

# Ressourcepersoner som virkemiddel

## – en analyse af otte forebyggelsesprojekter

*Sisse Grøn, Gitte Hübner & Hans Jørgen Limborg*

Denne artikel handler om de erfaringer, som er gjort gennem otte projekter, der alle har brugt ressourcepersoner til at forbedre arbejdsmiljøet på deres arbejdsplads. Ressourcepersoner er medarbejdere, der tildeles en særlig forebyggelsesopgave og gives kompetencer og tid til at påvirke deres kollegers måde at arbejde på med det mål at øge forebyggelsen af nedslidning og skader. De fleste af de otte projekter havde gode erfaringer med at bruge ressourcepersoner, og i de fleste tilfælde var det lykkedes for arbejdspladserne at fastholde den arbejdsmiljøforbedring, som deres projekt implementerede, også efter at projektet sluttede, hvilket vores interviewpersoner tilskrev ressourcepersonernes indsats. Denne forankring var især betinget af, at ressourcepersonerne havde en klar opgave og opbakning fra ledelsen.

**I**mplementering 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 indsatserne har til formål at ændre medarbejderes adfærd, prioriteringer og værdisæt eller at påvirke arbejdspladens kultur (Schein 1992). I en del arbejdsmiljølitteratur påpeges det, at medarbejderinddragelse er en afgørende faktor for, at en intervention i arbejdsmiljø fører til varige forandringer (Walters m.fl. 2013; Busck 2005). I nyere forskning er der opmærksomhed på at skelne mellem repræsentativ indflydelse forstået som indflydelse gennem tillidsvalgte og direkte indflydelse, som omhandler indflydelse på eget arbejde gennem udførelse af arbejdsopgaven og medvirken til fastlæggelse af rammerne (Walters m.fl. 2013; Hvenegaard 2005). I de senere år har vi set fremkomsten af en tredje variant, nemlig brugen af 'ressourcepersoner', der inddra-

ges som virkemiddel til at skabe sundere og mindre nedslidende arbejdsforhold.

'Ressourcepersoner' bruger vi som en samlet betegnelse for et virkemiddel – en metode, hvor udvalgte medarbejdere tilføres særlige kompetencer og får ansvar for at udvikle, støtte og fastholde en ændring i arbejdets udførelse blandt dem selv og deres kolleger samtidig med, at de indgår i arbejdet. Vores interesse er særligt at se på brug af ressourcepersoner til at forbedre arbejdsmiljøet.

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 et koncept udviklet i forbindelse med forflytning i plejesektoren (Kamp 2007) eller anvendte varianter af samme, men samtidigt ikke begrænsede metoden til tunge løft, men anvendte den til forebyggelse af psykosociale belastninger, til sundhedsfremme og

endda til udvikling af virksomhedens kerneopgave.

I Forebyggelsesfondens levetid (2007-2012) blev der givet økonomisk støtte til 54 udviklingsprojekter i både private virksomheder og offentlige institutioner, der angav at anvende ressourcpersoner. Disse projekter er med enkelte undtagelser i dag afsluttede (Ourø Nielsen m.fl. 2013). Selvom målene varierede, byggede alle projekterne på den tankegang, at forandringer i arbejdsrutiner og kultur bedst skabes ved at inddrage medarbejderne, og at man ved at uddanne særlige ressourcpersoner 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 ressourcpersoner til at opnå effekten var yderst sjældent genstand for evalueringen i forebyggelsesfondsprojekterne. Vi blev derfor optaget af, om metoden virker og kan overføres til andre områder.

Projektet, der ligger til grund for denne artikel, er et udviklingsprojekt støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden og havde til formål at vurdere brug af ressourcpersoner som virkemiddel ved at samle erfaringer fra et udvalg af gennemførte forskningsfondsprojekter, som anvendte ressourcpersoner.

Med denne mulighed for at undersøge allerede gennemførte ressourcpersonsprojekter satte vi os for at undersøge, om der kan identificeres generelle erfaringer på tværs af projekterne, og om der heraf kan udledes en viden om, hvilke elementer i ressourcpersonsmetoden 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 ressourcpersoner, får holdbare arbejdsmiljøforbedringer i medarbejderes daglige praksis?
- Hvilken betydning har det problem, der er i fokus, for, om brugen af ressourcpersoner giver holdbare forbedringer af arbejdsmiljøet?

Vores mål med artiklen er at give praktikere, som fremover vil bruge ressourcpersoner, bedre forudsætninger for dette. I artiklen redegør vi i det følgende for ressourcpersons metodens epistemologiske grundlag på baggrund af den litteratur, vi har kunnet finde. Dernæst beskriver vi artiklens analytiske ramme, som er hentet fra realistisk evaluering. I det metodiske afsnit beskriver vi undersøgelsens multiple case design og dataindsamlingsmetoder, og undersøgelsens otte cases præsenteres i tabelform. Analyseafsnittet indledes med en præsentation af den programteori, vi har opstillet for et forebyggelsesprojekt, som bruger ressourcpersoner. Dernæst følger vores analysemodel og resultaterne af de otte forløb med ressourcpersoner i aggregeret form. Til sidst følger diskussion samt konklusion.

## Tidligere forskning

I engelsk litteratur omtales brug af ressourcpersoner som 'peer coaching' eller 'peer to peer education' og defineres som en frivillig, ikke evaluerende (ikke 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 'side-mandsoplæring' 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). Turner og Shepherd udgav i 1999 en artikel, der med titlen "En metode på jagt efter en teori" beskriver det manglende teoretiske fundament i 'peer to peer education' (Turner & Shepherd 1999). I artiklen konkluderer forfatterne, at 'peer-to-peer education' er en metode, der er opstået af praksis og ikke har et veldefineret teoretisk fundament. Dette lader også til at gøre sig gældende for virkemidlet 'ressourcepersoner'. '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).

Der er to teoretiske tilgange, som markerer sig som de fremtrædende i 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 økologi ('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 forhold til arbejdsmiljøet fik metoden et gennembrud med udviklingen af 'forflytningsvejleder-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 ældreplejen og på sygehuse. Kamp (2007) beskriver forflytningsvejledere som et løsningskoncept på et belastende arbejdsmiljø, der er årsag til rygskeer. Konceptet indebærer, at man har en helhedsorienteret tilgang til arbejdsmiljø, hvor der er 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.

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

Vores ambition er ikke at videreudvikle teorier om ressourcepersonernes opgave, men at bruge resultaterne fra den tidligere forskning til at afgrænse emnerne. Det er nemlig et omfattende og meget heterogent materiale, man får af otte forebyggelsesprojekter.

Vi har med udgangspunkt i den sociale læringsteori og den social-økologiske teori og med inspiration fra EVAs og Kamps resultater opstillet seks overordnede kriterier, som vi mener, er centrale for kvaliteten af projekter, som bruger ressourcepersoner. De er:

- Om der er klare rammer for ressourcepersonernes opgave.  
Her vurderes, hvor stor klarhed der er i organisationen omkring målet med ressourcepersonernes opgave. (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 udførelsen af rollen og deres selektion.  
(Inspireret af EVA 2012, Kamp 2007, Glanz & Bishop 2010 og Waddell 2005).
- Organisationens accept af ressourcepersonernes opgave.  
Herunder deres mandat fra leder og legitimitet fra kolleger. (Inspireret af Glanz & Bishop 2010 og McLeroy m.fl. 1988).
- Ledelsens opbakning til ressourcepersonernes opgave.  
Herunder om initiativet er igangsat og fortsat støttes af ledelsen. (Inspireret af Kamp 2007 og EVA 2012).
- Om udbyttet er rimeligt i forhold til indsatsen. (Inspireret af Glanz & Bishop 2010).

## 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/ef-

fekten 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 om, at man for at kunne forklare effekten af en indsats 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 dette tilfælde er konteksten typen af virksomhed, samt hvilket problem ressourcepersonerne 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/utilsigtede 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 arbejdskontekst, 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 ressourcpersonsmødelen 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.

## Undersøgelsens design

Undersøgelsen er et komparativt multipelt case studie i fleksibelt design (Yin 2003). Vi har valgt otte cases, der anskues som en række forløb, vi sammenligner. Disse forløb er arbejdspladsernes brug af ressourcpersoner til at implementere en ændring som led i et forebyggelsesprojekt. Vores mål er at udpege forskelle og ligheder mellem forløbene, som kan gøre os klogere på, hvad der skal til, for at ressourcpersonerne kan lykkes med opgaven. I analysen af forskelle og ligheder følger vi en realistisk evalueringsmodel. Som anbefalet for kvalitative case studier (Maxwell 2012; Yin 2003) har vi trianguleret dataindsamlingen med interviews, studier af projekternes skriftlige materialer og enten historieværksteder (Limborg & Hvenegaard 2011) eller deltagerobservation (Kristiansen & Krogstrup 1999). Tabel 1 viser, hvilke metoder vi anvendte til hver case. Metoden er nærmere uddybet i afrapporteringen af projektet (Grøn, Limborg & Hübner 2015).

## Cases

Forebyggelsesfonden foretog den første udvælgelse af projekter, der brugte ressourcpersoner i deres projektansøgning ud fra deres oversigt over støttede projekter, på baggrund af vores definition af ressourcpersonsmetoden. Det resulterede i 54 projekter. Herefter udpegede de 33 projekter, som fonden ud fra deres kontakt med projektvirksomhederne mente, havde anvendt metoden i et eller andet omfang. Projekterne er fordelt mellem 14 private og 19 offentlige virksomheder. Målene for projekterne omfatter fysisk nedslidning (10), psykisk arbejdsmiljø (17), sundhedsfremme (8), fysisk arbejdsmiljø (4) og forebyggelse af ulykker (2). Af ressourcemæssige årsager havde vi planlagt at inddrage 8-10 cases. Vi udvalgte derfor et begrænset antal cases til at indgå i undersøgelsen ud fra fire kriterier: 1) spredning i virksomhedstype, 2) spredning i

Tabel 1

Case	Virksomhed	Projektets hovedemne	Ressourcepersonernes (RP) betegnelse og opgave	Vores data indsamlet via
1	Privat transportvirksomhed	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>

projekttype, 3) at ressourcepersoner indgik i tilstrækkeligt omfang (vurderet ud fra telefoninterview) og 4) organisationens vilje til at bruge tid på projektet. Da det sidste kriterium viste sig afgørende, supplerede vi med en case, som også fik støtte fra anden kilde, fordi projektet var interessant og opfyldte vores kriterier (case 1). Den primære begrundelse for ikke at deltage var, at man ikke anså ressourcepersonernes opgaver som centrale i projektet.

Vi endte med otte cases, der opfyldte kriterierne og havde konkrete erfaringer med

brug af ressourcepersonerne. Blandt disse otte kunne vi efter vores indsigt i projekterne kategorisere tre af projekterne som sundhedsfremme (SF), fire som psykisk arbejdsmiljø (PSA) og et som udvikling af virksomhedens kerneopgave. (Denne kategorisering er brugt i tabel 2). De fleste projekter spænder dog over flere formål, men vi har i vores opdeling lagt vægt på, hvilken opgave ressourcepersonerne stod for. 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 personernes betegnelse og opgave, samt hvordan vi har fået data om det pågældende projekt.

På trods af den store spredning i det indholdsmæssige fokus er programteorien bag anvendelsen af ressourcepersoner relativt ens. I de fleste tilfælde har ressourcepersonerne skullet informere og vejlede kolleger om trivsel, 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.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at virkemidlet 'ressourcepersoner' har været midlet til implementering af en arbejdsmiljøforbedring, men ikke målet for projektet i sig selv. Det giver derfor ikke mening at søge en kausal sammenhæng mellem virkemidlet 'brug af ressourcepersoner' og projekternes endemål, fx i form af mindre nedslidning af medarbejderne. For at kunne differentiere mellem projekterne og vurdere kvaliteten af deres brug af ressourcepersoner har vi valgt at vurdere ressourcepersonernes indflydelse på projekternes kvalitet på andre måder. Vi definerer et succesfuldt ressourcepersonsinddragende projekt som et, hvor ressourcepersonens opgave er forankret efter projektafslutning, og personens funktion opretholdes for driftsmidler, samtidigt med at både de ressourcepersoner og den leder, vi har talt med, vurderer ressourcepersonens opgave som havende stor betydning for projektets udfald. Dette er i tråd med vores erkendelsesinteresse for, om brug af ressourcepersoner har særligt potentiale i forhold til at fastfolde arbejdsmiljøforbedringer på arbejdspladsniveau, som vi fremhævede som en særlig udfordring i indledningen. Vi har tre cases, der lever op til alle fire parametre: et sundhedsfremmeprojekt, et psykosocialt arbejdsmiljø projekt, samt et der udvikler kerneopgaven (se oversigt i tabel 2 i resultatafsnittet).

## Data analyse

Vi har skrevet case-rapport for hver case og holdt to analyseværksteder, hvor forskergruppen bag projektet har fremlagt cases for hinanden, og vi har diskuteret tværgående tendenser og mekanismer. Herved er materialet blevet kondenseret og kategoriseret.

Efter dataindsamling afholdtes to analyseworkshops: Den første gik ud på at udpege elementer, som vores seks kriterier kunne vurderes efter, når vi ville sammenligne projekterne, herefter aggregerede vi elementerne. Resultatet er gengivet i tabel 2's første kolonne, som vist nedenfor. På den anden workshop scorede vi hver især projekterne i forhold til elementerne ved at dele casene imellem os og indsætte citater og oplysninger for hvert emne. De andre scorede så projekterne og gav dem farvekoder efter, om vi mente, de levede op til udsagnet i venstre kolonne eller ej. De blev scoret i tre kategorier: 'Ja', 'delvist' eller 'nej'. Vi diskuterede os frem til enighed i de få cases, hvor der var uoverensstemmelse og slettede derefter citaterne. Resultatet, som fremkom for de otte cases, er angivet i tabel 2.

## Resultater

I tabel 2 har vi opgjort vores score på de udvalgte parametre. Det fremgår, at der blandt de otte forløb 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. 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 2. Scoring af otte cases efter analysekriterierne

	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 ressourcepersoner	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 ressourcepersoner	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>Mandat og legitimitet fra ledelse og kolleger</b>								
Accept fra kolleger	Delvist	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Delvist
Projekt igangsat og støttet af ledelsen	Ja	Ja	Delvist	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Vurdering af udbytte/resultat</b>								
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	Delvis	Stor	Stor	Stor	Delvis	Delvis
Leders vurdering af ressourcepersoners betydning	Delvis	Delvis	Delvis	Stor	Stor	Stor	Delvis	Delvis

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

### Rammerne for implementering af metoden

I case 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 ressourcepersonens 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 der skulle implementere en metode til gruppebaseret kollegial supervision i institutionen. Projektet indebar, at der blev uddannet ressourcepersoner, hvis opgave 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.

### Ressourcepersoners faglige kompetencer

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 interviewede ledere, 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 to til fire, hvilket er mellemkategorien i vores score. I case 3 fortalte lederen, at de valgte to 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.

## 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 'trivselssamtaler', 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 trivselssamtale. 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 tilføres fra andre med erfaring eller gennem refleksion over egen erfaring.

## Ekstern støtte til ressourcepersoner

I alle projekter indgik støtte fra fagpersoner, som var eksterne i forhold til ressourcepersonerne (dvs. fra interne stabsfunktioner eller eksterne konsulenter). I nogle cases var støtten dog mere omfattende end i andre. Case 2 og 4 var de eneste tilfælde, hvor ressourcepersonerne fik løbende støtte til at varetage opgaven fra eksterne. Projekterne i disse cases blev til i et samarbejde mellem konsulenter og arbejdsplads. I case 2 var de eksterne konsulenter supervisorer for ressourcepersonerne. I case 4 kom de eksterne fra en anden kommunal institution, der havde udviklet en konkret metode til rehabilitering, som de underviste både ressourcepersonerne og deres kolleger i, samtidig med at de var sparringspartnere for ressourcepersonerne. 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 ind i mellem de faste opgaver:

*"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."* (Noter fra historieværksted med ressourcepersoner case 4)

## Indsigt i forebyggelsesstrategier koblet til problemstillingen

Case 5 illustrerer vigtigheden af, at der på forhånd var lavet en beskrivelse af ressourcepersonens opgave, og at opkvalificeringen matchede denne. Projektet i case 5 havde forskellige ressourcepersonsopgaver, nogle var pausegymnastikinstruktører med en klart afgrænset opgave, andre var rygestop- eller kostvejledere. Kostvejlederen

var alene om rollen, der ikke var beskrevet på forhånd. Hun havde nemlig selv meldt sig, fundet en uddannelse og var i det hele taget en drivkraft, som fik lov at udfolde sig. Hverken kostvejlederen eller projektlederen havde haft blik for, at rollen kunne blive grænseløs og komme til at handle om meget mere end at vejlede om kost. Nedenstående citat viser, hvordan det fik omkostninger for ressourcepersonen. Det hører dog med til historien, at ressourcepersonen 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 simpelthen 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 ressourceperson case 5)*

### **Ressourcepersonernes vilkår for at udfylde rollen**

Det gælder i alle cases, at ordningen opretholdtes af ressourcepersonernes engagement. Vi har tidligere omtalt vigtigheden af at klargøre den opgave, ressourcepersonerne udpeges eller vælges til at varetage. Vi ser dog ikke nogen afgørende forskel på, om det fra arbejdspladsens side 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.

### **Ligeværdighed**

I case 2 blev tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter valgt til ressourcepersoner 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 ressourcepersonens opgave og det fysiske arbejdsmiljø som hørende under arbejdsmiljørepræsentants opgaven. 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 arbejdsmiljørepræsentanter 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.

### Ressourcepersoners klarhed over opgaven

På tværs af cases var det afgørende, at ressourcepersonerne sammen med ledere og samarbejdssystem løbende udviklede deres forståelse af, hvad opgaven gik ud på. Det indbefatter bl.a. en løbende dialog om rammerne for at være ressourceperson, relevans af metoder, forståelse af den problematik, der skulle adresseres samt kendskab til projektets mål og måleparametre. Et eksempel på usikkerhed over grænserne for opgaven fik vi i case 1. Ressourcepersonernes opgave var at spotte kolleger i risikozonen, og selvom de havde fået besked på at henvise videre ved alvorlige problemer eller symptomer, var der alligevel meget i opgaven, som var 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)*

### Mandat og legitimitet fra ledelse og kolleger

Kolleger og ledelsens accept af ressourcepersonerne var en meget afgørende faktor. Vi har i vores scoring af casene set på, om der har været skabt legitimitet for at udfylde rollen blandt kollegerne, såvel 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, forklarede projektlederen fra case 4, 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 interviewede ressourcepersoner 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.

### 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 omfatter en forventet virkning, der indgår i et samspil med en lang række andre faktorer, der påvirker de samme udfald.

Vi valgte at vurdere projekterne ud fra faktorer, som vedrører selve ressourcepersoners ordningen, og anvende disse som indikatorer for positive resultater for projektets outcome. Det drejer sig om:

- Projektets forankring, vurderet ved omfanget af berørte medarbejdere.
- 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 dette er der kun tre succesfulde forløb (case 4, 5 og 6). Det fremgår af tabel 2, at disse tre projekter scorer positivt på alle (case 4) eller næsten alle (case 5 og 6) de elementer, vi har vurderede til at have betydning. Case 2 mangler en positiv score på en faktor ('leders vurdering af ressourcepersoners betydning') for at leve op til vores succeskriterie, men har i øvrigt flere positive scoringer end case 5. Det er gældende for case 2, 4, 5 og 6, at det er lykkedes ledelsen og ressourcepersonerne at skabe klarhed i organisationen omkring projektet, at der har været kompetenceudvikling af ressourcepersonerne, at disse oplevede at have en klar opgave, og ikke mindst gælder det for disse cases, at deres opgave byggede på legitimitet og mandat fra såvel kolleger som ledelsen.

Det er også bemærkelsesværdigt, at de tre forløb omfatter hver sin problemstilling. Det er kendt, at sundhedsfremmeprojekter kan opnå resultater (Wilton m.fl. 1995), 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. Dette ser vi som en indikation af, at når et ressourcepersonsprojekt tager hensyn til de ovenfor nævnte elementer, har det en stor sandsynlighed for at opnå et positivt outcome.

### Diskussion

Vores data er en række cases, hvor vi kunne identificere identiske programteorier bag valget af ressourcepersons metoden, som lød:

*"Ved at give betroede medarbejdere rammer og ressourcer til at introducere og fastholde nye måder at arbejde på, en ny forebyggelsespraksis eller sundhedsfremme, kan vi ændre medarbejdernes adfærd".*

Programteorien har i en række tilfælde vist sig at holde stik. Men vi har også af casene afdækket en række forudsætninger, som skal opfyldes for, at det kan ske.

Inden for forskningen i sundhedsfremme er det allerede dokumenteret, at medarbejderinddragelse, som den sker gennem ressourcepersonsordninger, 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 'ambassadørtilgang', hvilket er et andet ord for 'ressourcepersoner' (Hassard m.fl. 2012). Denne erkendelse kan vi bekræfte gennem vores studie. Ydermere viser fem af vores cases, at ressourcepersons metoden også kan anvendes til at udvikle

rammerne for selve udførelsen af kerneopgaven (case 4) og til en systematik i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø (case 2 og 6).

Imidlertid var der i flere af de cases, som handlede om psykisk arbejdsmiljø, berøringsflader mellem ressourcepersonernes opgaver og de tillidsvalgtes opgaver, eller det blev nævnt, at ressourcepersonerne var et mellemlid mellem ledelse og medarbejdere. Men det at være tillidsvalgt og det at være ressourceperson er forskellige opgaver. De første har repræsentativ indflydelse og får deres mandat gennem det demokratiske system, hvorimod ressourcepersonerne er udpeget eller valgt direkte af projektledelsen og intet lovmæssigt mandat har. Hvis det af deres kolleger opfattes som om, de udfører tillidsvalgtes opgaver, kan de komme i klemme, og hvis det bliver en almindelig ordning på arbejdspladser, kan det give en demokratisk udfordring. Vores cases rummer dog ikke i tilstrækkeligt omfang eksempler på ressourcepersoner der varetager dobbeltroller, til at vi kan sige, om det reelt udgør et problem.

For ressourcepersonerne selv betyder grænsefladen i projekter om psykisk arbejdsmiljø, at de skal være kolleger på lige fod med deres kolleger. Hvis de besidder tillidsposter eller fx gruppelederfunktioner, skal de være i stand til at træde ud af denne rolle, når de agerer som ressourcepersoner. Når de optræder som en del af ledelsen eller af samarbejdssystemet, bygger den tillid og troværdighed, de har blandt kolleger, på noget andet end deres evne til at agere som ressourcepersoner. For at opnå gennemslag for den 'sag', man er 'ressourceperson' for, skal man have en høj troværdighed, hvilket var meget markant i fx case fire og otte, hvor ressourcepersonerne netop lagde stor vægt på 'at være medarbejdere' som deres kolleger. Dette element gælder dog ikke i samme grad i for de 'rene' sundhedsfremme projekter, antageligt fordi rollen her er

lettere at adskille fra tillidsvalgtes traditionelle opgaver, end det er tilfældet i projekter om psykisk arbejdsmiljø.

Vi mener, disse forhold udvider forståelsen af betydningen af medarbejderinddragelse. Ressourcepersonerne bliver måske nok set som ambassadører for at fremme en bestemt adfærd eller praksis; men i virkeligheden er de måske i højere grad blot katalysatorer for, at en beslutning, taget af ledelsen, kan vinde opbakning blandt medarbejderne, i kraft af ressourcepersonernes evne til at fastholde fokus på den nye praksis, der introduceres.

Vores metode har en række begrænsninger i forhold til at kunne generalisere vores fund. Ved at sammenligne de otte forskellige forløb har vi fundet, at der er en sammenhæng mellem projekter, der havde positive resultater og *opbakning fra ledelsen* såvel i etableringen af ordningen som i den daglige praksis og i den løbende udvikling. I projekter der havde svag opbakning fra ledelsen, så vi, at ordningen ophørte, når projekttiden udløb. Vi kan dog ikke deraf med sikkerhed fastslå, at hvis blot ledelsen bakker op, vil det også føre til positive resultater.

En anden forudsætning for at ressourcepersonsordninger kunne fastholdes og udvikles var, at det lykkedes at skabe *legitimitet blandt kolleger og mellemlidere*. Primært ved at de enkelte medarbejdere oplevede det, ressourcepersonerne tilbød, som meningsfyldt, hvad enten det handlede om at styrke egne ressourcer eller om at udvikle arbejdet. Vi kan i de positive cases konstatere, at denne legitimitet voksede gennem projektet. Ressourcepersonerne har også selv beskrevet, at de voksede med opgaven, fordi det var et læringsforløb og ikke bare en rolle, de påtog sig i kraft af deres udadvendte personlighed. Det ser således ud til, at den måde projekterne og rammerne omkring ressourcepersonerne udviklede sig på var vigtig. Vi har ikke i dette projekt kunne

følge denne udvikling, men alene kunnet beskrive den retrospektivt ud fra aktørernes egen vurdering. Det vil være relevant at følge op med interventionsstudier, hvor udviklingen af rollen og relationerne til ledelse og kolleger kan følges.

Endelig har vi ikke haft egentlige effektmål. Vores kriterier for om projekterne var succesfulde var, om de fastholdt ordningen samt ledes og ressourcepersonernes egen vurdering. I fire cases (2, 4, 5 og 6) valgte arbejdspladsen at fortsætte ordningen, efter støtten fra Forebyggelsesfonden ophørte. Det anser vi som udtryk for en vurdering af et positivt udbytte. Hvad de også selv giver udtryk for.

## Konklusion

Vi stillede spørgsmålet om hvilke forudsætninger som er vigtige for, at projekter, som bruger ressourcepersoner, får holdbare arbejdsmiljøforbedringer i medarbejders daglige praksis. Gennem dette casestudie har vi vist, at der er en række forudsætninger og elementer af disse, som ser ud til at være afgørende.

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.

Derudover fandt vi, at det havde en betydning for et positivt udfald, at ressourcepersonerne indgik på baggrund af eget engagement, at kolleger også tilføres teoretisk indsigt i den problemstilling, der ønskes forandret, samt at arbejdspladsen selv har fastlagt succeskriterier, som de reelt er i stand til at dokumentere og lægge til grund for evaluering og udvikling af metoden.

Vi stillede også spørgsmålet om det problem, der var fokus for ressourcepersonernes opgave, var afgørende for ressourcepersonernes succes, men dette var ikke tilfældet. Blandt vores otte cases var der tre meget forskellige problemstillinger i spil, og der var et projekt i hver gruppe, som fik positiv scoring. Ud fra vores begrænsede materiale ser det derfor ud til, at metoden kan bruges til at styrke medarbejdernes fysiske og/eller psykiske ressourcer individuelt, til at udvikle en ny og mere sikker, mindre nedslidende praksis, og til at skabe en mere udviklende arbejdspraksis.

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.

Ressourcepersonsmetoden kan skabe holdbare forandringer af den konkrete ar-

bejdspraksis 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.

Vi har søgt efter den kontekst og de mekanismer, som har vist sig afgørende for det udbytte, man kan opnå. Det er ikke nødvendigvis alle mekanismer og betingelser, der er nødvendige for at opnå et godt udbytte i alle typer projekter. 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.

## NOTER

1 <http://www.forebyggelsesfonden.dk/>.  
I perioden fra 2007 til 2011 støttede fon-

den 580 projekter med sammenlagt 1.281.000.000 kr.

## REFERENCER

- Alamgir, Hasanat (2011): Peer Coaching and Mentoring: A New Model of Educational Intervention for Safe Patient Handling in Health Care, i *American Journal of Industrial Medicine*, 5, 8, 609-17.
- Bandura, Albert (1977): *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Busck, Ole (2005): Hvor blev medarbejderdeltagelsen i virksomhedernes miljøarbejde af?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7, 4, 27-44.
- Dahler-Larsen, Peter & Hanne K. Krogstrup (2003): *Nye veje i evaluering*, Aarhus, Systeme.
- Dalkin, Sonia M. m.fl. (2015): What's in a mechanism? Development of a key concept in realist evaluation, i *Implementation Science*, 10, 49.
- EVA (2012): *Ressourcepersoners rolle i den pædagogiske praksis*, København, Danmarks Evalueringsinstitut.
- Glanz, Karen & Donald B. Bishop (2010): The Role of Behavioral Science Theory in Development and Implementation of Public Health Interventions, i *The Annual Review of Public Health*, 31, 399-418.
- Grøn, Sisse, Hans J. Limborg & Gitte Hübner (2015): *Ressourcepersoner som virkemiddel i arbejdsmiljøarbejdet – Afslutningsrapport. Erfaringer fra otte forebyggelsesprojekter med ressourcepersoner*, Valby, TeamArbejdsliv.
- Hasle, Peter m.fl. (2012): *Evaluering af Arbejdsmiljøindsatser – Muligheder og begrænsninger*, Rapport til Arbejdsmiljørådet fra CAVI – Center for Forskning i Virkemidler og Arbejdsmiljøindsatser.
- Hassard, John, Jonathan Morris & Leo McCann (2012): My Brilliant Career? New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA, i *Journal of Management Studies*, 49, 571-599.
- Hvenegaard, Hans (2005): Nok er der indflydelse i det daglige arbejde – men hvad med den langsigtede udvikling af arbejdet?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7, 4, 45-61.
- Kamp, Annette (2007): *Fra løft til forflytning*, caserapport, Center for Arbejdsliv og Arbejdsmiljø, ENSPAC, RUC, tilgængelig via projektets hjemmeside under [www.aliv.ruc.dk](http://www.aliv.ruc.dk)
- Kristiansen, Søren & Hanne K. Krogstrup

- (1999): *Deltagende observation. Introduktion til en forskningsmetodik*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Krogstrup, Hanne K. (2011): *Kampen om evidens. Resultatmåling, effektevaluering og evidens*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Limborg, Hans Jørgen & Hans Hvenegaard (2011): The Chronicle Workshop – the use of narratives to reveal the story of a work community and understand its culture, i Lauge Baunsgaard Rasmussen (red.): *Facilitating Change – using interactive methods in organizations, communities and networks*, Lyngby, Polyteknisk Forlag.
- Maxwell, Joseph (2012): *A Realist Approach for Qualitative Research*, London, SAGE Publications Inc.
- McLeroy, Kenneth R. m.fl. (1988): An ecological perspective on health promotion programs, i *Health Education Quarterly* 1988 Winter, 15, 4, 351-77.
- Mygind, K. m.fl. (2006): A study of the implementation process of an intervention to prevent work-related problems in wet-work occupations, i *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 79, 66-74.
- Ourø Nielsen, Helle m.fl. (2013): *Casestudier af projekter der har modtaget støtte fra Forebyggelsesfonden*, København, Forebyggelsesfonden.
- Pawson, Ray & Nicholas Tilley (1997): *Realistic Evaluation*, London, Sage Publications Ltd.
- Pawson, Ray (2006): *Evidence-based Policy. A Realist Perspective*, London, Sage Publications Ltd.
- Schein, Edgar (1992): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, CA., Jossey-Bass.
- Turner G. & J. Shepherd (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, i *Journal of Continuing Education in Nursing*, 36, 2, 84-91.
- Walters, David & Theo Nichols (2013): *Afterword, in Walters D. & Nichols T., Safety or Profit? – International Studies in Governance, Change and the Work Environment*, Amityville, New York, Baywood Publishing Company Inc.
- Weiner, Bryan J., Mary A. Lewis & L. A. Linnan (2009): *Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs*, i *Health Education Research* 24, 2, 292-305.
- Wilton, T. m.fl. (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, Robert K. (2003): *Case study research: Design and methods* (3. udgave). London, Sage Publications Ltd.

**Sisse Grøn**, etnolog, ph.d., arbejdsmiljø- og sikkerhedsforsker, TeamArbejdsliv (kontaktperson)

e-mail: sig@teamarbejdsliv.dk

**Gitte Hübner**, cand.soc., TeamArbejdsliv

e-mail: gh@teamarbejdsliv.dk

**Hans Jørgen Limborg**, cand.techn.soc., ph.d., arbejdsmiljørådgiver og arbejdslivsforsker, TeamArbejdsliv

e-mail: hjl@teamarbejdsliv.dk