultur. I en del arbejdsmiljølitteratur påpeges det, at medarbejderinddragelse er en afgørende faktor for, at en intervention i arbejdsmiljø fører til varige forandringer og brug af ressourcepersoner kan ses som en ny måde at inddrage medarbejderne på.

Ud fra omfanget af projekter med ressourcepersoner, som opnåede støtte fra Forebyggelsesfonden, antager vi at der er en stor interesse for metoden blandt både offentlige og private virksomheder, som aktivt vælger at bruge ressourcer på forebyggelsesindsatser. Det er derfor fortsat relevant at udvikle forståelsen af, hvornår metoden virker, og hvornår den ikke lykkes.

Vi har analyseret otte forløb med ressourcepersoner, tre af projekterne handlede om sundhedsfremme (SF), fire om psykisk arbejdsmiljø (PSA) og et om udvikling af virksomhedens kerneopgave.

Der var store forskelle i implementering af metoden. Ved en sammenligning mellem virksomhedstyper (offentlig og privat) eller den problemstilling, der var i fokus (sundhedsfremme, psykisk arbejdsmiljø eller kerneopgave), er der dog intet, der peger på, at disse kontekstfaktorer har betydning for forløbet og udbyttet. Det er bemærkelsesværdigt, at de tre mest succesfulde forløb blandt vores cases omfatter hver sin problemstilling. Det er kendt, at sundhedsfremmeprojekter kan opnå resultater, og af vores cases fremgår det, at hvis de samme forudsætninger er til stede, kan der opnås positive resultater i forhold til indsatser, der retter sig mod psykisk arbejdsmiljø og styrkelse af kerneopgaven.

Ressourcepersonsmetoden kan skabe holdbare forandringer af den konkrete arbejdspraksis og opbygge øgede ressourcer på en arbejdsplads, den kan fastholdes og udvikles løbende i takt med arbejdspladsen og dens opgaver, hvis de rigtige forudsætninger er tilstede eller skabes.

Den første forudsætning er at ressourcepersonerne kan udvikle deres rolle og her var det afgørende at der var lavet en beskrivelse af den praksis, ressourcepersonerne skulle varetage, samt den rolle de skulle indtage. Men lige så vigtigt var det, at det blev afklaret, i hvilke rammer og vilkår ressourcepersonerne skulle fungere.

Den anden forudsætning er at der skabes klarhed i organisationen omkring projektet, således at såvel ressourcepersonerne, som kolleger, kan se, hvad der tilbydes, kender rammerne og oplever det nyttigt.

Den tredje er at ressourcepersonerne har eller får kompetencer til at varetage opgaven. Det drejer sig om at kende til problemstillingen de skal forebygge, samt at kunne agere som vejleder. I og med det er menige medarbejdere der påtager sig rollen, vil de oftest savne sådanne forudsætninger. Det bør være en integreret del af projektet, at der sker en løbende og reflekteret kompetenceudvikling. Det viste sig nemlig, at ressourcepersonernes egen klarhed over opgaven var afgørende, men at den netop skabtes gennem den løbende refleksion, læring og dialog med andre i organisationen og i mange tilfælde med kompetente eksterne støttepersoner.

På tværs af formålet med projekterne har det vist sig afgørende at opgaven er klar, at der er opbakning fra ledelsen og at ressourcepersonerne opnår legitimitet. Når disse mekanismer

er aktive, mener vi, at metoden har et stort potentiale for at blive et endnu mere udbredt og blive et vigtigt virkemiddel i det virksomhedsnære arbejdsmiljøarbejde, som skaber synergi mellem medarbejderinddragelse, forebyggelse i praksis og ledelsens strategiske prioritering af forebyggelse.

## 1 INDLEDNING OG FORMÅL

Vores interesse for ressourcepersoner opstod da vi blev opmærksomme på, at en stor del af de projekter, der opnåede støtte fra Forebyggelsesfonden<sup>1</sup> anvendte metoder, der enten direkte kopierede forflytningsvejlederkonceptet (Kamp 2007) eller anvendte varianter af samme, og ydermere ikke blot begrænsede metoden til tunge løft, men anvendte den til forebyggelse af psykosociale belastninger, til sundhedsfremme og endda til udvikling af kerneopgaven, hvilket forekom at være en ny udvikling.

I Forebyggelsesfondens levetid blev der givet økonomisk støtte til 54 udviklingsprojekter i både private virksomheder og offentlige institutioner, der selv angav at ville anvende ressourcepersoner. Disse projekter er med enkelte undtagelser i dag afsluttede (Ourø Nielsen m.fl. 2013). Der så altså ud til at have spredt sig en ny metode til forebyggelse af arbejdsmiljøbelastninger.

Implementering og fastholdelse af forebyggelsesstrategier på arbejdspladsniveau bliver ofte udpeget til at være det vanskeligste element i arbejdsmiljøforbedringer (Hasle m.fl. 2012). Det gælder især, når indsætterne har til formål at ændre medarbejderes adfærd, prioriteringer og værdisæt eller at påvirke, hvad der oftest omtales som arbejdspladskultur (Schein 1992). I de senere år har vi set fremkomsten af brug af 'ressourcepersoner' som vejen til at påvirke arbejdspraksis mod sundere og mindre nedslidende arbejdsforhold. Det er derfor særligt interessant, hvis ressourcepersoner kan være et virkemiddel, som kan føre til, at flere virksomheder forankrer ændringerne, efter et projekt er afsluttet.

Selvom målene varierede byggede alle projekterne nemlig på den tankegang, at forandringer i arbejdsrutiner og kultur bedst skabes gennem aktiv inddragelse af medarbejderne, og at man ved at uddanne særlige ressourcepersoner etablerer et værdifuldt virkemiddel til at skabe motivation for forandringstiltag og til at få ændringer implementeret, integreret og fastholdt i den daglige praksis.

Projekterne er effektevaluerede med fokus på de specifikke arbejdsmiljøindsatser i projekterne (fx mindre fravær, bedre trivsel, mindre stress), men det at bruge ressourcepersoner til at opnå effekten var yderst sjældent genstand for evalueringen i forebyggelsesfundsprojekterne. Vi blev derfor optaget af, om metoden med fordel kan overføres til andre områder.

Denne rapport bygger på erfaringerne fra otte sådanne projekter og har til formål at undersøge, om der kan identificeres generelle erfaringer på tværs af projekterne, og om der heraf

---

<sup>1</sup> Forebyggelsesfonden (nu Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse) blev oprettet 1. marts 2007. Forebyggelsesfonden ydede støtte til projekter bl.a. med henblik på at forebygge nedslidende rutiner og arbejdsgange. Fra 2010 var der desuden fokus på at forebygge stress og psykisk nedslidning. Såvel offentlige som private arbejdspladser kunne søge økonomisk støtte til projekter. Efter regeringsskiftet i 2011 er reglerne om Forebyggelsesfonden ændret, og fonden har skiftet navn til Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse. Denne artikel omhandler kun projekter startet under den gamle ordning. I perioden fra 2007 til 2011 støttede fonden 580 projekter med sammenlagt 1.281.000.000 kr.

kan udledes en viden om, hvilke elementer i ressourcepersonsmetoden der har gjort det muligt - eller ikke muligt - for projekterne at opnå deres opstillede mål. Det ledte frem til følgende forskningsspørgsmål:

- Hvilke forudsætninger er vigtige for, at projekter, som bruger ressourcepersoner, får holdbare arbejdsmiljøforbedringer i medarbejderes daglige praksis?
- Hvilken betydning har det problem, der er i fokus, for, om brugen af ressourcepersoner giver holdbare forbedringer af arbejdsmiljøet?

I de følgende afsnit redegøres først for ressourcepersonsmetodens epistemologiske grundlag på baggrund af den litteratur, vi har kunnet finde. Dernæst beskriver vi undersøgelsens multiple case design, dataindsamlingsmetoder og beskriver undersøgelsens otte cases. Dernæst følger resultaterne af de otte forløb med ressourcepersoner i aggregeret form. Til sidst følger diskussion samt konklusion.

## 2 TIDLIGERE FORSKNING

I engelsk litteratur omtales metoden som peer coaching og defineres som en frivillig, ikke evaluerende (bedømmende) gensidig fordelagtig relation mellem to (eller flere) kolleger på samme erfaringsniveau, der ønsker at omsætte tillært viden til deres arbejdspraksis (Waddell m.fl. 2005). Metoden ser ud til at have sin oprindelse i undervisningssektoren, hvor der tales om transfer fra læring til praksis, og hvor begrebet sidemandsoplæring anvendes som betegnelse for, at elever med praksiserfaring guider andre. Det er dog centralt for, at man kan tale om peer coaching, at der ikke er tale om en mentorrolle, hvor mentoren har en mere magtfuld position end den, han er mentor for (Waddell m.fl. 2005). Ressourcepersoner er med inspiration fra undervisning blevet udbredt i sundhedssektoren som et vigtigt middel til at implementere nye og bedre praksisformer (Kamp 2007, Alamgir 2011).

I forhold til arbejdsmiljøet fik metoden et gennembrud med udviklingen af forflytningsvejledere – konceptet i den danske social- og sundhedssektor op gennem 00'erne (Kamp 2007). Forflytningsvejledere assisterer og træner kolleger i at flytte patienter på en ergonomisk korrekt og ikke nedslidende måde. Forflytningsvejledermetoden har vundet stor udbredelse i ældrepleje og på sygehuse. Kamp (2007) beskriver forflytningsvejledere som et løsningskoncept på et belastende arbejdsmiljø, der er årsag til rygskader. Konceptet ser arbejdsmiljø i en helhedsorienteret tilgang med fokus på de organisatoriske sammenhænge, som arbejdet udføres i. Det adskiller sig derved fra et mere traditionelt arbejdsmiljøperspektiv, der primært fokuserer på jobsituationen og på relationen til borgeren.

Den helhedsorienterede tilgang lægger vægt på, at læring blandt medarbejderne forankres og gøres til organisatorisk læring. Forflytningsvejlederen opfattes derfor som en forandringsagent, da opgaven er at bevæge organisationen hen imod en bedre forflytningskultur og dermed påvirke arbejdspladskulturen.

Vi har fundet eksempler på tre forskellige felter, indenfor hvilke der er beskrevet brug af ressourcepersonsmodeller:

- *Forflytning*  
Udviklingen af 'forflytningsvejledere' inden for hjemmepleje og hospitalssektoren vandt som nævnt stor udbredelse i midten af 90'erne (Johannsen og Rasmussen 2004; Kamp & Nielsen 2008; Kamp 2007) og er stadig mange steder en integreret del af den daglige arbejdsorganisering i sundhedssektoren. Ifølge Kamp og Nielsen

(2008) skyldes forflytningsvejlederkonceptets succes, at det agerer columbusæg i en situation, hvor mange typer af institutionelle logikker er på spil. Løftetekniske/ergonomiske principper forenes med sundhedsprofessionernes faglighed og etik, og lokal viden om organisatorisk forandring af arbejdsteknikker kan integreres med medarbejdernes motivation for at begrænse belastninger i eget arbejde.

- **Sundhedsfremme**

Inden for sundhedsfremme er det dokumenteret, at medarbejderinddragelse er afgørende for at skabe motivation blandt medarbejdere for at dyrke motion, ændre kost, stoppe rygning m.m. (Wiener m.fl. 2009). Hassard m.fl. 2012 fremhæver, at især i større virksomheder er det en særlig virksom metode at anvende en "ambasadørtilgang" dvs. ressourcepersoner. Ressourcepersonerne er her medarbejdere, der har en interesse for og viden om sundhed og derfor på en gang kan være rollemodeller for kollegerne, men som også ønsker at påtage sig en vejledende og engagerende funktion over for kolleger, der ønsker at øge deres sundhed, hvis virksomhederne skaber rammer for en sådan indsats (Hassard m.fl. 2012).

- **Stress**

Den tredje tendens ses inden for indsatser, der sigter mod at øge trivsel og begrænse stressorer i arbejdet. Her er der ofte tale om individ- eller grupperettede ordninger, hvor kolleger kan agere som coaches eller vejledere for andre ansatte. Vi har ikke fundet undersøgelser, der giver overblik over brugen af sådanne stresscoaches, men der peges på, at omfanget er voksende (Steenberg 2007).

Fremkomsten af ressourcepersoner som virkemiddel kan ikke tilskrives forskningsmæssig interesse for at underbygge virkemidlets kvaliteter, men synes tværtimod mere at basere sig på spredning af erfaringer blandt faggrupper og konsulenter. Omfanget af forebyggelsesfundsprojekter, der anvender ressourcepersoner, kan ses som et indicie for, at virkemidlet er kendt og udbredt blandt konsulenter, da det ofte var konsulenter, der formulerede projektansøgningerne.

I projektets første fase foretog vi en litteratursøgning. Vi vidste, at metoden er sparsomt undersøgt videnskabeligt, men at der formentlig var noget at lære fra studier, hvor ressourcepersoner er en del af emnet samt fra grå litteratur. Vores søgning resulterede efter et par sorteringsrunder i 15 artikler eller rapporter. Nedenfor er en skematisk oversigt.

Tabel 1

Nr.	Reference	Publikation	Emne	Relevant pointe
Internationale artikler				
1	Baron m.fl. (2014)	Artikel om virknings-evaluering af integrerede indsatser i folkesundhedsprogrammer	Læringsteorier	Ressourcepersonmetoden indgår sammen med andre metoder i en integreret indsats, som vurderes til at have god virkning i forhold til lavtlønnedes sundhed
2	Turner G. & Shepherd, J. (1999)	Teoretisk artikel	Læringsteorier	Peer to peer-undervisning er en praktiseret metode, hvis teoretiske fundament er stykket eklektisk sammen



3	Backett-Milburn Kathryn & Sheila Wilson (2000)	Artikel om evaluering af et sundhedsfremmeprojekt med peer to peer-uddannelse af unge	Undervisning	God effekt tilskrives en klar rekrutteringsprocedure. Peer to peer-processer er dynamiske, fordi de indsluses i velkendte processer, og resultaterne viser sig først efter et par år. Det var afgørende med formalisering af ressourcepersonernes rolle samt med kontinuerlig støtte og opbakning
4	Alamgir (2011)	Artikel om evaluering af intervention med forflytningsvejledere	Arbejdsbetingede lidelser	God effekt, men ressourcepersonmetoden er ikke fokus
5	Waddell (2005)	Artikel om empirisk studie af overførsel af klinisk læring til praksis ved hjælp af ressourcepersoner	Undervisning	Ressourcepersonerne kunne påtage sig forskellige roller med forskellig effekt hhv. konfronterende og konsulterende. God effekt af at indlæringen er indlagt i arbejdet
6	Williams m. fl. (2010)	Artikel om empirisk interventionsstudie over for migranter i byggebranchen, kolleger rådgiver kolleger om sikkerhed	Ulykkesforebyggelse	Ressourcepersonmetoden kan give adgang til et svært tilgængeligt felt
7	Mygind m. fl. (2004)	Artikel om empirisk interventionsstudie af hudlidelser med ressourcepersoner som træner kolleger i forebyggelse	Arbejdsbetingede lidelser	Metoden var afgørende for de gode resultater i forhold til at reducere hudproblemer i vådt arbejdsmiljø
Danske rapporter				
8	Kamp (2007)	Rapport om undersøgelse af forflytningsvejledermetoden på tværs af programmer	Arbejdsbetingede lidelser	Det centrale i den helhedsorienterede tilgang er, at læring blandt medarbejderne forankres og gøres til organisatorisk læring. Derved opfattes forflytningsvejlederen også som en forandringsagent, idet

				de tænkes ind i de organisatoriske forandringsprocesser
9	EVA (2010)	Evaluering af brug af ressourcepersoner i undervisning	Pædagogisk praksis	Ressourcepersonerne bidrager til videndeling og faglig udvikling ved aktiv deltagelse af ressourcepersonens kolleger. Den samskabende proces er væsentlig, hvis formålet med ressourcepersonen er at implementere forandringer, men den er tidskrævende

Der er to teoretiske tilgange som markerer sig som de mest fremtrædende inden for analyser af ressourcepersoner i sundhedssektoren (Glanz & Bishop 2010), det drejer sig om social læringsteori (social learning theory eller social cognitive theory) (Bandura, 1977, Wilton m.fl. 1995) og social-økologisk teori (the Social Ecological Model) (McLeroy m.fl. 1988).

Den sociale læringsteoris fundament er en erkendelse af, at mennesker ikke blot lærer gennem egne erfaringer, men i høj grad ved at observere andre og resultaterne af andres praksis. De elementer, der fremhæves som afgørende for, at denne type læring finder sted, er muligheder for observation og refleksion over andres praksis, styrkelse af læring gennem løbende kontakt, klare mål og evnen til at formulere klare realistiske mål og egen vurdering af udbytte (Bandura 1977). Den social-økologiske teori anvendes til at forstå, hvilke faktorer der påvirker adfærd og guider forandringsprogrammer i forhold til at opnå resultater i de sociale omgivelser, de gennemføres i. Den lægger således vægt på, at indflydelse på ændringer sker på flere niveauer (individ, gruppe og organisation) og anser adfærd og praksis som værende både skabt af og medskabende af de sociale relationer.

I en dansk sammenhæng har Dansk Evalueringsinstitut (EVA 2008 til 2011) evalueret en lang række projekter inden for uddannelsessektoren, der har anvendt ressourcepersoner i en pædagogisk praksis. Som grundlag for evalueringerne har de primært med udgangspunkt i social læringsteori opstillet seks kriterier, som de finder afgørende for, at brugen af ressourcepersoner bliver vellykket:

- *Ressourcepersonerne skal besidde gode faglige kompetencer og have en bred viden om det felt, de skal styrke.*
- *Gode vejledningskompetencer i forhold til at kunne inspirere og anvise og evne til at kunne skabe tillidsfulde og ligeværdige relationer, praksisnær dialog og anerkendende tilgange.*
- *Ressourcepersonerne skal have legitimitet blandt kollegerne til at varetage rollen.*
- *Kollegerne skal også besidde viden om den praksis, der ønskes forandret og de problemer, der skal forebygges, der skal være et fælles sprog.*
- *Det er afgørende, at der er en klar funktionsbeskrivelse.*
- *Ledelsesopbakning og løbende dialog mellem ledelse og ressourcepersonerne.*

I EVAs rapporter foretages også en typologisering af ressourcepersoner i forhold til, hvor omfattende deres betydning er for arbejdspladsens praksis. De opdeles i tre kategorier a)

ressourcepersonen, der blot selv bruger den nye viden, b) ressourcepersoner, som rådgiver og formidler af faglig viden til kolleger og c) ressourcepersoner, som vejleder og er sparingsperson i en samskabende proces med kolleger. EVA-typologien baserer sig på den sociale læringsteori, men er i høj grad en systematisering af den praksis, de har iagttaget.

Vi har med udgangspunkt i den sociale læringsteori og den social-økologiske teori og med inspiration fra EVAs typologi og Kamps analyser af forflytningsvejledere opstillet seks overordnede kriterier, som vi mener, er afgørende, og derfor har anvendt til at guide og strukturere vores analyse af de otte projekter. De er:

- Klare rammer for anvendelsen af ressourcepersonsmetoden.  
Her vurderes, hvor stor klarhed der er i organisationen omkring målet med ressourcepersonerne. (Inspireret af EVA 2012, Kamp 2007 og Glanz & Bishop 2010).
- Ressourcepersonernes faglige kompetencer.  
(Inspireret af Mygind m.fl. 2006 og Glanz & Bishop 2010).
- Ressourcepersonernes vilkår for at udfylde rollen og deres selektion.  
(Inspireret af EVA 2012, Kamp 2007, Glanz & Bishop 2010 og Waddell 2005).
- Organisationens accept af ressourcepersonerne.  
Herunder deres mandat fra leder og legitimitet fra kolleger. (Inspireret af Glanz & Bishop 2010 og McLeroy m.fl. 1988).
- Ledelsesopbakning.  
Herunder om initiativet er igangsat og fortsat støttes af ledelsen. (Inspireret af Kamp 2007 og EVA 2012).
- Organisationens vurdering af, at udbyttet er rimeligt i forhold til indsatsen.  
(Inspireret af Glanz & Bishop 2010).

De seks kriterier dannede udgangspunkt for vores læsning af evalueringsrapporter og for udvikling af interviewguides.

### 3 METODE OG MATERIALE

Forebyggelsesfonden havde på forhånd udpeget en række afsluttede eller dengang igangværende projekter, der angav at anvende ressourcepersonmetoden. Vi fik adgang til materialer fra de afsluttede rapporter. (Den oprindelige ansøgning, budget, tidsplan og slutregnskab, statusrapporter fra projektansvarlige virksomheder, slutrapport samt evalueringsrapport) til en indledende granskning. I disse projekter er ressourcepersonerne omtalt med mange forskellige betegnelser. Betegnelsen ressourcepersoner optræder hyppigst, derudover anvendes også betegnelserne oplæringsvejledere, nøglepersoner, procesagenter, lean-agenter, inspirationsagenter, sundhedscoaches, fodboldguider og alkohol-nøglepersoner. På trods af stor spredning i det indholdsmæssige fokus er programteorien bag anvendelsen af ressourcepersoner relativ ens. I de fleste tilfælde har ressourcepersonerne skullet informere og vejlede kolleger om eksempelvis korrekt løfteteknik, forebyggelse af ulykker eller sundere livsstil, i andre tilfælde er opgaven at drive lokale forandringsprocesser i rollen som proceskonsulenter vis a vis kolleger, og endelig optræder kombinationer af disse. Undervejs i projektperioden blev flere projekter afsluttede, og vi indhentede også materialer fra disse. I alt 33 projekter nævnte ressourcepersoner, men ikke alle brugte reelt metoden.

Projekterne spænder bredt over private (14) og offentlige (19) virksomheder, og målene for projekterne omfatter forebyggelse af fysisk nedslidning (10), forbedring af psykisk arbejdsmiljø (17), sundhedsfremme (8), forbedring af fysisk arbejdsmiljø (4) og forebyggelse af ulyk-

ker (2). Vi valgte et antal cases ud, ud fra kriterier om spredning i virksomheds- og projekttype og ikke mindst de, som var villige til at bruge tid på os. Vi supplerede med en case, som fik støtte fra anden kilde, fordi projektet var interessant og aktuelt (case 1).

Undersøgelsen er et komparativt multipelt casestudie i fleksibelt design (Yin 2003). De otte cases ansues som en række forløb, vi sammenligner. Disse forløb er arbejdspladsernes implementering af ressourcepersonsmetoden som led i et forebyggelsesprojekt. Vores mål med sammenligningen er at udpege forskelle og ligheder mellem forløbene, som kan gøre os klogere på ressourcepersonsmetoden. Som anbefalet for kvalitative casestudier (Maxwell 2012, Yin 2003) har vi trianguleret dataindsamlingen med interviews, studie af projekternes skriftlige materialer og enten historieværksteder (Limborg & Hvenegaard 2011) eller delta-geroobservation (Kristiansen & Krogstrup 1999).

Ud af de otte cases vi har valgt at undersøge, placerer 5 af casene sig inden for psykisk arbejdsmiljø, 3 inden for sundhedsfremme og 1 case henholdsvis inden for fysisk arbejdsmiljø og fysisk nedslidning, alt ifølge projekternes egen angivelse af emne – vi har efter vores indsigt i projekterne valgt at kategorisere tre af projekterne som sundhedsfremme (PSA), fire som psykisk arbejdsmiljø (PSA) og et som udvikling af kerneopgaven. De fleste projekter spænder over flere formål, og vi har lagt vægt på, hvilken opgave ressourcepersonerne står for i vores opdeling. Vi har fem cases inden for det offentlige og tre inden for det private. Herunder ses en oversigt over de otte cases med angivelse af, hvilken type ressourcepersoner der indgik, og hvordan det gik med indsatsen, efter projektet var afsluttet (forankring).

Tabel 2

Case	Virksomhed	Projektets hovedemne	Ressourcepersonernes (RP) betegnelse og opgave	Vores data indsamlet via
1	Privat transport-virksomhed	Psykosocialt arbejdsmiljø	RP: <i>Kolleganetværkere</i> Opgave: at støtte kolleger i risikozonen for individuelle sundhedsrisici, trivsel og psykosocialt arbejdsmiljø	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektets skriftlige materialer</li> <li>• Enkeltinterview</li> <li>• Fokusgruppeinterview</li> </ul>
2	Kommunal børnehave	Psykosocialt arbejdsmiljø	RP: <i>Trivselsguider</i> Opgave: at støtte op om en ny metode til supervision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektets skriftlige materialer</li> <li>• Enkeltinterview</li> <li>• Fokusgruppeinterview</li> </ul>
3	Privat servicevirksomhed	Sundhedsfremme	RP: <i>Ambassadører</i> Opgave: at motivere deres kolleger til en sundere livsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektets skriftlige materialer</li> <li>• Enkeltinterview</li> <li>• Fokusgruppeinterview</li> </ul>
4	Kommunal specialinstitution	Kerneopgave	RP: <i>Neurocoaches</i> Opgave: at lære deres kolleger en ny metode til rehabilitering af institutionens borgere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektets skriftlige materialer</li> <li>• Enkeltinterview</li> <li>• Fokusgruppeinterview</li> <li>• Historieværksted</li> </ul>

5	Privat produktionsvirksomhed	Sundhedsfremme	RP: <i>Pausegymnastikinstruktører og kost- eller rygestopvejledere</i>  Opgave: at instruere eller vejlede kolleger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektets skriftlige materialer</li> <li>• Enkeltinterview</li> <li>• Fokusgruppeinterview</li> <li>• Observation</li> </ul>
6	Kommunalt ældreplejecenter	Psykosocialt arbejdsmiljø	RP: <i>Trivselsguider</i>  Opgave: at facilitere møder som en ny metode til at arbejde med psykosocialt arbejdsmiljø	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektets skriftlige materialer</li> <li>• Enkeltinterview</li> <li>• Fokusgruppeinterview</li> </ul>
7	Kommunalt ældreplejecenter	Sundhedsfremme	RP: <i>Sundhedsambassadører</i> Opgave: at iværksætte selvvalgte aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektets skriftlige materialer</li> <li>• Enkeltinterview</li> <li>• Fokusgruppeinterview</li> </ul>
8	Kommunalt ældreplejecenter	Psykosocialt arbejdsmiljø	RP: <i>Ambassadører</i>  Opgave: at inspirere kolleger til selvudvikling og øget trivsel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektets skriftlige materialer</li> <li>• Fokusgruppeinterview</li> </ul>

Vi har for alle cases besøgt arbejdspladsen og interviewet en af projektlederne, en gruppe ressourcepersoner - enten sammen eller hver for sig - samt en gruppe medarbejdere. I to cases var det eneste mulige et samlet interview med en samlet gruppe bestående af projektleder, ressourcepersoner og medarbejdere, i de øvrige seks har vi interviewet dem adskilt. Alle interviews blev optaget, og der blev taget referat på stedet. De centrale interviews blev desuden udskrevet efterfølgende. Vi har skrevet caserapporter (se næste afsnit) for hver case og holdt to analyse-workshops, hvor forskergruppen bag projektet har fremlagt cases for hinanden, og vi har diskuteret tværgående tendenser og mekanismer. Herved er materialet blevet kondenseret og grupperet.

### 3.1 Realistisk evaluering som metodisk grundlag

Metoden i analysen på tværs af casene er inspireret af realistisk evaluering (Pawson 2006; Pawson & Tilley 1997; Dahler-Larsen & Krogstrup 2003; Krogstrup 2011). Realistisk evaluering påpeger, at virkningen/effekten af en intervention ikke kan forstås eller afdækkes ud fra en lineær årsags - virkningsforståelse. Det afgørende er at forstå, hvilke mekanismer som medvirker til at nå målet, samt hvordan disse indgår i et samspil med den konkrete kontekst, interventionen udføres i. Realistisk evaluering er funderet på antagelsen af, at man for at kunne forklare en indsats' effekt må vide 'hvad virkede for hvem, under hvilke omstændigheder og hvorfor?' (Pawson 2006; Pawson & Tilley 1997; Krogstrup 2011). Det er en teoridrevet evalueringsform, hvor man for at finde årsagssammenhænge bygger evalueringen på en programteori (Pawson 2006), som indeholder de grundlæggende antagelser om, hvordan indsatsen vil virke, og hvordan programmet vil skabe den ønskede forandring inden for et bestemt område og/eller for en bestemt målgruppe. Evalueringens opgave er at teste den bagvedliggende programteori for at vurdere virkningen af de opnåede effekter af indsatsen (Krogstrup 2011).

På baggrund af en formuleret programteori kan evaluator undersøge, hvad det er ved programmet fx elementer i programmet, som målgruppen reagerer på, og hvordan de reagerer eller ikke reagerer - er det som programteorien forudsagde, eller er det anderledes? Hver del af programteorien skal forstås i den kontekst, den udspilles i. I vores tilfælde er konteksten typen af virksomhed, samt hvilket problem ressourcpersonerne skal adressere. Det, der bringer programmet fra teori til praksis og igen til udbytte, er en række bestemte mekanismer, som gør, at processen fører til tilsigtede/utillsigtede forandringer.

Ved at analysere forskellige kontekster (virksomheder og problemstillinger) og de mekanismer, som igangsætter og skaber forandring, kan vi forklare, hvordan og hvorfor et program virker nogle steder og ikke andre steder og for nogle målgrupper og ikke for andre. Analysen fokuserer på, hvilke mekanismer der i den enkelte case er medvirkende til at bringe interventionen – i disse tilfælde brugen af ressourcpersoner - frem mod opfyldelse af målene, og om den kontekst de anvendes i fremmer eller forhindrer, at projektets mål opfyldes (Hasle m.fl. 2012).

Mekanismen er det, der gør, at programmet fører til forandringer, men hvordan det forløber, afhænger af den konkrete kontekst. Teorien foreskriver bl.a., at der i programmet er bestemte ressourcer eller elementer (fx engagement eller træning), som sættes i spil, når en målgruppe reagerer på/ræsonnerer over dem (fx om de aktiviteter, ressourcpersonen igangsætter, opfattes relevante for målgruppen).

Programmets ressourcer (ressourcpersonerne og deres vilkår) bliver introduceret i en eksisterende arbejds kontekst, og det er herudfra målgruppen (dvs. kollegerne) ræsonnerer og agerer, hvilket giver et udbytte (en øget forståelse og viden om en mulig anden adfærd), som på sigt fører til et resultat (en ændret adfærd eller praksis), der i sidste ende skaber programmets indvirkning (bedre arbejdsmiljø, mindre nedslidning osv.) (Dalkin m.fl., 2015).

Det perspektiv på ressourcpersonsmodellen som realistisk evaluering giver, hjælper os til at søge en forklaring på, hvordan - gennem hvilke mekanismer - et program ved at ændre ræsonnementet og reaktionen hos målgruppen skaber det ønskede udfald (udbytte, outcome og indvirkning). I et retrospektivt kvalitativt studie som dette søger vi at afdække en mulig sammenhæng mellem brugen af ressourcpersoner og de resultater, vi har kunnet afdække, og søger på denne baggrund regularitet på tværs af casene. Vi har ikke inden for dette projekts rammer mulighed for at vurdere en langsigtet indvirkning på arbejdsmiljøet.

Vi har ikke en ambition om at kunne pege på en direkte kausal sammenhæng mellem virkemidlet 'brug af ressourcpersoner' og endemålet i mindre nedslidning af medarbejderne på de arbejdspladser, der har gennemført projekterne i vores cases. Det har vi ikke, fordi virkemidlet ressourcpersoner har været midlet til implementering af en arbejdsmiljøforbedring, men ikke målet for projektet i sig selv. For at kunne differentiere mellem projekterne og vurdere kvaliteten af deres brug af ressourcpersoner har vi derfor søgt at vurdere ressourcpersonernes indflydelse på projekternes kvalitet på andre måder. Fra vores interviews har vi medtaget oplysning om projektets forankring og lederes og medarbejderes egen vurdering af ressourcpersonernes betydning for projektet. Dermed forstår vi et succesfuldt ressourcpersonsinddragende projekt som ét, hvor ressourcpersonens opgave er forankret efter projektafslutning, og personens funktion opretholdes for driftsmidler. Det er endvidere et, hvor både de ressourcpersoner og den leder, vi har talt med, vurderer ressourcpersonens opgave som havende stor betydning for projektets udfald. Dette er i tråd med vores erkendelsesinteresse for, om brug af ressourcpersoner har særligt potentiale i forhold til at fastholde arbejdsmiljøforbedringer på arbejdspladsniveau, som skitseret i indledningen. Vi har tre cases, der lever op til alle fire parametre, et er et sundhedsfremmeprojekt, et handler om

psykosocialt arbejdsmiljø, og det sidste er udvikling af kerneopgaven (se oversigt i tabel 3 i resultatafsnittet).

Vi har dog valgt at inddrage parametre fra projekternes evalueringsrapporter til yderligere indikation og har medtaget resultater på sygefravær i det omfang, det fremgår.

## 4 CASES

### 4.1 Passagertransport

#### **Virksomhed**

Kollektivt trafikselskab.

#### **Projektet**

Projektet 'Kolleganetværk' er det eneste projekt i denne rapport, som ikke er støttet af Forebyggelsesfonden. Projektet er dog et forebyggelsesprojekt for arbejdspladsen inden for psykisk arbejdsmiljø med formål at uddanne i alt 140 'kolleganetværkere', som er særligt opmærksom på kollegernes velbefindende.

#### **Projektets mål**

Projektets formål var at opbygge og implementere et velfungerende kolleganetværk i koncernen. Derudover har projektet til formål at implementere et beredskab af særligt kvalificerede medarbejdere forankret i HR, som kan håndtere særligt alvorlige situationer og sikre fastholdelse af medarbejderne.

#### **Udbytte ifølge evaluering**

De forskellige succeskriterier i projektet er evalueret individuelt med forskellige evalueringsmetoder. Til evalueringen er der bl.a. brugt mindre surveyundersøgelser blandt kolleganetværkerne, kvantitativ personaleregistrering, kvalitative telefonsinterviews med medarbejdere og intern audit.

86 % af kolleganetværkerne mener, at de er i stand til at identificere en kollega, som ikke har det godt, 81 % af kolleganetværkerne er i den forbindelse i stand til at føre en respektfuld samtale med pågældende, og 81 % ved, hvor de kan henvise kolleger, hvis de har brug for mere hjælp, end hvad kolleganetværkerne kan tilbyde. 5 % af medarbejderne (i alt 240 medarbejdere) har benyttet kolleganetværkerne. Der var en forventning om, at alle kolleganetværkere var i stand til dette. Der skal derfor fortsat arbejdes struktureret med implementeringen og understøttelsen af netværket.

---

#### **Metode og datagrundlag**

Et fokusgruppinterview med to kolleganetværkere af halvanden times varighed og et interview med projektleder af en times varighed. Der er skrevet referat af begge interviews, hvor der efterfølgende er blevet indsat relevante citater, men interviewene er ikke blevet skrevet ud.

Desuden har vi benyttet virksomhedens egen evalueringsrapport.

Projektlederen udtaler, at der godt kunne have været mere tid til uddannelse. Umiddelbart er der ingen tidsregistrering- eller ramme, da kolleganetværk som udgangspunkt er noget, som

skal foregå i arbejdstiden. Kolleganetværkerne fortæller, at der for det meste er den tid, der skal bruges.

### **Rekruttering**

Til at starte med var det meningen, at virksomheden ville slå stillinger som kolleganetværkere op internt, men det blev aldrig gennemført pga. manglende tid. Repræsentanter fra AMO har derefter udvalgt de kolleganetværkere, som de mente, var egnede, ofte de medarbejdere, der har et naturligt 'netværksgen', og som taler med mange.

### **Kompetencer**

Kolleganetværkerne har fået to reelle uddannelsesdage, og hvert år er der en opfølgingsdag, som også indgår som uddannelse. 1. uddannelsesdag omhandlede mistrivsel, krise og stress. 2. uddannelsesdag omhandlede kommunikation, den respektfulde samtale og samtaletræning. På opfølgingsdagene er der to forskellige workshops, som har forskelligt fokus fra år til år, bl.a. mobning, derudover bliver der også afholdt foredrag omkring formelle områder som pension, sygeforsikring m.m.

### **Opgaver**

Grundlæggende handler kolleganetværkernes opgave om at holde øje med kolleger, som har det skidt. Det udtrykkes i tre forskellige opgaver: 1. man spotter en kollega, som går og putter med noget, er trist eller ked af det. 2. færdselsulykker. 3. der er noget privat, som trykker fx alkohol. En kolleganetværker fortæller også om, at han har givet en kollega et venligt puf om at gå til lægen.

Derudover bliver kolleganetværkere også brugt i forhold til information omkring formelle ting som sygemelding, pension og/eller sygeforsikring.

### **Rolle**

Kolleganetværkerne besidder en konsulterende rolle, idet medarbejdere kan henvende sig til dem, men ofte benytter de en konfronterende rolle og/eller observerer kolleger, der har det skidt. Kolleganetværkerne fortæller omkring rollen, at den udfylder et hul. Før var det bare snak, fordi man var den type kollega, men nu har det legitimitet.

Kolleganetværkerne mener selv, at det ville være en god idé, hvis de fik en rolle, som var mere guidende i flere henseender, fx om sikkerhed, men det ville kræve mere uddannelse, mener de selv.

Forskellen på kolleganetværkeren og TR/AMR-funktionen er, at kolleganetværkere også beskæftiger sig med, hvad der foregår i privatlivet. En kolleganetværker fortæller, at det ofte vil påvirke arbejdslivet, hvis der er problemer i det private.

### **Udbytte ifølge informanter**

Der er desværre ikke super mange, der henvender sig til kolleganetværkerne, det bliver fortalt, at man ofte vil henvende sig til den kollega, man taler mest med i hverdagen.

### **Ledelsens opbakning**

I og med at virksomheden kun fik dækket 50 % af udgifterne til rådgiverne, var dette projekt aldrig blevet til noget, hvis ikke vi havde ledelsens opbakning. Derudover består netværket også af ledere, da disse sidder med der, hvor der tages beslutninger, og hvor der bruges penge.



### **Medarbejdernes opbakning**

Interviewpersonerne fortalte både om positive tilkendegivelser og om brokkeri.

### **Anvendte kommunikationsveje og -midler**

Alle kommunikationsveje: nyhedsbrev, infoskærme, intranet. Kolleganetværkerne føler sig godt informeret af projektlederen.

### **Forankring**

Informanterne er glade, tilfredse og stolte over projektet, og kolleganetværkerne brænder for sagen. Der kommer dog nok til at gå noget tid før, at alle kolleger vil benytte kolleganetværkerne - det er ikke alle problemer, som de vil gå til en kollega med. Der er også forskel på, hvem man vil tale med, nogle mænd vil helst tale med mænd.

### **Andre erfaringer**

Det er svært at få formidlet selve konceptet ud til medarbejderne således, at de rent faktisk bruger kolleganetværkerne.

Det er vigtigt, at der er en bred vifte af kolleganetværkere, så der er forskellige 'typer', man kan komme til.

Det er vigtigt, at kolleganetværkerne ikke skifter holdning eller attitude over for en kollega, som har luftet sit problem til kolleganetværkeren.

## **4.2 Daginstitution**

### **Virkosomhed**

En offentlig daginstitution med ekstra sociale opgaver i nærområdet og derfor udvidet supervision.

### **Projekt**

Projektet blev i stand efter idé og koncept af husets faste supervisor, fordi kommunen havde tilkendegivet, at der ville være færre timer til supervision fremover. Ideen var at oplære medarbejderne til at selv at forestå en del af supervisionsopgaverne i en gruppeproces. Ideen var at uddanne alle medarbejderne til en gruppebaseret metode (kaldet kollegial respons) og samtidigt uddanne ressourcepersoner til at varetage individuelle samtaler som supplement til den eksterne supervision. Projektet løb over 1,5 år og afsluttedes i marts 2013 og omfattede 24,5 medarbejdere.

### **Projektets mål**

Projektet har til formål at forebygge psykisk nedslidning, sikre medarbejdernes faglige iagttagelses- og vurderingsevne, mindske stressniveau, styrke den sociale kapital, styrke relationer til kolleger, forældre og børn.

Medarbejderne skal være trygge ved at bruge metoden kollegial respons, som skal afholdes en gang månedligt. Trivselsmedarbejderne (TM) skal have kompetencerne til at afholde trivelsamtaler med kolleger og spotte mistrivsel i personalegruppen.

### **Udbytte ifølge evaluering**

Der er ikke blevet evalueret på TM'erne i sig selv. Ved den generelle evaluering af hele projektet er der bl.a. blevet benyttet stresstest og APV udført ved projektets start og afslutning, maleriproces med kunstner og proceskonsulent.

Trivslen i Børnehuset var i forvejen meget høj før projektet, men den er steget fra 70 ud af 100 til 80 ud af 100.

Kollegial respons har fyldt meget i projektet og været årsag til teoretisk og praktisk grundlag for medarbejdernes fælles sprog, som TM'erne har kunnet støtte sig op om og ikke mindst være med til at implementere.

---

### **Metode og datagrundlag**

Et fokusgruppinterview med to TM'erne, fokusgruppinterview med tre medarbejdere, interview med nuværende leder, som også var en del af styregruppen under projektet. Der er blevet skrevet omfattende referat under alle interviews, som også er blevet optaget, men ingen af interviewene er skrevet ud.

Desuden har vi brugt virksomhedens slutrapport og evalueringsrapport.

### **Ressourcer**

Hele projektet er en konsulentydelse, som var skræddersyet til Børnehuset og konsulenter fra virksomheden har hele vejen igennem hjulpet med at facilitere processen. Projektleder var den tidligere leder af Børnehuset. Derudover har der været nedsat en styregruppe til projektet (fordelingen og antal af medlemmer af styregruppen er uvist). Projektet krævede mange ressourcer rent tilmæssigt i starten. Der er uddannet syv TM'erne, og der er afsat passende tid til trivselssamtalerne, bl.a. er der hver onsdag skemalagt tid til trivselssamtaler.

### **Rekruttering**

Det var konsulenternes opgave at udvælge TM'erne, og der blev lagt vægt på, at de i forvejen var AMR og TR (dog ikke alle).

### **Kompetencer**

Uddannelsen var opdelt i tre moduler af syv dage i alt. På uddannelsen fik man øvelse i at spotte stress, både hos sig selv og hos kolleger, at italesætte tegn på stress eller mistro, at igangsætte øvelser og tiltag til at dæmpe stress og at holde trivselssamtaler med kollega. Derudover er TM blevet uddannet mere end andre kolleger i metoden om kollegial respons.

### **Opgaver**

Det var oprindeligt tænkt, at TM'ernes vigtigste opgave var trivselssamtaler og samtidig være opsøgende over for de kolleger, som havde det skidt, men med tiden har de delt de forskellige opgaver ud imellem sig, fordi der ikke var nok medarbejdere, som brugte trivselssamtalerne. TM'erne valgte derfor at sprede sig ud på flere fronter, sådan at der nu er to, der står for trivselssamtalerne, to der står for det sociale på arbejdspladsen, og to, der står for 10-15 minutters oplæg på personalemøder. Trivselssamtalerne foregår som en slags 'mini supervision', med mulighed for at kunne behandle akutte problemer og tage ting i opløbet for at undgå store sager.

### **Rolle**

Alle TM'erne har en konfronterende rolle over for kollegerne. Selvom trivselssamtalerne ikke bliver brugt særligt meget, bliver det beskrevet, at det giver en tryghed at vide, at TM'erne findes.

### **Udbytte ifølge informanter**

Projektet bliver omtalt som rigtig godt og ambitiøst, det virkede meget gennemtænkt og forarbejdet.

### **Ledelsens opbakning**

Ledelsen har givet trivselsmedarbejderne meget råderum. Der har været god dialog mellem ledelse og trivselsmedarbejdere. Ledelsens intention omkring, hvordan trivselsmedarbejderne skal bruges efter projektets afslutning, har ikke været helt klar. Trivselsmedarbejderne var ikke helt klar over, hvordan de skulle bruges bagefter.

### **Medarbejdernes opbakning**

Generelt stor opbakning fra kollegernes side. Huset er vant til udvikling, og derfor mener medarbejderne, at huset var god til at tage imod projektet.

### **Implementering**

Der er problemer med, at medarbejderne ikke bruger trivselssamtalerne nok, og det kan der være flere årsager til. En af dem er manglende struktur og system. Både lederen og medarbejder mener, at selvom der er forsøgt struktur ved at afsatte en fast ugedag (lederen skemaplanelægger trivselssamtalerne hver onsdag), mangler der endnu mere fast struktur og system, før medarbejderne vil benytte samtalerne regelmæssigt. En anden årsag til, at trivselssamtalerne bliver fravalgt, forklarer en medarbejder med, at man i forvejen er godt dækket ind med faglig sparring og hjælp via kollegial respons.

### **Forankring**

Både medarbejdere, leder og ressourcepersoner fortæller, at projektet har skabt et fælles sprog i huset. Fælles tillid, fællesskab, fælles fodslag og en anden måde at arbejde på. Projektet har højnet arbejdsmiljøet og fagligheden. Medarbejderne mener godt, at man kan kopiere modellen til andre brancher og felter, hvis man tilpasser det. Ideen omkring, at man sætter samtalen i system: hvorfor, hvad og hvordan er god også i andre brancher.

## **4.3 Hotelkæde**

### **Virksomhed**

Hotelkæde med omkring 20 hoteller hovedsagligt i Danmark.

### **Projektet**

I 2011 igangsatte kæden det toårige sundhedsfremmeprojekt '(virksomhedens navn) Care - et sundere os', som blandt andet inkluderede individuelle helbredsundersøgelser, motionspauser med SMS-træningsøvelser, motiverende sundhedsseminarer, rygestopkurser, diætist forløb og ikke mindst uddannelse af 50 sundhedsambassadører.

Målgruppen for projektet var koncernens ca. 600 medarbejdere, som spænder bredt fra tjenerne, kokke, rengøringspersonale, service, receptionister og administrative medarbejdere. Det har været frivilligt for medarbejderne at deltage i aktiviteterne, og det er dermed ikke et obligatorisk projekt.

### **Projektets mål**

Formålet med projektet har været at forebygge nedslidning blandt medarbejderne og forbedring af den enkelte medarbejders sundhedstilstand i form af forbedret BMI, fedtprocent, kolesterol, stress score samt reduktion af sygefravær og personaleomsætning.

### **Udbytte ifølge evaluering**

Evalueringen af projektet er baseret på kvantitative undersøgelser i form af spørgeskemaer. Der er ikke blevet evalueret konkret på, hvordan ambassadørerne har påvirket medarbejderens sundhedstilstand, men ifølge spørgeskemaundersøgelse har 25 % af respondenterne benyttet en sundhedsambassadør aktivt. Trods en bred entusiasme blandt ambassadørerne har deres synlighed og aktivitet varieret fra hotel til hotel. Nogle ambassadører har været mere passive, hvor andre har været utroligt aktive og selv taget initiativer. Dette begrundes samtidig med manglende ledelsesopbakning. Derudover viser evalueringen, at medarbejderne generelt har været glade for sundhedsprojektet, og at den generelle udvikling på sundhedsområdet er ændret til det bedre, særligt hos de medarbejdere, som har fulgt projektet fra start til slut. Det har været godt at få sat fokus på sundhed, og at sundhed nu er en naturlig del af hotellernes hverdag.

---

### **Metode og datagrundlag**

Et interview med projektleder af en times varighed og et interview med en sundhedsambassadør af 45 minutters varighed, begge interviews foretaget på arbejdspladsen. Der blev skrevet referat under begge interviews, som også blev optaget, men interviewene er ikke skrevet ud.

Af andet materiale har vi brugt projektets slutrapport, som er sendt til Forebyggelsesfonden og evalueringsrapport udgivet af virksomheden og konsulentbureauet. Desuden har vi benyttet en artikel om virksomhedens sundhedsambassadører og en oversigt over ambassadørernes uddannelsesprogram (brev til samtlige sundhedsambassadører fra konsulentbureauet).

### **Rekruttering**

Ambassadørerne er blevet udpeget af hoteldirektørerne, men de har skullet sige frivilligt ja, og udvælgelseskriterierne har været, at der på hvert hotel skulle være to ambassadører. En med interesse og en uden interesse for sundhed. Samtidig skulle ambassadørerne have sociale kompetencer og ikke være bange for at tale i plenum.

### **Ressourcer**

Ved vores dataindsamling gives der udtryk for, at der ikke er afsat den fornødne tid til ambassadørernes arbejde, og at der skulle have været taget initiativ til løbende at uddanne ambassadører og mere opfølgning på netværk og sparring imellem ambassadørerne.

### **Kompetencer**

Ambassadørernes uddannelse bestod af et todages kursus, hvor de blev undervist i kost, motion og ambassadørens rolle. Efterfølgende har der været en opfølgningsdag året efter, hvor ambassadørerne havde mulighed for at erfaringsudveksle, og derudover var dagen tilrettelagt efter ambassadørernes behov og ønsker, hvilket særligt indebar viden om ergonomi.

Det fortælles, at uddannelsen ikke har været tilstrækkelig, og efterfølgende har projektlederen erfaret, at det ville have været gavnligt, hvis der havde været planlagt midtvejsmøder for ambassadørerne.

### **Opgaver**

Ambassadørernes hovedformål har været at motivere til en sundere adfærd, at støtte op om SMS-øvelser, sundhedsseminarerne og -tjek og ikke mindst få kollegerne til at melde sig til tiltagene. Derudover har ambassadørerne, i samråd med hoteldirektøren, taget initiativ til forskellige sundhedsfremmende aktiviteter og tiltag, præciseret til det enkelte hotel. Der har blandt andet været arrangeret løbehold, tilmeldelse til motionsarrangementer, oprettelse af diverse sunde snackstationer m.m.

### **Rolle**

Ambassadørerne har haft en igangsætterrolle med forskellige sundhedsinitiativer.

### **Udbytte ifølge informanter**

Projektlederen fortæller, at sygefraværet er faldet, og at der er en reduktion i personaleomsætningen. Hun mener, at indsatsen omkring projektet har haft en positiv effekt på (ikke alle) nogle af medarbejdernes sundhed.

### **Ledelsens opbakning**

Manglende ledelsesopbakning. Der har været et behov for, at lederne og hoteldirektørerne blev klædt bedre på til opgaven. Nogle ambassadører har derfor haft en uholdbar rolle, fordi ledelsen ikke støttede projektet, og projektlederen er klar over, at ambassadørerne ikke har magt til at løfte opgaven alene. De steder, hvor projektet er lykkedes bedst, er der, hvor hoteldirektøren har været meget engageret og gået foran.

### **Anvendte kommunikationsveje og -midler**

Projektet har forsøgt at benytte en anerkendende kommunikativ tilgang, hvor projektstyrergruppen har forsøgt at opmuntre og støtte undervejs, dog viste det sig, at der var behov for mere klar kommunikation omkring forventninger til de forskellige hoteller. Kommunikationen er foregået gennem medarbejderbladet, en sundhedsportal på intranettet, plakater, events og sundhedsambassadørerne.

### **Forankring**

Projektlederen fortæller, at interessen efter halvandet år begynder at dale omkring ambassadørerne, og det, som umiddelbart nu er tilbage af projektet i dagligdagen, er de sunde snackstationer.

### **Andre erfaringer**

Faggrupper inden for køkken og restaurant kan være svære at nå ud til, og branchen er ofte præget af en hierarkisk struktur. Projektlederen fra virksomheden fortæller, at det kan være svært at efteruddanne medarbejderne på traditionel vis, fordi mange af medarbejderne ikke er boglig anlagt. Det samme gælder i forhold til sundhed, man kommer ikke langt med skrevne ord, og mange medarbejdere er ikke vant til at bruge computer til daglig, men med ambassadørmetoden nedbrydes dele af den hierarkiske struktur, og der er bedre mulighed for at komme ud til den enkelte og udenom det boglige aspekt.

## 4.4 Døgninstitution

### **Virksomhed**

Kommunal bo- og rehabiliteringscenter for voksne med erhvervet hjerneskade.

### **Projektet**

'At vide, hvor den anden er - et forebyggelsesprojekt' er et tværkommunalt udviklingsprojekt. Projektet har til formål at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for medarbejderne og etablere en fælles faglig referenceramme og metode med udgangspunkt i, at et godt psykisk arbejdsmiljø har en betydelig sammenhæng med samspillet mellem beboerne og medarbejderne. Hovedfokus i projektet har derved været at opkvalificere medarbejdernes viden omkring neurofaglig læring og implementere teori og metoder til praksis i socialt og neurofagligt arbejde.

Eksterne konsulenter har ydet direkte supervision til medarbejderne i deres konkrete arbejdsopgaver med borgerne og derudover givet neurofaglig undervisning på teammøder. Ud over undervisning til medarbejderne er der også blevet uddannet neurocoaches (NC) som skal understøtte implementeringen og videreudvikle den faglige viden og arbejdsrutiner. Løbende vil de lokale NC'ere gradvist overtage supervisionsfunktionen.

Målgruppen for projektet er de ca. 100 medarbejdere på de to institutioner, hvor medarbejdersammensætningen primært består af pædagogmedhjælpere, social- og sundhedshjælpere/assistenter og kort- eller ikke uddannede medarbejdere. Projektet kørte fra primo 2011 til ultimo 2013, altså knap 3 år.

### **Projektets mål**

Forebygge nedslidning og udbrændthed, mindske psykiske arbejdsskader, mindske forekomsten af trusler og overgreb mod de ansatte, mindske mængden af magtanvendelser, mindske den årlige personaleomsætning og udarbejde en metodemanual i en let tilgængelig udgave.

### **Udbytte ifølge evaluering**

Evalueringen er udført af samme eksterne konsulenter, som har stået for projektet. Evalueringen baseres på kvantitative spørgeskemaer besvaret før, under og efter projektet og kvalitative interviews foretaget med projektleder, NC'ere og medarbejdere.

I evalueringsrapporten er der evalueret meget lidt på NC-metoden, men dog mere end set i de andre projekter. Der er blevet evalueret på samarbejdet med medarbejderne og NC'erne, og 94 % af medarbejderne på begge institutioner mener, at samarbejdet med NC'erne har været enten meget lærerigt eller lærerigt. Derudover har NC'erne haft en positiv indvirkning på implementering af projektets faglige elementer og arbejdsrutiner. Det beskrives i evalueringen, at flere NC'ere har ønsket mere tid til at løse opgaverne, særligt tid til at koordinere og planlægning af aktiviteter samt mere tid til fordybelse, faglig udvikling og mere efteruddannelse. Dog virker det som om, at der på den ene institution er afsat mere tid til koordinering og opgaveløsning.

Generelt viser evalueringen, at det psykiske arbejdsmiljø og trivslen er forbedret. Projektet har skabt større faglig viden blandt medarbejderne samt implementeret håndteringsredskaber for bedre rehabiliteringsmetoder. Der er sket en reduktion i både sygefraværet og antallet af magtanvendelser og trusler, dog er der ikke sket en ændring i personaleomsætningen.

### **Metode og datagrundlag**

To fokusgruppeinterview med henholdsvis fem neurocoaches og fire medarbejdere foretaget på den ene institution. Begge fokusgruppeinterviews var af halvanden times varighed. Desuden et interview med projektleder af en times varighed. Alle interviews foregik på arbejdspladsen. Der er skrevet referat under alle interviews, og alle interviews er optaget, men er ikke skrevet ud, dog er der i referaterne efterfølgende indsat relevante citater.

Derudover har vi benyttet projektets ansøgning og evalueringsrapport, som blev sendt til Forebyggelsesfonden og projektets slutrapport, som også er sendt til Forebyggelsesfonden.

### **Rekruttering**

NC'erne er enten blevet udpeget eller selv meldt sig til opgaven. NC'erne kommer fra forskellige personaleafdelinger.

### **Ressourcer**

NC er frikøbt otte timer ugentligt. I starten skulle NC'ere selv finde tiden i deres almindelige vagtplan, og det skabte problemer. Det er vigtigt, at kollegerne ikke mærker, at NC'erne mangler på afdelingen.

Projektet blev forlænget med et år, og dertil udtaler projektleder, at det har haft en stor betydning for, at projektet blev forankret og ikke løb ud i sandet.

Der er blevet afholdt tre kursusdage for NC'erne og to kursusdage for alle medarbejdere inkl. NC. Derudover har medarbejderne løbende fået supervision, hvor NC'erne har været med hver gang. Det gjorde en stor forskel for NC'ernes arbejde, at alle medarbejderne havde været på kursus i metoden.

### **Kompetencer**

NC'ernes uddannelsesforløb er ikke beskrevet.

### **Opgaver**

NC'ernes primære opgave er at afholde supervision både på personalemøde med alle medarbejdere og med medarbejderne alene. Supervisionen omhandler altid en enkelt borger. På personalemøderne er NC'erne facilitator, således at alle medarbejdere, der har medgældende borger at gøre, får ydet supervision. Under supervisionen drøftes udfordringer omkring borgeren, og hvilke tiltag der skal afprøves. På baggrund af supervisionen udarbejder NC'en, i samarbejde med borgerens kontaktperson en arbejdsproces og senere et manuskript om borgeren. Manuskriptet er til for, at alle medarbejdere (og særligt de nye medarbejdere) ved, hvordan man skal håndtere og/eller arbejde med borgeren.

Desuden laver NC'erne undervisningsmateriale og underviser de nye ansatte i det neurofaglige og neuropædagogik. Samtidig er det nødvendigt, at NC'erne holder 'gryden i kog' ved at være opsøgende for nye problemstillinger, som kan tages op til supervision.

### **Rolle**

NC'erne har en supervisorrolle og skal samtidig være en god rollemodel og tro på tiltaget.

### **Udbytte ifølge informanter**

Projektet har givet både medarbejdere og borgere enormt empowerment og opgradering af fagligheden for hele personalegruppen. Der udtrykkes stor stolthed ved projektet.

Arbejdsmiljøet er betydeligt forbedret, fordi medarbejderne forstår borgerne bedre, og manuskriptet giver en fælles faglig referenceramme og en faktisk metode at gøre tingene på. Hele personalegruppen føler, at der er kommet et forbedret fokus på fagligheden, og det nyder både borger og medarbejdere godt af. Det fortælles samtidig, at projektet har medført et klart forbedret tværfagligt arbejde.

#### **Ledelsens opbakning**

Alle de interviewede mener, at ledelsens opbakning har været afgørende, og at der lige fra starten har været stor opbakning fra ledelsen. NC'erne fortæller, at ledelsen er god til at rose, og at de sætter den nødvendige tid af til møder og optimering af NC-funktionen, hvis der skulle være behov for det.

#### **Forankring**

Hele projektet omkring opkvalificering af medarbejdernes viden inden for det neurofaglige og forbedring af arbejdsmiljø er implementeret rigtig godt. Det er særligt NC'ernes fortjeneste, at projektets mål stadig kører, og det udtales, at hele personalegruppen og ledelsen hele tiden udvikler sig. NC'erne bliver brugt rigtig meget i hverdagen og er en fast del af driften. Virksomheden har planer om, at de skal udbrede deres viden og erfaringer til andre socialpsykologiske institutioner.

#### **Andre erfaringer**

NC'erne indgår som en del af en ny arbejdsrutine, både ved supervisionen omkring den enkelte borger og dermed ved manuskriptet, der bliver udarbejdet. Det er en tydeligt opkvalificering af medarbejdernes arbejde, og indirekte har det skabt et bedre arbejdsmiljø. Generelt et meget vellykket og gennemført projekt.

## **4.5 Produktionsvirksomhed**

#### **Virksomhed**

Privat produktionsvirksomhed. Medarbejderne udfører en del ensidigt gentaget arbejde.

#### **Projekt**

Sundhedsfremmeprojekt hvor ambassadører fik træning af personale fra et lokalt træningscenter og konsulenter fra et universitet og siden fungerede som rygestopvejledere, kostvejledere og pausegymnastikinstruktører. Det var virksomheden selv, som fik ideen til et projekt og henvendte sig til træningscentret og universitetet. Det var universitetet, som foreslog at bruge ambassadører. Ansøgningen tog form i et samarbejde mellem konsulenterne og virksomheden. Projektet forløb over 1,2 år og involverede 300 medarbejdere.

#### **Projektets mål**

At 75 % af medarbejderne deltog i projektet, at minimum halvdelen af disse oplevede en sundhedsmæssig gevinst, og at ligeså mange fastholder resultaterne efter projektperioden. Derudover at mindst halvdelen af deltagerne oplevede øget arbejdsglæde.

#### **Udbytte ifølge evaluering**

Der var markant forskel på resultaterne i Vejen og i København. Produktionen er forholdsvis nyligt flyttet til Vejen, og det er her produktionen foregår, det er også her projektlederen er ansat. Afdelingen i København er beskæftiget med administration, salg og design. I Vejen



deltog 96 % af medarbejderne, 58 % angiver at have ændret sundhedsadfærd i en positiv retning, 90 % havde fastholdt eller forbedret deres resultater fra midtvejs til slutmåling, og 51 % angiver øget arbejdsglæde. I Københavnsafdelingen er tallene 85 % deltagelse, 31 % positiv ændring, og 31 % som angiver øget arbejdsglæde. Målt vha. før og efter spørgeskemamåling, individuelle interviews samt storytelling.

---

### **Metode og datagrundlag**

Fire face to face interviews på arbejdspladsen i afdelingen i Vejen af hver en times varighed. Et med projektlederen, et med en gruppe medarbejdere, et med en gruppe ambassadører og endelig et med en enkelt ressourceperson, som havde særligt svære erfaringer. Alle interviews blev optaget, og der blev skrevet referat direkte under interviewet, som siden blev suppleret og redigeret ud fra optagelserne. Sidstnævnte interview blev desuden skrevet fuldt ud. Dertil kommer skriftligt materiale i form af slutrapport, evalueringsrapport og projektets inspirationsmateriale.

### **Rekruttering**

Blandet rekruttering i forhold til blandet ressourcepersoner. Den ene rygestopvejleder og kostvejlederen er udvalgt af ledelsen, men begge har haft stor interesse for feltet. Den anden rygestopvejleder har meldt sig selv. Alle instruktører har meldt sig selv.

### **Ressourcer**

Der er to gange 10 minutter om dagen til pausegymnastik, derudover holdt vejlederne kurser og gav individuelle konsultationer. Der var mere, mens projektet stod på, men pausegymnastikken og konsultationerne fortsætter efter projektafslutning. Den ene ressourceperson kom også til at bruge fritid på det, fordi hun havde gæbt over for meget.

### **Kompetencer**

Der er tre former for ressourcepersoner, som har fået forskellig uddannelse. Pausegymnastikinstruktørerne har fået korte kursusforløb af personalet fra det lokale træningscenter. Vejlederne har fået seks dages kursusforløb. Virksomheden uddanner fortsat nye instruktører og sender de eksisterende på opfriskningsforløb. Deres egne instruktører kan efterhånden stå for oplæring af nye og har også undervist på en anden virksomhed.

### **Opgaver**

Ressourcepersonernes opgave var afgrænsede og klart definerede, instruktørerne instruerer to gange 10 minutter om dagen, rygestopvejlederne holder individuelle konsultationer om rygestop, og kostvejlederen holder kurser og individuelle konsultationer om kost.

### **Rolle**

For instruktørerne er rollen klar og afgrænset. Medarbejderne fortæller, at det har en forpligtende og tillidsskabende effekt, at det er en kollega, der er instruktør. Hvis kollegaen kan lave pausegymnastikken, så kan de nok også. Vejledernes rolle er mere åben, de to rygestopsvejledere oplevede rollen som klar, men der var heller ikke så meget efterspørgsel efter deres område, som der var for kostvejlederen. Kostvejlederen var alene om opgaven og var selv med til at skabe den, og den blev for stor og for grænseløs, som hun forklarer i nedenstående citat, hvor en snak om mad åbner op for nogle psykologiske emner, som hun ikke var forberedt på og ikke er uddannet til at håndtere:

*”Jeg havde tænkt: Det er super, og det kører vi efter; ind og hjælpe folk med at ændre de der små vaner i deres liv, og det virkede meget nemt, men så kom alt det der andet med, at manden ville have, at der skulle være slik i skabene derhjemme, og børnene kunne ikke lide gulerødder, og nogen havde psykiske problemer og sad med en depression. Altså hvor lige pludselig det der med mad, det fyldte bare ikke ret meget”.*

### **Ledelsens opbakning**

Projektlederen fortalte, at *’ledelsens opbakning har været afgørende. De viser opbakningen ved at deltage, de deltager i alle aktiviteter, og hvis de fx er på lageret, når det er gymnastiktid, så deltager de der. Hvis der er gæster på besøg, laver vi gymnastikken alligevel, så kan de enten deltage eller bare se, at vi tager medarbejdernes sundhed alvorligt her’.*

Ledelsens opbakning til pausegymnastikken er så konsekvent, at der er mødepligt om ikke deltagerpligt, og deltagelse er et parameter i lønforhandlingerne.

### **Medarbejdernes opbakning**

Medarbejdernes opbakning er steget med tiden, pausegymnastikken krævede noget tilvæning.

### **Udbytte ifølge informanter**

Medarbejdergruppen fortalte, at pausegymnastikken har haft en gavnlig virkning på deres forskellige fysiske skavanker og generelt givet bedre kropsbevidsthed. Den har også medført en større opmærksomhed på kroppen dagen igennem for dem, der har meget ensidigt gentaget arbejde og desuden gjort det legitimt at sige fra, hvis bestemte arbejdsstillinger belaster.

Projektlederen fortalte, at projektet har medvirket til at nedbryde hierarkier, fordi man mødes på tværs af funktionærer og produktion, lager osv. Og fordi man mødes om noget andet, og så kan man pludselig også snakke på tværs om arbejde.

Virksomheden har fra starten tænkt projektet som en løftestang til en ny praksis i virksomheden, og de bruger deres sunde profil strategisk til branding i nærområdet, hvilket har gavnet deres rekruttering.

## **4.6 Ældrepleje 1**

### **Virksomhed**

Kommunal ældrepleje

### **Projektet**

Projektet, *’Trivsel og Frivillighed’* er et tværkommunalt projekt med to hovedformål: 1. at afhjælpe stress og forebygge psykisk nedslidning. 2. at tiltrække og fastholde stærke frivillige ressourcer. Det blev gjort med træningsløb for både medarbejdere og ledere med fokus på, hvad der påvirker det psykiske arbejdsmiljø og håndtering af frivillige. Derudover medarbejderdrevne projekter omkring løsning af hverdagsproblemstillinger, workshops om frivillighed og trivsel, uddannelse af trivselsguider (TG), uddannelse af frivilliguider. Projektet omfattede 650 SOSU-hjælpere og -assistenter og sygplejersker og løb fra slut 2011 til slut 2013.

### **Projektets mål**

Styrke medarbejderne i at forebygge arbejdsmiljøbelastninger og udvikle og igangsætte nye tiltag. Sætte ledere og nøglepersoner i stand til at styrke og markedsføre positive ressourcer og attraktivitet i arbejdet. Optimere brugen af frivillige til at løse ikke-visiterede omsorgsopgaver.

### **Udbytte ifølge evaluering**

Evaluering er baseret på kvalitativ og kvantitativ datagrundlag (fokusgruppeinterview og spørgeskema) samt løbende evaluering under projektperioden med henblik på løbende at kunne tilpasse og ændre i projektet, hvis der var behov.

Generelt i projektet ses et mindre fald i sygefraværet og personaleomsætningen. Der ses ikke en stigning i medarbejdernes arbejdstilfredshed, men medarbejderne er generelt blevet mere tilfredse med indflydelse og samarbejdet i arbejdet. Arbejdet med trivselsdelen og dermed trivselsguiderne ses mere som en forlængelse eller opgradering af AMR-funktionen. TG-funktionen mærkes ikke lige meget alle steder - nogle steder fordi, den tilknyttede trivselsguide har base på et andet center, og andre steder måske fordi, der er et stort overlap mellem TM, AMR og TR.

Der er usikkerhed om, hvorvidt trivselsguidefunktionen kommer til at fortsætte efter endt projektførløb og i givet fald, hvordan den kommer til at fortsætte.

---

### **Metode og datagrundlag**

Et gruppeinterview på arbejdspladsen af to timers varighed. Deltagerne var centerleder, tre medarbejdere og to trivselsguidere. Der blev skrevet referat under interviewet, som også blev optaget, men optagelsen er ikke skrevet ud.

Ud over interviewet har vi også benyttet projektets slutrapport og evalueringsrapport.

### **Rekruttering**

Alle TG'erne har en baggrund som enten TR eller AMR.

### **Ressourcer**

TG'erne føler, at ressourcemængden har været passende. Medarbejderne/TG mener, at modellen omkring TG og aktivitetsteams gør, at tid og ressourcer bliver brugt mere hensigtsmæssigt, idet tiden er blevet mere struktureret og sat i system.

### **Kompetencer**

Der er uddannet 12 TG'er. TG'erne fortæller, at de har været glade for at få TG-uddannelsen, fordi AMR-uddannelsen er meget fysisk (det var den i hvert fald for 10 år siden) og med TG-uddannelsen, som udelukkende lægger vægt på det psykiske, er man bedre klædt på som AMR. Uddannelse har bestået af otte træningsforløb af fire timers varighed. Træningsforløbene indeholdt bl.a. klarlægning af TG's rolle, forståelse for vigtigheden af trivsel, introduktion til aktivitetsteam og efterfølgende støtte omkring aktivitetsteam, samtaler med stressramte kolleger, konfliktforståelse og fastholdelse af funktionen.

### **Opgaver**

TG'ernes funktion har været todelt. Den ene opgave indebærer at være tovholder og stå for det praktiske i forhold til aktivitetsteams. Aktivitetsteams er en 'arbejdsgruppe' af medarbejdere, der bliver nedsat til at arbejde med forskellige psykiske arbejdsmiljømæssige problemstillinger. Det er TG'erne som har ansvaret for at afholde møderne og være kontakten til ledelsen.

TG'ernes anden opgave har været at spotte individuelle problemer ved kollegerne. Denne opgave virker dog mere udefinerbar, og det virker som om, denne opgave har fyldt mindre end det at være en del af aktivitetsteamene. Der bliver ikke nævnt et konkret eksempel på sådan en situation, men TG'eren fortæller, at det kunne være i forhold til stress.

Gruppen nævner, at stressrelaterede opgaver også kan være TG-opgaver, men alle er enige om, at TG ikke varetager fysiske arbejdsmiljøproblemer og situationer, der drejer sig om vold, trusler og alkohol, det er ledelsens ansvar.

### **Rolle**

Selvom de individuelle problemer virker mindre konkrete end rollen i aktivitetsteamet, fortæller medarbejderne, at de ofte henvender sig til TG'erne. Det kan hænge sammen med, at alle uddannede TG'ere i forvejen enten er TR eller AMR, og medarbejderne fortæller, at det har gjort det nemmere for dem, at TG'erne er TR eller AMR, fordi det er en person, man i forvejen har tillid til. Faktisk fortæller gruppen, at de mener, at tilliden mellem medarbejdere og TG er blevet styrket i forhold til den tidligere AMR-funktion. Det fortælles fx, at medarbejderne gerne vil have TG med som bisidder til sygefraværssamtale.

### **Udbytte ifølge informanter**

Medarbejderne føler, at de har fået mere medbestemmelse, og der er en fælles medarbejderindsats omkring aktivitetsteams. Det beskrives, at det psykiske arbejdsmiljø i huset er forbedret, og at projektet har medført en øget omsorg for hinanden, bl.a. fordi der er blevet sat fokus på, at man har fælles interesse i at have det rart med hinanden, og det er noget, medarbejderne selv gør en aktiv indsats for.

### **Ledelsens opbakning**

Der, hvor der har været god ledelsesopbakning, har lederen været meget velvillig over for forslag til aktivitetsteams og udvist tillid til, at medarbejderne er kompetente. Samtidig har lederen været engageret og interesseret i forslag og støttet op om forslagene efterfølgende.

Der hvor lederen ikke har haft så meget overskud til aktivitetsteams m.m., har TG'eren haft svært ved at få modstræbende medarbejdere med i aktivitetsteamene.

### **Medarbejdernes opbakning**

TG/medarbejderne føler, at det er blevet taget godt imod, det som de har fundet frem til i aktivitetsteamene, men nogle kolleger er svære at flytte end andre.

### **Forankring**

Der har været god forankring af projektet, og selv efter endt projektperiode (projektet sluttede i udgangen af 2013) kører aktivitetsteams, og man holder fast i TG-funktionen.

### **Andre erfaringer**

Der kan være et loyalitetsproblem omkring, hvad TG'erne kan gå videre med til ledelsen, fordi især TR er omfattet af tavshedspligt, og der kan være en problematik i, at kollegerne henvender sig til TG'en med personlige problemer, som egentlig burde være ledelsens ansvar. Ved individuelle problemer vil TG'en i nogle tilfælde gå videre til ledelsen - det beskrives som en vurderingssag. Vi spurgte, om der kunne være en problematik omkring, at TG ikke er en beskyttet funktion, men ingen af TG'erne ser det ikke som noget problem, fordi de jo i forvejen er beskyttet i kraft af deres funktion.

En af TG'erne og lederen fortæller, at de ser SOSU-faget som et fag med mange psykiske problemer, idet det er et kvindefag, hvor det kræver, at man er omsorgsfuld, og der er ofte mange følelser involveret i jobbet, fordi det er værdiladet, og der er forskellige normer, som kan kollapse, hvis man ikke er enige. TG'eren synes, at denne metode er særligt velegnet til psykiske arbejdsproblemer.

## **4.7 Ældrepleje 2**

### **Virksomhed**

Kommunal hjemmepleje

### **Projektet**

Projekt 'Tag hånd om din og gruppens sundhed' var et sundhedsfremmende projekt med 520 SOSU-hjælpere- og assistenter. Hver personalegruppe i hjemmeplejen udvalgte eget fokusområde/aktivitet inden for fem forskellige temaer. Der blev udpeget ressourcepersoner fra hver personalegruppe, som skulle hjælpe med at støtte op om valgte aktivitet og fokusområde.

Projektet forløb fra september 2008 til december 2009.

### **Projektets mål**

At forbedre sundhed og trivsel blandt de ansatte i hjemmeplejen samt at forebygge fysisk og psykisk nedslidning. Øge personalets bevidsthed om sammenhængen mellem livsstil, trivsel og arbejdsmiljø. Sikre fastholdelse og bedre muligheder for rekruttering af personale til området.

### **Udbytte ifølge evaluering**

Evalueringen er ekstern og bygger på spørgeskemaundersøgelser inden for målgruppen, gruppeinterview bestående både af sundhedsambassadører, medarbejdere og ledere samt elektronisk logbog.

Der er ikke evalueret kun på ressourcepersonerne, men de aktiviteter, som ressourcepersonerne har været med til at igangsætte, har skabt øget trivsel og arbejdsglæde hos medarbejderne, og 22 % af medarbejderne oplever forbedret fysisk arbejdsmiljø, selvom den fysiske nedslidning er svær at måle på. Projektet har derudover skabt øget fokus på forebyggelse af psykisk nedslidning og formået at sætte fokus på sundhed og trivsel og øget den enkelte medarbejders bevidsthed om egne sundhedsbehov. Sygefraværet er faldet en smule, men ligger stadigvæk højt (8 %).

### **Metode og datagrundlag**

Et gruppeinterview på arbejdspladsen af to timers varighed. Deltagere var tidligere projektledere for projektet, tovholder for projektet (ikke ressourceperson), områdeleder og medarbejdere. Interviewet bærer præg af, at det er flere år siden, at projektet er gennemført, og deltagerne har derfor svært ved at genkalde detaljer omkring projektet. Der er skrevet referat af interviewet, og vigtige citater er skrevet ud. Desuden har vi benyttet projektets slutrapport, som er blevet sendt til Forebyggelsesfonden og en evalueringsrapport.

### **Rekruttering**

Ressourcepersonerne meldte sig selv, og der var en ressourceperson tilknyttet hver gruppe (21 grupper).

Det beskrives, at en god ressourceperson er en person, som er god til at fange folks opmærksomhed. Vedkommende skal brænde for opgaven og fastholde fokus med fortsat at komme med initiativer. Personlige kompetencer betyder meget, det skal være en person, som kan skabe opmærksomhed i gruppen, og som er vellidt.

### **Ressourcer**

Gruppen beskriver, at der umiddelbart var tilstrækkeligt med ressourcer til ressourcepersonernes opgaver, men at der ikke har været uddannelse nok til ressourcepersonerne. Det bliver fortalt, at der kunne være behov for flere opfølgingsdage, undervisning, således at ressourcepersonerne var mere rustet til deres opgaver og havde mulighed for at implementere flere sundhedstiltag.

### **Kompetencer**

En temadag for ressourcepersonerne med fokus på dialog omkring omsorg, sundhed og sundhedsforståelse. Ressourcepersonerne er blevet klædt på til at starte projekt op i egen gruppe.

### **Opgaver**

Ressourcepersonerne har været med til at komme med sundhedsfremmende forslag og initiativer, men har ikke i højere grad lært sundhedsfremmende adfærd videre til deres kolleger.

### **Rolle**

Ressourcepersonerne i projektet har derfor haft en igangsætterrolle og rollemodel i forhold til sundhedsaktiviteterne. Dermed hovedsageligt en konsulterende rolle. Rollen som ressourceperson er mest blevet anvendt i store formelle sammenhænge fx ved personalemøder. Der er ikke eksempler på, at metoden er brugt i det uformelle.

Ressourcepersonens tilstedeværelse har gjort, at instruktioner og metoder bliver vist visuelt samtidig med, at der bliver forklaret baggrund og fordele, noget som man ikke kan opnå med plakater og pjecer. Gruppen fortæller, at der kommer et tidspunkt, hvor man bliver blind over for plakater m.m., og der er ressourcepersonens rolle brugbar.

### **Udbytte ifølge informanter**

Gruppen har været rigtig glade for metodens virke, og det udtrykkes, at projektet gav stor selvbestemmelse, fordi hver gruppe havde fået økonomiske midler til at igangsætte aktiviteter. Der er en holdning til, at et psykisk belastet arbejdsmiljøaspekt kan imødekommes gennem fysiske aktiviteter, og at der derved er sammenhæng mellem trivsel, livsstil og arbejdsmiljø, som var et af projektets fokuspunkter.

Gruppen fortæller, at der er mere fokus på sund livsstil nu, men det kan også være forårsaget af andre påvirkninger fra samfundet.

### **Ledelsens opbakning**

Ledelsens opbakning af sundhedsambassadørerne er noget særligt i denne case, fordi lederen fortæller, hvordan hun bevist benytter ressourcpersonerne og andre ressourcpersoner som en form for ledelsesværktøj og en måde at dele viden på. Medarbejdergrupperne er store, og derfor har hun haft god erfaring med at uddanne medarbejdere med særlig viden inden for forskellige felter for på den måde at nå mere ud til den enkelte medarbejder. Hun sørger for, at ressourcpersonerne besidder den rette viden og kompetence, og det giver trykthed for medarbejderne at vide, hvem man skal komme til for at få hjælp, dog besidder ressourcpersonerne ikke et ledelsesmæssigt ansvar.

Også i forhold til økonomiske aspekter, er det vigtigt med ledelsesopbakning, for at lederen kan gå videre med de initiativer, som koster penge. Dog sørger ledelsen for, at ressourcpersonerne har mandat til at handle. Lederen udtaler samtidig, at ressourcpersonerne skal ”nurses”, de skal plejes, hvilket er meget afgørende.

### **Medarbejdernes opbakning**

Der har været nogle modstandere af projektet, men det fortælleres, at flere modstandere er blevet vendt, når det blev tydeligt, at mange af kollegerne har haft glæde af det og synes, det har været hyggeligt.

### **Forankring**

Generelt set er ønsket om sundhedsfremmende adfærd i virksomheden og sundhedsambassadørerne godt forankret på arbejdspladsen, da flere sundhedsambassadører stadigvæk igangsætter sundhedsfremmende initiativer. Kollegerne mødes ofte uden for arbejdstiden og dyrker motion sammen, og mange af medarbejdernes usunde vaner er ændret. I forhold til det psykiske arbejdsmiljø bliver det flere gange nævnt, at sidegevinsterne ved sundhedsinitiativerne er, at det bidrager til mere samvær med kollegerne, og det har været med til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

### **Andre erfaringer**

Flere gange i interviewet pointeres kollegial sam- og nærvær som vigtigt for, at de sunde initiativer kunne gennemføres, hvilket er en interessant iagttagelse: styrkelse af kollegiale indsatser og samvær har givet bedre støtte til ambassadørernes rolle.

Ressourcemetodens fordele er, at man bliver oplært i konkrete situationer, flere gange. Det er erfaret, at indlæring kræver længere tid end et enkelt oplæg, selvom gode oplæg også kan være givende.

## **4.8 Ældrepleje 3**

### **Virksomhed**

Kommunal ældrepleje

### **Projekt**

Det tværkommunale projekt ”Pas på jer selv – og hinanden” var et 1 årigt projekt til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø via selvudviklingsaktiviteter som personlige interviews og

personlig coaching koblet med organisationsudviklende aktiviteter som netværk, uddannelse af 40 ressourcepersoner, lederseminarer, workshops om fx stress, ernæring og selv-værd. Projektet omfattede 900 SOSU-hjælpere, SOSU-assistenten og sygeplejersker og stoppede i sommeren 2009. Ideen kom fra et konsulentfirma, som fungerede som projektleder.

### **Projektets mål**

Nedbringelse af sygefravær med 25 % og en stigning i bedre psykisk arbejdsmiljø målt på virksomhedens trivselsundersøgelse.

### **Udbytte ifølge evaluering**

Af evalueringsrapporten fremgår, at sygefraværet er faldet med de ønskede 25 % i en kommune, men steget i den anden. Der er gengivet en stigning i psykisk arbejdsmiljø, uden angivelse af, hvad det psykiske arbejdsmiljø er defineret ved. Der er ligeledes gengivet stigning i jobtilfredshed.

---

### **Metode og datagrundlag**

Et fokusgruppinterview på arbejdspladsen af to timers varighed. Deltagere var den tidligere interne projektleder, en tovholder og leder samt en tidligere ressourceperson. Der blev skrevet referat under interviewet, som også blev optaget, men optagelsen er ikke skrevet ud.

Desuden har vi brugt projektets slutrapport, en evalueringsrapport samt to korte skrivelser, der foreligger som formidlingsmateriale fra projektet.

### **Rekruttering**

Ressourcepersonerne blev både udvalgt af ledelsen, og nogle meldte sig selv til opgaven.

### **Ressourcer**

Projektet var et færdigt koncept fra konsulentbureauet, som blev tilpasset arbejdspladsen. Konsulenten var projektleder, støttet af en styregruppe bestående af ledere, medarbejdere, AMR og TR samt repræsentanter fra forvaltningen.

Tildeling af ressourcer i form af tid, økonomi og hjælpemidler.

### **Kompetencer**

10 timer pr. ressourceperson, fællesmøder med oplæg af konsulenten.

40 ressourcepersoner blev enten opfordret eller meldte sig selv. Ressourcepersonerne blev inddelt i tværgående netværksgrupper, hvor de på fem møder á to timer fik oplæg og mulighed for erfaringsudveksling og redskaber til at håndtere deres nye rolle. Netværksgrupperne mødtes fem gange á to timer.

Emnerne på møderne var: 'Kommunikation og konflikthåndtering', 'Farvel til flinkeskolen', 'Positiv tænkning', 'Farvel til stress og arbejdsglæde'.

### **Opgaver**

Meget uklar opgave: Ressourcepersonens opgave var at komme til kollegerne, hvis der var nogle, der ikke var helt på toppen. På fælles gruppemøder/teammøder har ressourcepersonen stået for at have et punkt, der hed trivsel med forskellige temaer. Temaer som kom frem



på workshops eller noget, som medarbejderne ønskede at få sat fokus på. Ressourcepersonen kunne også selv komme frem med et emne.

Ressourcepersonernes opgave havde ingen relation til kerneopgaven og var ikke prædefineret. Det ser ud til, at medarbejdernes personlige udvikling fyldte mest i projektet.

### **Rolle**

Ressourcepersonens rolle var ikke klart defineret. Der skulle have været nogle mere konkrete rammer, og rollen skulle have været bedre beskrevet, fortalte informanterne under interviews. Forventningen til ressourcepersonerne var, at de skulle sætte trivsel på dagsordenen, men det var ikke defineret, hvordan det skulle gøres.

### **Udbytte ifølge informanter**

Psykisk arbejdsmiljø kom på dagsordenen og blev stuerent at tale om. Virksomheden har fået en grøn smiley på det psykiske arbejdsmiljø efterfølgende.

### **Medarbejdernes opbakning**

Det har været rigtigt svært i de grupper, hvor gruppen ikke tog ejerskab over projektet.

### **Implementering**

Projektet var afgrænset til 1 år, og ideen var, at ressourcepersonerne skulle stå for forankringen efter projektperioden.

### **Forankring**

Projektet sluttede 5 år inden interviewet, og det var svært at genkalde sig for informanterne. Der var ingen forankring af ressourcepersonernes opgaver, men selve ressourcepersonmetoden har arbejdspladsen brugt ofte siden bl.a. ved: bleer, demens, it, hverdagsrehabilitering. Det udtales, at det er god idé at have en medarbejder til at hjælpe lederen til at få implementeret konkrete ting. Der er ofte store medarbejdergrupper i plejesektoren, og der er behov for, at der er nogle, der har fokus på specifikke områder.

Der er kortere fra medarbejderne til ledelsen ved, at der er en ressourceperson. Nogle gange kan ressourcepersonen være en 'oversætter' fra ledelsen til medarbejderne, og på den måde gattes tingene ud begge veje. I nogle tilfælde kan ressourcepersonen forklare medarbejdernes holdning, som ledelsen ikke nødvendigvis kan se og omvendt, ressourcepersonen kan forklare ledelsens udmelding til medarbejderne. Metoden giver medansvar, det er mere tilgængeligt. Beskrives at der er 'en mulighed mere', når der er en ressourceperson, som man kan tale med (fremfor ledelsen), selvom der også altid vil være nogle medarbejdere, som hellere vil komme direkte til ledelsen. Det er vigtigt med medinddragelse, klare rammer og definition. Det er vigtigt, at ressourcepersonrollen ikke skal indeholde et ledelsesansvar - det skal være en kollegial rolle.

Trivselspunktet på personalemøderne findes endnu og er en afløber af projektet.

### **Andre erfaringer**

Tanken med samarbejdet med den anden kommune skulle være, at hver især kunne lære af hinandens erfaringer, og man kunne snakke om problemer med en, som man til dagligt ikke er tæt på. Det var svært at samarbejde, både geografisk og fordi det er svært at snakke om psykisk arbejdsmiljø med nogle, man ikke ser til daglig. Hvis projektet skulle laves igen, ville kommunen have gjort det alene.

## 5 RESULTATER

Det fremgår af den nedenstående tabel 3, at der blandt de otte forløb, vi undersøgte, var store forskelle i implementering af metoden. Ved en sammenligning mellem virksomhedstyper (offentlig og privat) eller den problemstilling, der var i fokus (sundhedsfremme, psykisk arbejdsmiljø eller kerneopgave), er der intet, der peger på, at disse kontekstfaktorer har betydning for forløbet og udbyttet. Derimod kan vi aflæse en række forskelle i forhold til de seks kriterier, vi har opstillet, og desuden kan vi konkretisere, hvilke elementer inden for de forskellige kriterier som ser ud til at have betydning.

Tabel 3

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Case 6	Case 7	Case 8
<b>Hovedformål med RP</b>	PSA	PSA	SF	Kerneopgave	SF	PSA	SF	PSA
<b>Rammerne for metoden</b>								
Klarhed i organisationen over mål med resourcepersoner	Delvist	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Delvist	Nej
<b>Ressourcepersoners faglige kompetencer</b>								
Indsigt i organisation, faglig opgave og kolleger	Ja.	Ja	Delvist	Ja	Delvist	Ja	Ja	Ja
Uddannelsesdage	2-4	>4	<2	<4	2-4	2-4	< 2	2-4
Kompetencer tillært	Ja	Ja	Delvist	Ja	Ja	Ja	Delvist	Delvist
Løbende ekstern støtte til resourcepersoner	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej
Indsigt i problemstilling og forebyggelsesstrategier	Ja	Ja	Nej	Ja	Delvist	Ja	Delvist	Delvist
<b>Ressourcepersoners vilkår</b>								
Indgår på baggrund af engagement	Ja	Ja	Delvist	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Ligeværdighed (ikke leder eller tillidsvalgt)	Delvist	Delvist	Delvist	Ja	Delvist	Delvist	Ja	Ja
Ressourcepersoners klarhed over opgave	Delvist	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Delvist	Nej
<b>Organisationens accept</b>								
Mandat og legitimitet fra kolleger	Delvist	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Delvist
<b>Ledelsesopbakning</b>								
Igangsæt og støttet af ledelsen	Ja	Ja	Delvist	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

<b>Vurdering af udbytte/ resultat</b>								
Sygefravær	Ingen måling	Ingen måling	Lille fald	Ingen info	Ingen måling	Lille fald	Lille fald	Fald
Forankring	Vides ikke	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Delvist	Delvist
Fortsætter for driftsmidler	Vides ikke	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej
Ressourcepersoners vurdering af betydning	Stor	Stor	Mellem	Stor	Stor	Stor	Mellem	Mellem
Leders vurdering af ressourcepersoners betydning	Mellem	Mellem	Mellem	Stor	Stor	Stor	Mellem	Mellem

Vi vil nu gennemgå de elementer, der ser ud til at have betydning. Vi har struktureret gennemgangen, så den følger tabellens opbygning.

## 5.1 Rammerne for implementering af metoden

I case nr. 8 har vi et eksempel på en case hvor ressourcepersonernes opgave var uklar. Projektet var affødt af et højt sygefravær i ældreplejen i to sjællandske kommuner og der blev sat ind over en bred kam, brugen af ressourcepersoner var en blandt flere samtidige aktiviteter til højnelse af trivslen. Vores interviewede ressourcepersoner og medarbejdere genfortalte deres opgave som 'at komme til kollegaerne, hvis der var nogle der ikke var helt på toppen' og fortalte at forventningen til ressourcepersonerne var, at de skulle sætte trivsel på dagsordenen, men det var ikke defineret hvordan det skulle gøres.

I case 2 forholdt det sig anderledes. Projektet var et langt mindre projekt i en børneinstitution. Institutionen ligger i et socialt belastet område og har derfor en udvidet opgave i lokalområdet. Derfor havde de i en årrække fået udvidet supervision, men da denne stod for at skulle beskæres tog deres leder og faste supervisor initiativ til et projekt til at implementere en metode til gruppebaseret kollegial supervision i institutionen. Projektet indebar at der blev uddannet ressourcepersoner, hvis opgave det var at forestå individuelle samtaler som supplement til gruppesamtalerne, samt være tovholdere for de gruppebaserede samtaler. Denne opgave var klar og rammerne var fastlagt på forhånd.

Case 2 og 8 befinder sig i hver sin ende af spektret, de øvrige cases fordelte sig mellem de to. Samlet er erfaringerne, at det er afgørende, at ledelsen og samarbejdssystemet har fastlagt, hvad man ønsker at opnå med ressourcepersonsordningen, fx at være klar på, om det drejer sig om at øge medarbejdernes ressourcer eller om målet er at ændre den konkrete arbejdspraksis. Det kan også være relevant at adskille de mål, man har for medarbejdernes tilfredshed og sundhed, fra organisationens mål som fx nedsat sygefravær og fra mål, der retter sig mod målgruppens (borgere eller kunder) oplevelser. Målfastlæggelse skal lede til en klarhed over den opgave, man ønsker ressourcepersonerne skal varetage, samt opstilling af succeskriterier, som ressourcepersonerne kan bruge som ledetråde for vurdering af indsatsen. Endelig er det vigtigt, at man afklarer, om det er et begrænset tidsrum, man forventer, ordningen skal eksistere i – eller om man tænker det som en permanent ordning. De klare rammer ser ud til at være forudsætning for, at ressourcepersonerne kan opnå legitimitet for deres rolle.

## 5.2 Ressourcepersoners faglige kompetencer

Ressourcepersonerne selv er naturligvis en afgørende faktor i kraft af deres indsigt i organisationen, deres faglige grundlag og deres kendskab til kolleger. De skal have tilstrækkelig erfaring fra arbejdspladsen til at kende arbejdsopgaven og de dilemmaer, medarbejderne kan komme i som fx tidspres, vanskelige borgere etc. De skal kende organisationen og de magtforhold og rammer, som er bestemmende for hverdagen, og de skal have et personligt kendskab til et flertal af deres kolleger, så de kan fastholde anerkendelse og tillid.

Ressourcepersonerne selv var en vigtig faktor i kraft af deres indsigt i organisationen, deres faglige grundlag og deres kendskab til kolleger.

I nogle af forløbene fortalte de ledere vi interviewede, at der blev valgt eller udpeget medarbejdere, som ansås for at have et uudnyttet potentiale, til opgaven som ressourceperson. Det gælder case 2 og 4. Disse cases var samtidig de cases som havde flest uddannelsesdage til opkvalificering af ressourcepersonerne. Andre fortalte at de valgte eller udpegede personer med et stort engagement i den opgave de skulle løse, hvad enten den handlede om psykosocialt arbejdsmiljø (case 1 og 6) eller sundhedsfremme (case 5). De lagde også vægt på at personerne samtidig var nogle som havde god relation til mange kolleger. I disse cases var antallet af uddannelsesdage 2-4 hvilket er mellemkategorien i vores score. I case 3 fortalte lederen at de valgte 2 ressourcepersoner for hver arbejdsplads og heraf skulle den ene være engageret i opgaven (sundhedsfremme) på forhånd og den anden ikke, men begge skulle 'have gode sociale kompetencer og ikke være bange for at tale i plenum'. Nogle af ressourcepersonerne i denne case oplevede at komme i klemme mellem opgavens fordring om at inspirere til sundere levevis og visse kollegers modstand mod projektet. Opgaven blev yderligere vanskelig af at ledelsesopbakningen var svingende. I case 7 blev ressourcepersonerne udpeget og lederen beskrev sit udvælgelseskriterie således: 'en som er god til at fange folks opmærksomhed, de skal brænde for opgaven, og være gode til at tage initiativer'. Opgaven var sundhedsfremme og der var ikke så mange uddannelsesdage, som de kunne ønske. I

case 8 lå rekrutteringsprocessen så langt tilbage at vores interviewpersoner havde svært ved at genkalde sig hvad de lagde vægt på.

### 5.2.1 Kompetenceudvikling og læring

Det var også vigtigt, hvordan ressourcepersonerne blev klædt på fagligt. Omfanget af tilbud om uddannelse varierede, men samlet spændte tilbuddene over to kompetenceelementer:

- Indholdsmæssig indsigt i den problemstilling der adresseres (det kan være sundhedsfremme, fysiologiske belastninger fra tunge løft, reaktioner på traumatiske hændelser m.m.) samt viden om de forebyggelses- og afhjælpningsstrategier, man ønsker udbredt gennem ressourcepersonerne.
- Metodeindsigt i de metoder, man skal anvende som ressourceperson. Det kan være samtaler, instruktion, formidling osv.

I case 2 var ressourcepersonerne blevet oplært i rollen som ressourceperson. Opgaven var at forestå 'trivselsamtaler', som var en erstatning for den tidligere eksterne supervision og et supplement til gruppebaseret kollegial supervision. Ressourcepersonerne kaldtes 'trivselsmedarbejdere' og de fortalte at der var klare regler om hvad der skulle snakkes om til en trivselsamtale, der blev således ikke talt om ledelsen, andre kollegaer eller privatliv. Ressourcepersonerne gav udtryk for at de var bevidste om, hvad deres egen ramme var og opmærksomme på at beskytte sig selv, så opgaven ikke blev for stor. Dette var noget de havde lært på de uddannelsesdage der var i projektet.

Ressourcepersonernes kompetence omfattede således viden om opgaven og evnen til at drive processen. Det var en forudsætning for opgaven, at de kunne få deres kollegers tillid og opbakning, og det krævede en vis faglig viden, som ikke alle besad som udgangspunkt, den skulle derfor enten tillæres fra andre med erfaring eller gennem rammer for refleksion over egen erfaring

### 5.2.2 Løbende ekstern støtte til ressourcepersoner

Case fire er det forløb, hvor ressourcepersonerne har fået mest støtte fra eksterne. Som tilfældet er i de fleste forebyggelsesfundsprojekter er projektet blevet til i et samarbejde mellem konsulenter og arbejdsplads. I case fire var de eksterne fra en kommunal institution med opgaver, der ligner dem, institutionen i case fire har og har erfaring med en konkret metode til rehabilitering, som de underviste både ressourcepersoner og deres kolleger i, dog med mest undervisning og træning til ressourcepersonerne. Det var den samme lille gruppe, der underviste og superviserede ressourcepersonerne hele vejen gennem forløbet og inden projektet sluttede, havde de sammen med ressourcepersonerne lagt en plan for overdragelse og trænet ressourcepersonerne i at uddanne nye. I følgende citat beskriver ressourcepersonerne, hvordan de eksterne støttede dem i at få projektet bedre organiseret, så de fik fast skemalagt tid til deres opgave, i stedet for at skulle finde tiden indimellem:

*"I starten var tiden et problem, der skulle vi selv finde tiden i vores normale skema. Det fik vi ændret sammen med (navn på eksterne) på et møde med ledelsen ved at illustrere, hvor meget tid vi bruger på det ved at tælle op og vise regnestykket. Nu har vi otte timer ugentligt". (Interview med ressourcepersoner case fire)*

I alle projekter indgår der fagpersoner, som er eksterne i forhold til ressourcepersonerne (dvs. de kan være fra stabsfunktioner i organisationen eller være eksterne konsulenter). Deres rolle varierer meget, men omfatter:

- Grundtræning af ressourcepersonerne i forhold til metode og opgave.

- Træning eller informationsforløb for alle ansatte, der senere skal trække på ressourcerne.
- Løbende supervision og støtte til resourcepersonerne.
- Efteruddannelse eller brush-up-træning.
- Facilitatorer af vidensdeling mellem resourcepersonerne.

I oversigten i tabel 3 har vi inddelt denne rammeforudsætning i to kategorier nemlig 'løbende ekstern støtte', som refererer til projekter, hvor der har været løbende supervision på deres funktion og 'antal uddannelsesdage' for at få en simpel kategori.

### 5.2.3 Indsigt i problemstilling og forebyggelsesstrategier

Virksomheden i case fem havde forskellige resourcepersonsopgaver, idet nogle var pausegymnastikinstruktører med en klart afgrænset opgave, mens andre var rygestop- eller kostvejledere. Kostvejlederen var alene om rollen og havde selv meldt sig og selv fundet en uddannelse og var i det hele taget en drivkraft, som fik lov til at udfolde sig. Men hverken hun eller projektlederen havde haft blik for, at rollen kunne blive grænseløs og komme til at handle om meget mere end kost. Nedenstående citat viser, at det fik omkostninger for resourcepersonen, at rollen ikke var tilstrækkeligt klar. Det hører dog med til historien, at resourcepersonen fik hjælp og opbakning af ledelsen, og at de fik redefineret rollen.

*"Jeg havde tænkt: Det er super og det kører vi efter; ind og hjælpe folk med at ændre de der små vaner i deres liv, og det virkede meget nemt, men så kom alt det der andet med, at manden ville have, at der skulle være slik i skabene derhjemme, og børnene kunne ikke lide gulerødder, og nogen havde psykiske problemer og sad med en depression. Altså hvor lige pludselig det der med mad, det fyldte bare ikke ret meget... Men jeg er også stoppet med det, det var simpelt hen personligt for hårdt for mig, også fordi jeg syntes, jeg manglede redskaber, og jeg havde svært ved at lægge det fra mig, når jeg kom hjem. De mennesker, jeg havde med at gøre, fyldte alt for meget".* (Interview med resourceperson case fem).

En vigtig forudsætning for, at resourcepersonerne kan udvikle deres rolle, viste sig at være, at der som udgangspunkt er lavet en beskrivelse af den praksis, man ønsker, de skal varetage samt den rolle, man forventer, de indtager. Der er fx forskel på at agere som instruktør ved fysisk træning og samtalepartner efter traumatiske hændelser. Ligesom det er vigtigt at afklare, hvorvidt de rammer, resourcepersonerne fungerer i, udgøres af formaliserede (møder, træningsseancer, en til en-samtaler), uformelle (at rejse ting på personalemøder, snakke med kolleger, når man møder dem osv.) eller en kombination.

## 5.3 Ressourcepersonernes vilkår for at udfylde rollen

Det gælder i alle cases, at de bæres af resourcepersonernes engagement. Vi har tidligere omtalt vigtigheden af at klargøre, hvordan resourcepersonerne udpeges eller vælges. Vi ser dog ikke nogen afgørende forskel på, om det er sket på den ene eller anden måde. Det antyder, at deres engagement i højere grad skabes med opgaven, end det er en forudgående indstilling til opgaven.

### 5.3.1 Ligeværdighed

I case 2 blev tillids- og arbejdsmiljø-repræsentanter valgt til resourcepersoner og uddannet til trivselsguider, med en opgave i at facilitere en metode til at arbejde med problemstillinger vedrørende psykisk arbejdsmiljø, som fx samarbejde mellem afdelinger. Arbejdspladsen brugte projektet til at opkvalificere deres arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant i forhold til psykisk arbejdsmiljø og anså psykisk arbejdsmiljø som hørende til resourcepersonsopgaven under resourcepersonerne, og det fysiske arbejdsmiljø som hørende under

arbejds miljørepræsentationsopgaven. Vi spurgte derfor, om de kunne skelne mellem rollerne:

*”Umiddelbart er det svært for trivselsmedarbejderne at skelne mellem trivselsmedarbejderrollen og deres rolle som TR/AMR. Men til spørgsmålet om trivselsmedarbejderrollen har overtaget TR/AMR-rollen, fastslår begge interviewdeltagere, at det har den ikke. Der er stadig faste opgaver ved TR/AMR-rollen, hvor der stadig forhandles, men de tænker ikke, at det er et problem, at NN (navn på ressourceperson) fortæller sine kolleger, når hun har AMR-kasketten på, fordi det ofte er i forbindelse med noget lovgivning/lovpligtigt i forhold til vilkår.” (Noter fra fokusgruppeinterview med ressourcepersoner case to).*

Ingen af de andre cases havde bevist valgt tillids- eller arbejds miljørepræsentanter til opgaven som ressourceperson, men i case 6 beskrev lederen at hun brugte ressourcepersonerne som mellemlid til medarbejderne, når hun skulle bruge oplysninger eller videregive budskaber. I case 1 beskrev ressourcepersonerne at de var et mellemlid, som var nemmere at gå til end ledelsen for medarbejderne. Det var i ingen af tilfældene en forhindring for at få succes med opgaven som ressourceperson, men i et samfundsmæssigt perspektiv er det en interessant udvikling set i lyset af den forskning i medarbejderinddragelse vi refererede i indledningen. Vi vender tilbage til dette i diskussionen.

### 5.3.2 Ressourcepersoners klarhed over opgave

Et eksempel på usikkerhed over en grænseløs opgave fik vi i case et. Ressourcepersonernes opgave er at spotte kolleger i risikozonen, og selvom de har modtaget instruktion i at henvise videre ved alvorlige problemer eller symptomer, er der alligevel meget i opgaven, som er op til dem selv:

*”Der var selvfølgelig nogle spørgsmål: Hvor gik grænsen? Hvor langt kunne vi gå, og hvad værre var, hvad kunne vi egentlig gøre ved de ting, som vi fandt ud af var galt? Men det er så efterhånden blevet udbygget, og der er kommet mere information frem. Altså i starten var det meget sådan, altså hvor skal man starte, og hvordan skal man gribe det an?”.* (Interview med ressourceperson case 1)

Ressourcepersonerne var glade for opgaven og kunne fortælle om gode resultater. I et projekt med en løst defineret opgave er det afgørende at vælge såkaldte ’ildsjæle’ til opgaven, det vil sige medarbejdere med gode sociale kompetencer og stort engagement i arbejdspladsen.

På tværs af cases synes det afgørende, at ressourcepersonerne sammen med ledere og samarbejdssystem løbende udvikler og klargør, hvad opgaven går ud på. Det indbefatter bl.a. en løbende dialog om rammerne for at være ressourceperson, relevans af metoder, forståelse af den problematik, man skal adressere, samt kendskab til de mål, der ønskes opnået, og hvilke faktorer man vælger at kunne vurdere fremdriften efter, de kan fx være deltagelse, brug af nye hjælpemidler, ændret praksis mm.

## 5.4 Organisationens accept

Kolleger og ledelsens accept af ressourcepersonerne er en meget afgørende faktor, uden hvilken projekterne intet opnår. Det handler om, hvordan det skal lykkes at skabe legitimitet for opgaven.

### 5.4.1 Mandat og legitimitet fra kolleger og ledelse

Kollegers og ledelsens accept af ressourcepersonerne var en meget afgørende faktor. Vi har i vores scoring af casene set på, såvel om der har været skabt legitimitet for at udfylde rollen

blandt kollegerne, som hvorvidt ledelsen har været aktivt medvirkende til at starte ordningen og efterfølgende bakket den op.

De tværgående erfaringer var, at mandatet hænger sammen med, at ressourcepersonernes handlerum er klarlagt og tydeligt. Det omfatter fx viden blandt medarbejdere og ledere om, hvor meget af medarbejdernes tid der kan og må bruges, hvilke fysiske faciliteter der kan inddrages, retten til at drøfte konkrete sager en til en med kolleger osv. Ligeledes er det afgørende, at alle medarbejdere har fået kendskab til ordningen og de rammer, den udføres under. Dette er en central ledelsesopgave, såvel over for ressourcepersonerne som over for alle berørte medarbejdere. Ledelsesopbakningen er en af de mest afgørende forudsætninger for, at ressourcepersonerne kan opnå den nødvendige legitimitet, som projektlederen fra case 4 forklarede, da vi spurgte til hvordan ressourcepersonerne klarede opgaven:

*"Det klarer de rigtig flot. Men det handler det jo også om, at kollegerne bakker op, så tvivlere finder ud af, jamen, det er den her måde vi arbejder på. For vi skal passe på vores neurocoaches (ressourcepersonerne), de gør et kæmpe stykke arbejde, og det er dét vi vil. Og det skal vi som ledelse signalere, og det gør vi også. I starten var der en fornemmelse af, at der var nogen som havde været her i rigtig mange år og var rigtigt dygtige plejefagligt, som havde lidt svært ved at se, hvad alt det her pædagogiske skulle. Og der var det meget vigtigt, at jeg gentog og gentog og gentog: Det er det her vi vil, og det er det her vi skal." (Interview med projektleder fra case 4)*

Dette projekt foregik på en lille arbejdsplads, som var sammensat af to faggrupper. En af de ressourcepersoner vi talte med var yngre end sine kolleger og tilhørte den faggruppe, som traditionelt har lavest status. Det var en udfordring for hende at lære sine erfarne kolleger en ny metode, men det lykkedes takket være den faglige opkvalificering, den eksterne støtte og den ledelsesopbakning, der fremgår af citatet.

## 5.5 Vurdering af udbytte/resultat

Som nævnt har vi ikke kunnet anvende de mål, som projekterne selv opstillede (fx sygefravær, tilfredsheds mål, antal anmeldte erhvervs sygdomme, registrerede voldsomme hændelser m.m.) som grundlag for at vurdere det udbytte, der er opnået. De mål omfatter en påvirkning, der indgår i et samspil med en lang række andre faktorer, der påvirker de samme udfald.

De resultater, vi har kunnet aflæse fra de af vores cases, som opnår et konkret udbytte af ressourcepersonsordningerne, kan deles i to hovedgrupper:

Læring der fører til forandringer af den konkrete opgavepraksis samt fastholdelse og udvikling af denne. Det kan fx være ændret pædagogisk praksis over for demente borgere, som medvirker til at nedsætte voldsom adfærd, eller det kan være ændrede arbejdsteknikker, som er mindre fysisk belastende.

Ressourceopbygning blandt medarbejderne, som forbedrer sundhedsniveauet, forebygger nedslidning og begrænser sygelighed. Det kan være styrketræning eller bedre sundhedsadfærd.

De to grupper relaterer sig direkte til de mål og det problemfokus, projekterne havde. Man bør derfor ud fra denne iagttagelse måske tale om to typer af ressourcepersonsprojekter, dem der handler om at ændre arbejdspraksis, og dem der fokuserer på at styrke medarbejdernes ressourcer.



Vi valgte at vurdere projekterne ud fra faktorer, som vedrører selve ressourcepersonsordningen og anvende disse som indikatorer for positive resultater for projektets brug af ressourcepersoner. Det drejer sig om:

- Projektets holdbarhed og levetid.
- Beslutninger om at fortsætte ud over den tidsramme, som er fastlagt af ekstern økonomisk støtte.
- Ressourcepersoners og lederes egen vurdering af betydningen.

Vurderet ud fra disse kriterier er der tre succesfulde forløb (case 4, 5 og 6). Det fremgår af tabel 3, at disse tre projekter har en positiv score på en lang række af de elementer, vi har fremhævet. Særligt har de alle skabt klarhed i organisationen omkring projektet, omfattet kompetenceudvikling af ressourcepersonerne, der alle oplever at have en klar opgave, samt ikke mindst bygger de på legitimitet og mandat fra såvel kolleger som ledelse.

Det er også bemærkelsesværdigt, at de tre forløb omfatter hver sin problemstilling. Det er kendt, at sundhedsfremmeprojekter kan opnå resultater (Hassard m.fl. 2012), men i vores cases er det vist, at hvis de samme forudsætninger er til stede, kan der opnås positive resultater ift. Indsatser, der retter sig mod psykisk arbejdsmiljø og styrkelse af kerneopgaven. Dette ser vi som en indikation af, at når et ressourcepersonsprojekt tager hensyn til de ovenfor nævnte elementer, er der en stor sandsynlighed for at kunne fastholde de arbejdspladsforbedringer, projektet har til opgave at implementere.

## 6 DISKUSSION

Metoden kan bruges til at styrke medarbejdernes fysiske og/eller psykiske ressourcer individuelt, fx gennem pausegymnastikinstruktører som i case fem, og den kan bruges til at udvikle en ny og mere sikker, mindre nedslidende eller mere udviklende arbejdspraksis.

Ressourcepersonerne skal både besidde nogle grundlæggende kompetencer og et vist engagement for at egne sig til rollen, men det er bemærkelsesværdigt, at det synes endnu mere afgørende, at de som et led i projektet opbygger og reflekterer over de kompetencer, der er nødvendige, samt at dette gøres i et samspil med ledere og kolleger. Engagementet er således heller ikke en forudsætning, der skal være til stede, men er noget der skabes og fastholdes i det vellykkede forløb. Ressourcepersonerne vil i de positive cases vokse med opgaven, fordi det er et læringsforløb og ikke bare en rolle i naturlig forlængelse af deres udadvendte personlighed, men det er vigtigt, at de kan skelne mellem rollen som ressourceperson og de opgaver, de udfører i andre sammenhænge, hvis de fx er tillidsvalgte. Det er således en forudsætning, at de kan skabe en ligeværdig position i forhold til kolleger og til andre strukturer i organisationen. Det understreger igen den store betydning af, at en arbejdsplads, der vælger at sætte gang i ressourcepersonsordningen, gør sig klart, hvad de vil opnå, og fastlægger rammerne for projektet samt erkender, at det forudsætter løbende udvikling for at nå målene.

Ressourcepersonsmetoden har også vist sig at være velegnet til at udvikle rammerne for eller selve udførelsen af kerneopgaven, hvad enten det er en systematik i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, der er målet som i case to og seks, eller det er kerneopgaven, der ønskes udviklet som i case fire, men det kræver noget andet og mere, end når der kun sigtes med ressourceopbygning.

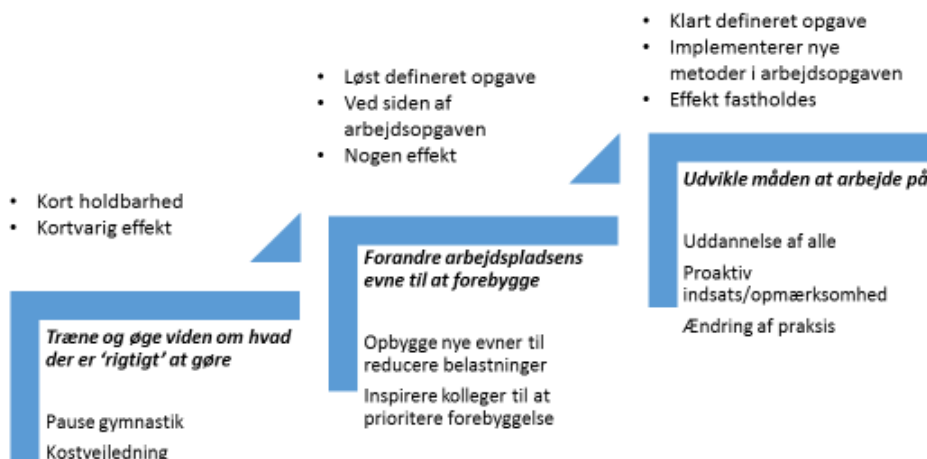
Gennem de blot otte cases, vi har undersøgt i dette projekt har vi kunnet afdække forskellige niveauer, som ressourcepersonersordningen implementeres på, alt efter bredden af hvordan de kriterier vi har opstillet er blevet implementeret:

- Cases hvor der alene satses på at opbygge evner eller ressourcer til f.eks. en individuel sundhedsfremmende adfærd eller en konkret arbejdsteknik. (case 2,3 og 7)
- Cases hvor arbejdspladsen gennem ressourcepersonerne har opnået at ændre den eksisterende kultur ift. hvordan forebyggelse prioriteres og gennemføres f.eks. gennem brug af trivselsagenter der kan spotte medarbejdere med problemer eller at integrere pausegymnastik som en naturlig del af hverdagen (case 1,5,6 og 8)
- En case hvor ressourcepersonernes indsats er en integreret del af at udvikle kerneopgaven og støtte medarbejderne ift at udføre arbejdet og udvikle metoder og tilgange (case 4)

Vi har besøgt arbejdspladserne på et tidspunkt, hvor de i de fleste tilfælde har afsluttet det ”projekt”, som var koblet til at implementere ordningen. Vi har derfor haft fokus på deres gennemførelse af forløbet og på deres egen efterfølgende evaluering. Da vi ikke har lavet forløbsstudier er vores resultater en slags tværsnitstudier, der afdækker arbejdspladserne refleksion over det forløb de har været igennem.

Vi har den antagelse, at de tre niveauer vi har afdækket i nogle projekter kunne være trin i en udvikling af ordningen, det kan vi dog ikke dokumentere.

## • RESULTATER AF PROJEKTET: TRE TYPER OG TRE UDVIKLINGSTRIN



Figur 1: Model for udviklingstrin af ressourcepersonsmetoden

Modellen illustrerer vores antagelse om, at der er en sammenhæng mellem de kriterier, vi har fundet er afgørende for om ressourcepersonsmetoden får effekt, og det trin metoden er udviklet til. Er fokus alene på at opbygge evner og rammer for at træne eller ændre sundhedsadfærd (f.eks. spisevaner), kan vi se at holdbarheden vil være begrænset. Hvis der opbygges mere faste procedurer for f.eks. håndtering og løft eller for at drøfte psykisk belastninger, kan de, hvis problemerne opleves relevante, opnå at blive en mere veletableret del af arbejdspladsens strategi for at håndtere og forebygge. På det tredje trin, som vi kun har mødt i et eksempel, oplevede vi en langsigtet effekt i form af øgede kompetencer, nye rammer for udvikling af arbejdet og en oplevelse af at kvaliteten af arbejdet generelt blev forbedret.

Ud fra denne antagelse vil det således være relevant at i gang sætte udviklingsprojekter, der søger at skabe rammer for at ressourcepersoners ordninger kan udvikle sig gennem de tre niveauer.

## 7 KONKLUSION

Vi stillede spørgsmålet om det er muligt at opstille kriterier for, hvornår ressourcepersoners metoder kan skabe holdbare arbejdsmiljøforbedringer i medarbejderes daglige praksis. Gennem dette casestudie har vi vist, at der er en række kriterier og elementer af disse, som ser ud til at være afgørende for, om metoden kan opnå et positivt outcome. Det, som er afgørende, er, at der skabes klarhed i organisationen omkring projektet, således at såvel dem, der vælger at påtage sig opgaven som ressourcepersoner, som deres kolleger, der skal lære af dem, kan se, hvad det er, der tilbydes, kender rammerne og oplever det nyttigt. Dernæst at ressourcepersonerne i første omgang har kompetencer ift. problemstillingen og ift. at agere som vejleder, men først og fremmest, at der som en integreret del af projektet sker en løbende og reflekteret kompetenceudvikling. Det viser sig, at ressourcepersonernes egen klarhed over opgaven er afgørende, men at den netop også skabes gennem den løbende refleksion, læring og dialog med andre i organisationen og i mange tilfælde med kompetente eksterne støttepersoner.

I sammenligningen af de otte forskellige forløb var det endelig et entydigt resultat, at hvis der ikke optræder opbakning fra ledelsen, såvel i etableringen af ordningen som i den daglige praksis og i den løbende udvikling af denne, vil ordningen ophøre, når projektiden udløber. Skal ordningen fastholdes og fortsat udvikles, kan det kun ske, hvis det lykkes at skabe legitimitet blandt kolleger og ledere for, at ressourcepersonerne har noget at tilbyde, som er meningsfyldt ift. at varetage deres opgaver på arbejdspladsen, hvad enten det handler om at styrke egne ressourcer eller at udvikle arbejdet.

Når disse kriterier er opfyldt, har vi beskrevet en række eksempler på, at ressourcepersoners metoden kan skabe holdbare forandringer af den konkrete arbejdspraksis og opbygge øgede ressourcer på en arbejdsplads, samt at ordningen kan finde en form, der gør, at den fastholdes og udvikles løbende i takt med arbejdspladsen og dens opgaver.

Vi spurgte også, om de kriterier, vi fandt, gælder på tværs af brancher, virksomhedstyper og problemstillinger, og om de problemer, der er i fokus, har betydning for, om ressourcepersoners metoderne opnår holdbare virkninger.

Vores resultater peger på, at det ikke er arbejdspladstypen, faget eller branchen, der har betydning for metodens relevans, ej heller er der forskel på, om det er det ene eller andet problem, der er i fokus. Metoden har således en styrke i sig selv, og vores resultater peger på, at det ikke er alle mekanismer, der er nødvendige for at opnå et godt udbytte i alle typer projekter. Der er dog mekanismer, som er afgørende på tværs af formålet med projekterne, først og fremmest, at ressourcepersonernes opgave er klart defineret og afgrænset, og at der er opbakning fra ledelsen hele vejen igennem.

## 8 ANBEFALINGER

I og med at flere og flere forebyggelsesprojekter bruger ressourcepersoner til at opkvalificere deres kolleger på et eller andet felt, er det vigtigt med retningslinjer for etik og kvalitet, for at sikre et godt udbytte, men også for at klargøre grænsefladen til de tillidsvalgte og beskyttede ressourcepersonerne.

Vores analyse viser, at ikke alle delmekanismer er nødvendige for et godt udbytte i alle typer projekter. De delmekanismer, som er afgørende på tværs af formål med projekterne, er, at opgaven er klart defineret og afgrænset, og at der er opbakning fra ledelsen. Der går et skel mellem projekter, der opbygger individuelle ressourcer, og projekter, der udvikler organisationen - den sidste type er mere krævende, men har også potentiale for større udbytte.

I udviklingsprojekter bør ansøgere derfor gøre sig klart, hvad de ønsker at opnå med ressourcepersonsmetoden og justere selektion, uddannelse, metodevalg og tidsestimater efter det.

## ENGLISH SUMMARY

The report describes the experiences of eight workplaces regarding their use of resource persons to implement health and well-being improvements. 'Resource persons' refers to selected employees who are given competences and assigned a task to develop, support, and sustain a change in their own and their colleagues' work practices. Our study is a multi-case study with eight projects as cases. The projects we selected were all but one financed by the Danish Prevention Fund, and aimed at improving the psychosocial work environment, or promoting health and well-being in the workplaces. In many of our cases, their experiences with resource persons were positive and the resource persons succeeded with their task, and managed to sustain the new work practices, after the funded project ended.

We conclude that the method of selecting and training employees for the role of resource person is effective to develop workplace health and safety practices, but some conditions are necessary. Namely that:

- The resource persons can develop their role to fit their own capabilities. To do so it was important that their task was well described before starting the project.
- The importance of the resource persons' task is acknowledged in the organization. The management has a crucial role in ensuring that.
- The resource person has or develops the necessary competences for the task.

We have also learned from our cases that these necessary conditions may be created in the process with support from colleagues, management and external consultants, if they were not present initially.

Lastly we conclude that based on our limited number of cases this is true whether the aim of the project is to promote the employees' health individually, to improve the organization's collective psychosocial work environment or to learn a new way to perform the organization's core task.

## Litteratur

- Alamgir (2011): Peer Coaching and Mentoring: A New Model of Educational Intervention for Safe Patient Handling in Health Care, *Am J Ind Med.*, 5, 8, 609-17.
- Arriva 2014: 'Evaluering af projekt Arriva Danmarks kolleganetværk'. Udgivet af Arriva.
- Backett-Milburn Kathryn & Sheila Wilson (2000): Understanding peer education: Insight from a process evaluation, *Health Education Research, Theory and Practice*, 15,1, 85-96.
- Bandura, A. (1977): **Social learning theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baron m.fl. (2014): Promoting integrated approaches to reducing health inequities among low-income workers: applying a social ecological framework, *Am J Ind Med.* 57,5,539-56.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (2001): Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective, in *Organization Science*, Vol. 12, No. 2.
- CAVI 2011:  
<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/projekter/center%20for%20forskning%20i%20arbejdsmiljoeindsatser%20og%20virkemidler%20cavi>
- Comwell & Norcare Center for Forebyggelse og Sundhed, 2013: 'Comwell – et sundere os. Comwells interne sundhedsprojekt. Evalueringsrapport, december 2013'. Udgivet af Comwell
- Dahler-Larsen, P. & Krogstrup, H.K. (2003): *Nye veje i evaluering*, Systime.
- Dalkin, S.M., Greenhalgh, J., Jones, D., Cunningham, B. & Lhussier, M. (2015): What's in a mechanism? Development of a key concept in realist evaluation i *Implementation Science* 10, 49.
- Daltuva, J.A. (2009): Building a strong foundation for occupational health and safety: Action research in the workplace.
- Dunet et al (2008): A New Evaluation Tool to Obtain Practice-Based Evidence of Worksite Health Promotion Programs.
- Eva (2012), *Ressourcepersoners rolle i den pædagogiske praksis*, Danmarks Evalueringsinstitut.
- Faxe Kommune 2009: *Afrapportering, Pas på Jer selv - og hinanden. Projekt om psykisk arbejdsmiljø i ældreplejen i Faxe Kommune og Stevns Kommune*. Udgivet af ledelsessekretariatet i Faxe Kommune 2009.
- Glanz Karen & Donald B. Bishop (2010): The role of behavioral science theory in development and implementation of public health interventions.
- Hale AR, Guldenmund FW, van Loenhout PLCH, & Oh JIH (2010) Evaluating safety management and culture interventions to improve safety: Effective intervention strategies. *Saf Sci* 48: 1026-1035.
- Hasle P. et al. (2009): Small enterprises - Accounts as occupational health and safety intermediaries
- Hasle, P., Nielsen, K.T., Limborg, H.J., Bramming, P., Seim, R. (2012): "Evaluering af Arbejdsmiljøindsatser - Muligheder og begrænsninger", Rapport til Arbejdsmiljørådet fra CAVI – Center for forskning i virkemidler og arbejdsmiljøindsatser.
- Hendrick (2003): Determining the cost-benefits of ergonomics projects and factors that lead to their success.
- Johannsen, L. & Rasmussen, G. H. (2004): *Forflytningsvejlederordninger. Delrapport II fra evalueringen af puljen til forebyggelse af bevægeapparatskader som følge af tunge personløft*. Maj 2004. Teknologisk Institut og AKF.
- Kamp, A. & Nielsen, K. T. (2008): *Nye horisonter i arbejdsmiljøreguleringen - Netværksstyring i arbejdsmiljøfeltet*, 2008. Center for Arbejdsmiljø & Arbejdsliv ENSPAC, Roskilde Universitetscenter.
- Kamp, A. & Nielsen, K. T. (2005/6): *Netværksregulering af arbejdsmiljøet – Begreber, teori og eksempler, litteraturreport, NEM-projektet*, Roskilde Universitetscenter.

- Kamp, A. (2007): Fra løft til forflytning, case-rapport, Center for Arbejdsliv og Arbejds miljø, ENSPAC, RUC, marts 2007. Tilgængelig via projektets hjemmeside under [www.aliv.ruc.dk](http://www.aliv.ruc.dk)
- Kristensen, T.S. (2005): Intervention studies in Occupational Epidemiology, in *Occupational & Environmental Medicine*, Vol. 62, No. 3.
- Krogstrup, H.K. (2011): *Kampen om evidens. Resultatmåling, effektevaluering og evidens*, Hans Reitzels forlag, København.
- Langaa Jensen, P. (2001): Workplace assessment: a tool for occupational health and safety management in small firms?
- LG insight og Lolland Kommune (2014): 'Evaluering, at vide hvor den anden er'. Udgivet af LG insight
- Limborg, H.J. & Mathiesen, T.G. (2010): *Virkemidler i Arbejds miljøarbejdet*. TeamArbejdsliv.
- March, J.G. & J.P. Olsen (1989): *Rediscovering Institutions*. New York, The Free Press.
- Maxwell, Joseph. (2012): *A Realist Approach for Qualitative Research*. Sage Publications, Inc.
- McLeroy K.R., Bibeau D., Steckler A. & Glanz K. (1988): An ecological perspective on health promotion programs, I *Health Educ Q.* 1988 Winter;15 (4):351-77.
- Mygind K, Borg V, Flyvholm M-A, Sell L & Jepsen KF. (2006), A study of the implementation process of an intervention to prevent work-related problems in wet-work occupations. *Int Arch Occup Environ Health*, 79, 66-74.
- Ourø Nielsen H. m.fl.(2013): Casestudier af projekter der har modtaget støtte fra Forebyggelsesfonden. Forebyggelsesfonden.
- Parkin & McKeganey (2000): The rise and rise of Peer Education Approaches.
- Pawson, R. (2006): *Evidence-based Policy: A realist perspective*. Sage Publications Ltd.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997): *Realistic Evaluation*. Sage Publications Ltd.
- Pawson, R., Wong, G., & Owen, L. (2011), "Known Knowns, Known Unknowns, Unknown Unknowns: The Predicament of Evidence-Based Policy", *American Journal of Evaluation*, vol. 32, No. 4.
- Pedersen L.M., Nielsen K.J., & Kines P. (2012): Realistic Evaluation as a new Way to Design and Evaluate occupational safety interventions, in *Safety Science* 50: 48-54.
- Præstiin, Malin 2011: Visitor, nr. 10. Artikel: 'Ambassadør for sundhed' udgivet af Horesta 2011.
- Randers Kommune, 2012: 'Evalueringsrapport for projekt Forebyggelse'. Journalnr. 11-1-1a-034' Udgivet af Randers Kommune og Work Company.
- Randers Kommune, 2014: 'Projekt frivillighed og trivsel i ældreplejen i Randers og Syddjurs Kommuner'. Udgivet af Randers Kommune.
- Robson, L.S., Shannon, H.S., Goldenhar, L.M., & Hale, A.R. (2001): Guide to evaluating the effectiveness of strategies for preventing work injuries: How to show whether a safety intervention really works. Cincinnati; NIOSH, Apr.2001, 139 p.Illus.
- Schein, Edgar (1992): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schultz A. (2011): Slutevaluering - Sjovt, sundt, sammen. Udgivet af Louis Poulsen og Videnscenter for Sundhedsfremme, University College Syddanmark.
- Sherry L. Baron (2013): Promoting integrated approaches to reducing health inequities among low-income workers: applying a social ecological framework.
- Slagelse Kommune & Orbicon, 2010: 'Tag hånd om din og gruppens sundhed. Evalueringssnotat'. Udgivet af Slagelse Kommune og Orbicon.
- Turner G. & Shepherd, J. (1999): A method in search of a theory: peer education and health promotion, I *Health Education Research, Theory & Practice* 14, 2, 235-247.
- Waddell D.L. & N. Dunn (2005): Peer Coaching: The Next Step in Staff Development, *J Contin Educ Nurs.*, 36, 2, 84-91.
- Wenger, E. (2000a): Communities of Practice and Social Learning Systems, in *Organization* Vol. 7. No. 2.

- Wenger, E. (2000b): *Communities of Practice – The Key to Knowledge Strategy*, in: Lesser, E.L, Fonataine, M. A. & Slusher, J. A. ed. (2000): *Knowledge and Communities*. Butterworth-Heinemann.
- Williams Q, M. Ochsner & E. Marshall (2010): The impact of a peer-led participatory health and safety training program for Latino day laborers in construction, *J Safety Res*, 41, 3, 253-61.
- Wilton T., Keeble S., Doyal L. & Walsh, A. (1995): *The Effectiveness of Peer Education in Health Promotion: Theory and Practice*, Faculty of Health and Community Studies, University of the West of England.
- Yin, R. K. (2003): *Case study research: Design and methods* (3. Udgave). Sage Publications Ltd., London.
- Øystein, P. S, Torvatn, H., & Nytrø, K. (2003): Systematic Occupational Health and Safety Work in Norway: A Decade of Implementation, in *Safety Science*, Vol. 41 Issue 9.