

Indførelse og forankring af projekter til at forebygge bevægeapparatskader ved tunge personløft

- **delrapport III fra evalueringen af »*Puljen* til forebyggelse af
bevægeapparatskader som følge af tunge personløft«**

Leena Eskelinen
Eigil Boll Hansen

AKF Forlaget
Marts 2004

Forord

I perioden 1997-2002 administrerede Arbejdstilsynet »Puljen til forebyggelse af bevægeapparatskader som følge af tunge personløft«. Midler fra puljen er gået til at støtte udviklingsprojekter, der forebygger bevægeapparatskader som følge af tunge personløft primært inden for social- og sundhedsområdet. På opdrag af Arbejdstilsynet har AKF i samarbejde med Teknologisk Institut gennemført en evaluering af puljen, og evalueringen påbegyndtes i efteråret 2003.

Resultatet af evalueringen foreligger i tre delrapporter, der på forskellig vis belyser, hvad der er kommet ud af puljen og de støttede aktiviteter, og i en sammenfattende rapport, der opsamler hovedresultaterne fra alle tre dele af evalueringen.

Denne rapport indeholder en beskrivelse og vurdering af indførelsen og fastholdelsen af de støttede aktiviteter, og den henvender sig primært til beslutningstagere og arbejdsmiljøprofessionelle i kommuner, amter og private virksomheder.

Evalueringen har været gennemført af docent Eigil Boll Hansen, seniorforsker Leena Eskelinen og stud.scient.soc. Morten Frederiksen, AKF samt af konsulent Gitte Holm Rasmussen og konsulent Tom Bødker Hansen, som undervejs blev afløst af konsulent Lene Wendelboe Johannsen, Teknologisk Institut. Stud.scient.soc. Brian Rimdal, AKF har bistået med bearbejdning af data.

Denne rapport er skrevet af Leena Eskelinen og Eigil Boll Hansen.

Eigil Boll Hansen
Marts 2004

Indhold

1 Sammenfatning og anbefalinger	7
2 Formål, problemstillinger og metode	13
2.1 Formål og problemstillinger	13
2.2 Metode	14
3 Projekter med støtte fra Puljen	20
3.1 Gennemførte projekter	20
3.2 Projekter, hvor tilskuddet er bortfaldet	22
4 I hvilket omfang er projekterne forankret?	23
4.1 Interviewpersonernes vurdering af forankring	23
4.2 Vurderinger fra udvalgte projekter	30
5 Hvem tog initiativ, og hvordan blev projekterne iværksat?	35
5.1 Interviewpersonernes vurdering af initiativ og iværksættelse	35
5.2 Vurderinger fra udvalgte projekter	43
6 Hvilke vilkår har haft betydning for projekternes forankring? ...	46
6.1 Interviewpersonernes vurdering af vilkår for projekternes forankring	46
6.2 Vurderinger fra udvalgte projekter	51
7 Aktiviteter og vilkår, der har bidraget til en vellykket indførelse og forankring	58
7.1 Den overordnede interventionsstrategi	58
7.2 Eksempler på konkrete aktiviteter	61
Noter	67

1 Sammenfatning og anbefalinger

Denne rapport har til formål at belyse, hvordan projekter, der har fået støtte fra Puljen til forebyggelse af bevægeapparatskader som følge af tunge personløft (i det følgende blot *Puljen*), er blevet indført og forankret i praksis. Ved forankring i praksis forstås, at de aktiviteter, arbejdsmetoder, fremgangsmåder mv., som projekterne har givet anledning til, er taget i brug efter projektperiodens udløb.

I rapporten belyses:

- I hvilken udstrækning er de gennemførte projekter forankret på arbejdsstedet?
- Hvilke forhold på arbejdsstedet og hvilke egenskaber ved projekterne har bidraget til at implementere og forankre projekternes aktiviteter?
- Hvilke initiativer er der taget på arbejdsstedet for at implementere og forankre projektaktiviteterne, og hvordan er aktiviteten organiseret?

I hvilket omfang er projekterne forankret?

Næsten alle interviewede repræsentanter fra de gennemførte projekter (der blev interviewet en repræsentant for 83 ud af 88 projekter) vurderer, at projektet har medvirket til, at tunge personløft er blevet mindre belastende for medarbejderne. Der er tre-fire hovedsagelige måder, hvorpå projekterne vurderes at have medvirket til, at personløft er blevet mindre belastende. Det drejer sig om ændrede arbejdsrutiner og metoder, ændrede forflytningsteknikker, bedre brug af personlifte og andre hjælpemidler og bedre samarbejde om tunge personløft.

Næsten trefjerdedele af interviewpersonerne vurderer, at det gennemførte projekt i dag har stor betydning for udførelse af tunge personløft,

mens kun tre vurderer, at det ingen betydning har. Det er omkring en fjerdedel, som vurderer, at projektet i dag kun har nogen betydning for udførelse af personløft. I casestudierne (syv udvalgte projekter) nævner projektdeltagerne personalets velvære, bedre arbejdsforhold, øget samarbejde samt fælles holdninger og kultur som positive virkninger af projektet.

I mange tilfælde (67%) er projekterfaringer blevet udbredt til et eller flere andre arbejdssteder.

Projekter, hvor formålet har været at udvikle et produkt, som har skullet formidles eller sælges til andre arbejdssteder med personforflytninger, har haft mindre gennemslagskraft end projekter om at indføre forflytningsvejlederordninger og projekter om uddannelse og kvalificering.

Væsentlige egenskaber ved projekterne og vilkår på arbejdsstedet

Der er en tendens til, at når medarbejderne ifølge interviewpersonen har forventet overvejende fordele af projektet ved dets iværksættelse, har en større andel af projekterne i dag stor betydning for gennemførelse af tunge personløft. Medarbejdernes inddragelse i udformningen af projekterne viser en *vis* sammenhæng med, at projekterne i dag vurderes at have stor betydning for udførelse af tunge personløft. En vigtig del af medarbejderinddragelsen var, at medarbejderne havde mulighed for at drøfte projektet og forme projektets indhold undervejs.

En stor del af projekterne har bestået i at uddanne medarbejderne, og der er en tendens til, at interviewpersonerne vurderer, at disse projekters forankring i den daglige praksis er særlig stor. Hvor der har været anvendt konsulentbistand, vurderer interviewpersonen ligeledes særligt ofte, at deres projekt i dag har stor betydning for udførelse af tunge personløft på arbejdsstedet. De eksterne konsulents rolle har varieret en hel del fra projekt til projekt, men i de fleste projekter har konsulenterne fungeret enten som undervisere, sparringspartnere eller proceskonsulenter.

De færreste har dokumentation for, at der er sket et fald i sygefravær, antal anmeldte arbejdsbetingede lidelser eller i antal anmeldte arbejdsulykker, men alene opfattelsen af, hvordan det er gået, kan have haft betydning for forankringen. Der er i hvert fald en sammenhæng mellem, at interviewpersonen vurderer, at projektet har medvirket til at nedbringe antal sygeda-

ge, antal arbejdsbetingede lidelser eller antal anmeldte arbejdsulykker, og at interviewpersonen angiver, at projektet i dag har stor betydning for udførelse af tunge personløft.

Endvidere viser det sig på baggrund af telefoninterviewene, at gode vilkår på arbejdsstedet, fx godt samarbejde, stabil medarbejderstab, medindflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og tilstrækkeligt personale, øger sandsynligheden for, at det gennemførte projekts praksis i dag har stor betydning for udførelse af tunge personløft.

I langt de fleste tilfælde har ledelsen af et arbejdssted taget initiativ til at iværksætte projekterne, men dette viser ingen sammenhæng med projektets betydning for udførelse af tunge personløft i dag. Casestudierne viser, at ledelsens rolle som initiativtager typisk har handlet om at give accept for gennemførelse af et særligt projekt og om at være med til at skabe de overordnede forudsætninger for projektet (formulering af projektidé, beslutninger om ressourceanvendelse og projektorganisation). Derimod er projekternes konkrete indhold i høj grad formet undervejs af en arbejdsgruppe, hvor medarbejderne har været repræsenteret, og hvor der har været en projektleder, som ledelsen havde delegeret ansvaret til.

Samtlige udvalgte projekter til casestudiet (projekterne til casestudiet blev udvalgt blandt perspektivrige projekter) har haft en ildsjæl, som har været den samlende figur for projektet. Ildsjælen har været projektets »ideolog«, som har holdt fast og udviklet projektets ideer, og som dermed har været stærkt medvirkende til et godt projektførløb.

Aktiviteter og initiativer for at indføre og forankre projekterne

Ved gennemførelsen af de projekter, der indgik i casestudiet, har der været taget forskellige initiativer til at indarbejde nye aktiviteter, arbejdsmetoder og fremgangsmåder i den daglige praksis. Det har fx drejet sig om:

- uddannelse internt på arbejdspladsen eller eksternt,
- metoder til at analysere egen praksis, fx videooptagelser af arbejdssituationen,
- formidling til medarbejdere og ledelse om projektet,
- brug af konsulenter.

Konklusioner og anbefalinger

Der tegner sig en række forhold, som kan bidrage til at indføre og fastholde aktiviteter og metoder til at forebygge bevægeapparatskader på arbejdspladser, hvor personalet skal udføre mange personforflytninger.

Generelle vilkår på arbejdsstedet præget af et godt samarbejdsklima, medarbejderindflydelse, engagerede medarbejdere, en stabil og tilstrækkelig medarbejderstab er ofte en grundlæggende forudsætning for at indføre nye fremgangsmåder ved personforflytninger. Det har været en vigtig erkendelse for projektdeltagerne i de udvalgte projekter til casestudiet, at forebyggelse af bevægeapparatskader ikke alene handler om »korrekte arbejdsteknikker ved tunge personløft« som et isoleret problem, men om arbejdsvilkår i bredere forstand, herunder arbejdets indhold og udformning, arbejdsdeling og samarbejdsrelationer. Dertil forudsættes ny viden, ny indsigt og holdningsændringer.

Det kan imidlertid ikke derved konkluderes, at der ikke kan gennemføres projekter til at forebygge bevægeapparatskader på arbejdssteder, som ikke kan leve op til gode vilkår på alle felter, men det må forventes, at det kan være vanskeligere at opnå de ønskede resultater. Samtidig med at der iværksættes aktiviteter for at forebygge bevægeapparatskader på et arbejdssted, kan der således være grund til også at se på de generelle vilkår samt behovet for og mulighederne for at skabe forbedringer.

Det er centralt, at såvel ledelse som medarbejdere er motiveret og har forståelse for at gå ind i og engagere sig i at udvikle og indarbejde nye fremgangsmåder ved personforflytning.

Det er grundlæggende, at ledelsen af arbejdsstedet bakker op om og prioriterer en indsats, som skal forebygge bevægeapparatskader ved personforflytninger.

Motivationen hos medarbejderne kan være til stede på forhånd, fordi de har oplevet udtalte problemer med bevægeapparatskader eller -lidelser, men der kan også være modstand, hvorfor der som en del af udviklingsarbejdet kan være brug for at fremme en bred forståelse hos medarbejderne for, at nye metoder og fremgangsmåder for at forebygge bevægeapparatskader er værdifuldt.

Undervisning, der har rettet sig mod at udvikle medarbejdernes værdisæt i forhold til at udføre personforflytninger, har været vigtig. Den har

fx bestået i at give medarbejderne en ny erkendelse ved at illustrere uhensigtsmæssige måder at udføre personforflytninger på fx gennem eksempler fra medarbejdernes egen dagligdag. En vigtig del af undervisningen er naturligvis også at bibringe medarbejderne nye metoder til at udføre personforflytninger.

Et vigtigt princip for de udvalgte projekter til casestudiet har været, at projektarbejdet kommer tæt på medarbejdernes dagligdag, og at det er medarbejderne som i høj grad bærer projektet igennem. *Udbyttet er således størst ved en undervisning, der er praksisnær, og hvis medarbejderne er medinddraget i at finde gode løsninger til at udføre personforflytning i konkrete situationer.* Denne form står i modsætning til undervisning, hvor eksperter stiller sig op og »docerer den rigtige måde« at udføre personforflytninger på.

Der kan være brug for at inddrage eksperter til at finde de rigtige løsninger, men eksperterne må finde en form, så løsningerne findes i et samspil med medarbejderne.

De arbejdsteknikker, som medarbejderne er blevet undervist i, har så at sige været velkendte i årevis. Men de har formentlig ikke vundet indpas, fordi der ikke har været gennemført en systematisk indsats, hvor medarbejderne har haft mulighed for at afprøve og tilpasse dem på deres eget arbejdsområde samt at få støtte dertil fx via konsulentbistand, undervisning, eller sidemandslæring ved forflytningsvejledere. *Undervisning eller en anden indsats for at forebygge bevægeapparatskader ved personforflytninger må således omfatte alle medarbejdere på et arbejdssted samtidig, hvis indsatsen skal have gennemslagskraft.* En lejlighedsvis undervisning af udvalgte medarbejdere har kun ringe gennemslagskraft, idet den »uddannede« medarbejder kan stå alene med sin nye viden og kun har ringe gennemslagskraft i forhold til sine »uuddannede« kolleger.

En udviklingsproces som at gennemføre projektaktiviteter og at indføre og fastholde nye rutiner mv. i de daglige rutiner vil have gavn af, at der til processen er knyttet en »ildsjæl«. Det vil sige en person, der er engageret i processen, og som har den fornødne indsigt. Ildsjælen kan være lederen af arbejdsstedet, men kan også være en anden person. Det vil være muligt at gennemføre en udviklingsproces uden en sådan ildsjæl, men der vil kunne opnås et bedre resultat med en engageret person, der har til opgave

at holde udviklingsprocessen i gang, at tage de nødvendige initiativer for at holde processen i gang og at holde sammen på initiativerne.

Den generelle opfattelse blandt de interviewede fra projekterne i case-studiet er, at der er behov for mere satsning på at vedligeholde ny fremgangsmåder og forflytningsteknikker, end det er tilfældet, ellers forsvinder gejsten på arbejdspladserne, eller der er fare for, at indsatsen bliver meget enkeltpersonafhængig. Gennemførelse af et udviklingsprojekt i en afgrænset periode sikrer ikke i sig selv, at nye forebyggende metoder kan fastholdes på arbejdsstedet. *Der er brug for opfølgende aktiviteter, som ikke bare skal omfatte nye medarbejdere, men alle andre medarbejdere, der udfører personforflytninger.* Det kan foregå i form af fx temadage, hvor alle medarbejdere får genopfrisket »gammel« lærdom eller gøres bekendt med nye metoder. Der er endvidere brug for, at løftevejledere/løfteinstruktører i fællesskab får vedligeholdt og udbygget deres viden, og at de i øvrigt har mulighed for at støtte og udvikle hinanden.

Projekter, der ikke er gennemført på et arbejdssted, hvor der udføres personforflytninger, har generelt haft vanskeligt ved at slå igennem og finde anvendelse i praksis. Der er forskellige forklaringer herpå, men der synes generelt at have manglet en strategi for, hvordan projektets produkt har skullet udbredes og omsættes til praksis.

2 Formål, problemstillinger og metode

2.1 Formål og problemstillinger

Denne rapport har til formål at belyse, hvordan de udviklingsprojekter, der har fået støtte fra Puljen til forebyggelse af bevægeapparatskader som følge af tunge personløft (i det følgende blot *Puljen*), er blevet indført og forankret i praksis.

Ved et *udviklingsprojekt* forstås enhver igangsat aktivitet, som har til formål at ændre, erstatte eller udbygge de måder, hvorpå opgaver hidtil er løst eller behov afhjulpet. Et udviklingsprojekt består altså i en intervention i det bestående. Ved *implementering af et udviklingsprojekt* forstås den proces, hvorved ideerne om forebyggelse af bevægeapparatskader indføres i praksis på et arbejdssted. Ved *forankring af projektaktiviteter* forstås, at aktiviteterne i udviklingsprojektet eller erfaringer herfra helt eller delvist videreføres efter en projektperiodes udløb på de arbejdssteder, hvor projektet har været gennemført, eller på et andet arbejdssted. Hvis udviklingsprojektet har bestået i at udvikle et produkt eller et hjælpemiddel, består forankringen i, at produktet eller hjælpemidlet anvendes på et eller flere arbejdssteder.

I denne rapport belyses følgende problemstillinger:

- I hvilken udstrækning er gennemførte projekter forankret på arbejdsstedet? (kapitel 4)
- Hvilke forhold på arbejdsstedet og egenskaber ved projekterne har bidraget til at implementere og forankre udviklingsaktiviteten? (kapitel 5 og 6)

- Hvilke initiativer er der taget på arbejdsstedet for at implementere og forankre projektaktiviteten, og hvordan er aktiviteten organiseret? (kapitel 7)

Da der er forløbet flere år, siden projekterne blev iværksat, har det været vanskeligt at få pålidelige og detaljerede oplysninger om forløbet med at iværksætte og indføre projekternes aktiviteter. Hovedvægten har derfor været lagt på at belyse, hvordan projektaktiviteterne er fastholdt eller forankret i praksis efter projektperiodens udløb.

Indførelse af nye arbejdsmetoder, teknikker, redskaber mv. med henblik på at forebygge bevægeapparatskader ved personløft er at sammenligne med en fornyelsesproces i en organisation, hvor en nydannelse skal indføres. En nydannelse kan defineres som en idé, en fremgangsmåde eller en genstand, der opfattes som ny af det individ eller den organisation, som skal indføre den. Det er ikke afgørende for processen, om fremgangsmåden objektivt er ny, målt i forhold til den tid, der er gået, siden den først blev brugt eller udtænkt. Hvis fremgangsmåden opfattes som ny og anderledes af den enhed, som skal indføre den, så er det en nydannelse.

Det, der er afgørende for indførelse af en nydannelse fx i form af initiativer til at forebygge bevægeapparatskader, er, at de forudsætter ændringer i hidtidige handlemåder og arbejdsrutiner. Det har ofte vist sig at være en vanskelig proces, fordi det er »nemmere« at gøre tingene, som de altid er blevet gjort, eller man kan falde tilbage i gamle vaner, specielt hvis det nye er lidt besværligt. Det skal være muligt at se en fordel i at udføre arbejdet på en anden måde. En del af denne analyse består således i at afdekke, hvilke faktorer der har hæmmet indførelsen af projektaktiviteterne, fx modstand fra personalet eller organisatoriske forhold, og hvilke forhold der har fremmet processen, fx medinddragelse af medarbejdere.

2.2 Metode

Problemstillingerne i denne del af evalueringen er belyst på grundlag af

- en survey med telefoninterview af de ansvarlige for gennemførte udviklingsprojekter,
- casestudie af syv udvalgte udviklingsprojekter.

Kombinationen af survey og casestudier giver mulighed for på forskellig vis at belyse indførelse og forankring af projektaktiviteterne til forebyggelse af bevægeapparatskader. Med baggrund i survey'en kan det analyseres, hvilke vilkår på arbejdsstederne og karakteristika ved projekterne der viser sammenhæng med indførelse og forankring af udviklingsaktiviteterne. Gennem casestudierne opnås en indsigt i og en uddybende forståelse af de processer på arbejdsstederne, der har været i spil ved indførelse og forankring af de forskellige projektaktiviteter.

Survey

Telefoninterview af kontaktpersoner for de gennemførte projekter blev udført i efteråret 2003. I nogle tilfælde var der således gået flere år, siden et projekt var blevet afsluttet. Oplysninger om kontaktpersoner for projekterne stammede fra indsendt materiale til Arbejdstilsynet. Det vil sige ansøgningen til *Puljen* og en eventuel rapport fra projektet. Det var ikke i alle tilfælde muligt at få kontakt med en person, der havde været involveret i projektet under dets gennemførelse. Bl.a. havde en del kontaktpersoner fået andet job. Tidsforløbet og personskeft har medført ubesvarede spørgsmål ved telefoninterviewene, fordi svarpersonerne ikke har haft en sikker erindring om projektet eller et sikkert kendskab til det.

Der blev i alt gennemført interview med kontaktpersoner for 83 gennemførte projekter, hvilket giver en svarprocent på 94.

Telefoninterviewene omfattede følgende hovedemner:

- Aktivitetstype og arbejdssted, herunder antal berørte medarbejdere og berørte jobgrupper.
- Initiativ og iværksættelse handlede om, hvad der har været motivet til at gå i gang med projektet, og hvor initiativet kom fra. Der indgik også spørgsmål om projektudgiftens størrelse. Spørgsmål om ledelsesansvaret har skullet afdække, hvor stærkt projektet har været forankret i organisationen.
- Vilkår på arbejdsstedet og egenskaber ved projektet har skullet belyse vilkårene for forankring og effekt af projektet.
- Virkninger af projektet handlede både om ændrede arbejdsmetoder, vilkår m.m. og om virkning på sygedage, arbejdsbetingede lidelser og anmeldte arbejdsulykker.

- Der blev spurgt om projektets forankring på det arbejdssted, det blev gennemført, og eventuel udbredelse til andre arbejdssteder. Desuden blev spurgt til årsagen, hvis et projekt ikke er blevet forankret, og om krav til arbejdssteder, som skal gennemføre projektet.

Fem ud af de 88 gennemførte projekter gik ud på at udvikle et produkt, som kunne anvendes på arbejdspladser, hvor der udføres personforflytninger. Produkter fra disse projekter har altså rettet sig mod andre arbejdssteder, end hvor projektet har været udført, og en række spørgsmål var således ikke relevante i disse fem tilfælde, hvor der er anvendt et reduceret spørgeskema.

Det var ønsket, at telefoninterviewene blev gennemført med en person, der havde overblik over og indsigt i det enkelte projekt, dets iværksættelse, forløb og forankring. I næsten to tredjedele af interviewene er således projektlederen e.l. (fx en tovholder) af det gennemførte projekt blevet interviewet, og ved i alt omkring en fjerdedel af interviewene var projektlederen samtidig leder af arbejdsstedet. Omkring en tiendedel af interviewene er gennemført med lederen af det berørte arbejdssted, men som ikke var projektleder. I ganske mange tilfælde har interviewene altså været gennemført med personer, der har været stærkt engageret i gennemførelse af projekterne. Dette engagement kan bevidst eller ubevidst slår igennem i interviewene, så der vil være en tendens til en positiv vurdering af projekterne og deres forankring. I de resterende tilfælde er interviewene gennemført med en person med en anden rolle i forhold til projektet. Det har fx været en medarbejder på projektet, et projektgruppemedlem, et styregruppemedlem eller et medlem af sikkerhedsorganisationen. Der kan også her være tale om personer, der har haft et særligt engagement i projektet.

Da det ikke kan udelukkes, at besvarelsene i interviewene trækker i en bestemt retning, indgår der også i evalueringen et antal udvalgte case-studier, hvor andre end projektlederne indgår i indsamlingen af erfaringer fra projekterne. De kan bidrage til at understøtte (eller det modsatte) udsagnene fra interviewene.

Casestudier

Projekter til casestudier blev udvalgt på baggrund af foreliggende skriftligt materiale fra projekterne (projektansøgninger, interne evalueringer osv.) og telefoninterview af kontaktpersoner, som AKF gennemførte i efteråret 2003. Der var tale om en strategisk udvælgelse af projekter, og der blev lagt vægt på følgende tre kriterier:

- at projekterne var perspektivrige, dvs. at der ifølge foreliggende materiale var arbejdet med vis systematik efter de målsætninger, der var blevet sat for projektet,
- at projekterne rettede sig mod forskellige typer aktiviteter i henhold til Arbejdstilsynets kategorisering af de støttede projekter, herunder forflytningsvejlederordninger, uddannelse og opkvalificering af medarbejdere, opsamling og formidling af viden og udvikling/brug af teknisk hjælpemiddel (jf. delrapport I),
- at forskellige typer arbejdspladser var repræsenteret (fx sygehus, hjemmepleje, dagtilbud til børn og unge).

Begrundelsen for at vælge perspektivrige projekter var, at casestudierne skulle bidrage med erfaringer, som andre arbejdspladser med samme type problematik kan lære af. Der har således været mere fokus på at afdække forhold, der har været fremmende for at indføre og forankre projekterne, end på forhold, der har hæmmet. Perspektivrige projekter har imidlertid også haft vanskeligheder, de skulle overvinde, og sådanne erfaringer indgår i casestudierne. Da casene repræsenterede forskellige typer arbejdspladser, repræsenterede de også de forskellige jobgrupper, som projekterne berørte (social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker, portører, pædagoger, lærere). De fleste projekter, som har fået støtte fra *Puljen*, har handlet om *forflytningsvejlederordninger* og *uddannelse og kvalificering af medarbejdere*, og projekterne til casestudiet blev hovedsageligt valgt blandt disse to projekttyper (tre projekter fra begge grupper, jf. tabel 2.1). Derudover blev der udvalgt et projekt fra kategorierne *opsamling og formidling af viden* og *udvikling/brug af teknisk hjælpemiddel*. Desuden blev projekterne til casestudiet valgt således, at de geografisk fordelte sig over hele landet.

Seks af projekterne i casestudiet er gennemført på en konkret arbejdsplads, alle af dem enten i en kommune eller en amtskommune.

Tabel 2.1 Oversigt over projekter, der indgik i casestudiet¹

Udfører af projektet	Hvilken type aktivitet handlede projektet om?	På hvilken type arbejdsplads blev projektet gennemført?	Hvilke medarbejdergrupper blev berørt af projektet?
Thisted Sygehus	Forflytningsvejlederordning	Sygehus	Sygeplejersker Social- og sundhedsassistenter Portører
BST, Københavns Kommune	Forflytningsvejlederordning	Plejhjem	Sygeplejersker Social- og sundhedsassistenter Social- og sundhedshjælpere Ledelse
Sorø Kommune	Forflytningsvejlederordning	Børnepasning; daginstitutioner og dagpleje	Pædagoger Pædagogmedhjælpere Dagplejere Ledere
Stensagerskolen (Århus Amt)	Uddannelse og kvalificering	Specialskole for handicappede børn og skolefritidsordning	Lærere Pædagoger Pædagogmedhjælpere
Herning Sygehus	Uddannelse og kvalificering	Sygehus	Sygeplejersker Social- og sundhedsassistenter Portører
Stenlille Kommune	Uddannelse og kvalificering	Hjemmepleje	Sygeplejersker Social- og sundhedshjælpere
Hjælpemiddelinstitutet	Opsamling og formidling af viden	Forskellige faggrupper på social- og sundhedssektoren	Brede målgrupper, primært ergo- og fysioterapeuter i kommuner

¹ Der blev udvalgt otte projekter, men det arbejdssted, der blev udvalgt inden for kategorien *udvikling/brug af teknisk hjælpemiddel*, ønskede ikke at deltage.

Casestudiet satte fokus på projekternes gennemførelse og resultater, og de byggede dels på skriftligt materiale, dels på interview af medarbejdere og ledere på de konkrete arbejdspladser samt observation i forbindelse med arbejdsstedsbesøgene. Formålet med casestudierne var at give uddybende information om forhold på arbejdsstedet og ved projekterne, der har bidraget til at indføre og forankre projektaktiviteterne, samt om, hvad projekterne har gjort for at implementere og forankre aktiviteterne, og hvordan aktiviteten er organiseret.

Dataindsamlingen til casestudiet afhang af typen af projekt. I de projekter, der handlede om *forflytningsvejlederordninger* blev der foretaget et

gruppeinterview, hvor både projektlederen og medarbejderrepræsentanter deltog, og derudover observation og spotinterview med medarbejdere på arbejdsstedet. I de projekter, som havde fokuseret på *uddannelse og kvalificering af medarbejdere*, bestod besøget af to typer interview, et gruppeinterview med de berørte medarbejdere (evt. inkl. sikkerhedsrepræsentant) og deres nærmeste daglige leder og et interview med den projektansvarlige (den daglige projektleder). I projektet, der havde til formål at *opsamle og formidle viden*, byggede casestudiet på analyse af det foreliggende materiale, herunder en tidligere gennemført evaluering af brugen af materialet, samt interview med evaluatoren.

Interviewene blev i alle tilfælde foretaget som et semistruktureret interview, og de handlede om følgende emner:

- Udgangspunktet for projektet
- Hvad blev der gjort for at omsætte projektets resultater i praksis?
- Projektets betydning og gennemslagskraft
- Implementering og forankring generelt
- Kan projekterfaringerne overføres til andre?

Interviewene tog udgangspunkt i disse temaer, men afhængigt af projektets indhold, organisering og gennemførelse blev der stillet spørgsmål om specifikke forhold. Intervieweren havde i videst muligt omfang kendskab til det eksisterende materiale om projektet (jf. overfor), så interviewet kom til at fokusere på uddybende oplysninger, som det er svært at få belyst tilstrækkeligt ved hjælp af telefoninterview. Endvidere var det et vigtigt aspekt ved interviewene, at flere aktører fra arbejdspladsen, især de berørte medarbejdere, blev hørt.

3 Projekter med støtte fra *Puljen*

Dette kapitel indeholder en kort opsummerende beskrivelse af projekter, der har opnået støtte fra *Puljen*. En fyldigere beskrivelse af projekterne findes i delrapporten Projekter til at forebygge bevægeapparatskader som følge af personløft. Arbejdstilsynet modtog i alt 186 projektansøgninger i perioden 1997-1999, og der blev givet tilsagn om tilskud til 109 projekter. Af disse bortfaldt tilskuddet til 13 projekter af forskellige årsager.

3.1 Gennemførte projekter

Ud af de 96 gennemførte projekter drejede et sig om at etablere en projekt-database i Branchesikkerhedsrådet for Social- og Sundhedsvæsenet, og et projekt var en evaluering af et andet støttet projekt. De indgår ikke i den efterfølgende beskrivelse og analyse, hvilket heller ikke er tilfældet for seks projekter, som Arbejdstilsynet ikke har modtaget afrapporteringer fra. Langt hovedparten af projekterne blev påbegyndt i 1997 eller 1998, og kun få er påbegyndt i 1999 eller 2000.

Aktivitetstyper

Aktiviteterne i de gennemførte projekter er inddelt i en række kategorier, som er formuleret af Arbejdstilsynet. Kategorierne svarer til de eksempler på typer af aktiviteter, der i henhold til retningslinjerne for *Puljen* kunne opnå tilskud:

- *Forflytningsvejledere*. Denne aktivitetstype omtales også som løfteinstruktører, ressourcepersoner, løftevejledere eller forflytningsinstruk-

tører i flere af projekterne. Der er tale om projekter, hvor en del af projektaktiviteten har bestået i at uddanne forflytningsvejledere, hvis funktioner kan variere, men som blandt andet har til opgave at give råd og vejledning ved udførelse af personforflytninger.

- *Uddannelse og kvalificering.* Dette dækker over alle former for undervisning, instruktion og vejledning af medarbejdere, som udfører personforflytninger. Der er både tale om aktiviteter rettet mod udvalgte ansatte og mod alle ansatte på et arbejdssted med personforflytninger. Fysisk træning af medarbejderne er også placeret i denne kategori, idet denne type aktivitet kun er opgjort i det omfang, der er tilbudt vejledning eller instruktion som en del af projektet.
- *Opsamling og formidling af viden.* Denne kategori dækker over 1) projektaktiviteter, hvor der på systematisk vis er blevet indsamlet viden om arbejdsmiljø og tunge personløft på den enkelte arbejdsplads, og hvor denne viden efterfølgende er formidlet til medarbejderne med henblik på at forbedre forflykningsteknikker mv., og 2) projektaktiviteter, der har bestået i at systematisere og formidle viden om arbejdsmiljø og tunge løft til et større antal arbejdspladser.
- *Teknisk hjælpemiddel.* Denne aktivitetstype omfatter projektaktiviteter, der består i udvikling eller forbedring af et bestemt teknisk hjælpemiddel og i indførelse af et nyt teknisk hjælpemiddel på en arbejdsplads.
- *Arbejdspladsvurdering (APV).* Projekter er henført til denne kategori, hvis der som en særlig projektaktivitet er blevet arbejdet med APV eller udarbejdet udvidelser af, tillæg til eller nye former for arbejdspladsvurdering. Ingen projekter har alene bestået i at udarbejde en arbejdspladsvurdering.

En del projekter har indeholdt mere end én af de ovennævnte aktivitetstyper.

Projekterne har primært været uddannelsesprojekter (49) og projekter, hvor der er uddannet forflytningsvejledere (48), mens noget færre har drejet sig om opsamling og formidling af viden (19), udvikling af eller brug af teknisk hjælpemiddel (8) eller arbejdspladsvurdering (9), som har indgået i kombination med en anden aktivitet. Projekterne har hovedsageligt sigtet

mod at indføre nye arbejdsmetoder og rutiner samt forflytningsteknikker. Projekterne er i vid udstrækning gennemført i den kommunale omsorgs- sektor og på sygehuse. En mindre gruppe projekter er gennemført på børn og unge-området i amter og kommuner. Projekterne har primært berørt sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere og pædagoger.

3.2 **Projekter, hvor tilskuddet er bortfaldet**

Der er et mindre antal projektansøgninger, som havde fået tilsagn om en bevilling, men af forskellige grunde er bevillingen bortfaldet og altså ikke blevet udbetalt. Det drejer sig om i alt 13 projektansøgninger, hvilket svarer til 12% af det samlede antal bevillinger. Der er tale om projekter, som skulle have været gennemført på såvel sygehus, det kommunale ældreområde eller det amtslige sociale område.

I seks tilfælde har der været problemer med at finansiere egenandelen af projektets udgifter. I nogle af disse tilfælde har man ikke, da ansøgningen blev indsendt sikret sig, at de bevilgende lokale myndigheder var indstillet på at finansiere egenandelen. Da bevillingen fra puljen kom, har det så ikke været muligt at få en lokal bevilling til projektet. I andre tilfælde har forudsætningerne ændret sig, så man lokalt ikke havde de nødvendige midler, da bevillingen fra puljen blev givet. Fire af projekterne havde et relativt stort budget.

I tre tilfælde er det projekt, der blev bevilget penge til fra puljen, blevet gennemført, men man har ikke kunnet dokumentere de afholdte udgifter. Derfor er bevillingen fra puljen bortfaldet.

I de sidste fire tilfælde er der forskellig årsag til, at bevillingen er bortfaldet. Et sted har man ikke haft personale til at gennemføre projektet, et andet sted havde de personer, der skulle gennemføre projektet, fået andet job, og et tredje sted var en privat virksomhed, hvor der var sket et ejerskifte, og den nye ejer var ikke interesseret i at gennemføre den tidligere ejers projekt. I alle tre tilfælde kan det siges, at forudsætningerne havde ændret sig fra ansøgningstidspunktet til bevillingstidspunktet på en måde, så projektet ikke kunne gennemføres. Det sidste sted har det ikke været muligt at få information om årsagen til bevillingens bortfald.

4 I hvilket omfang er projekterne forankret?

Ved forankring af gennemførte projekter forstås, som nævnt i kapitel 2, at aktiviteterne i udviklingsprojektet eller erfaringer herfra helt eller delvist videreføres efter en projektperiodes udløb på de arbejdssteder, hvor udviklingsprojektet har været gennemført, eller på et andet arbejdssted. Det betyder fx, at hvis et projekt har bestået i at uddanne forflytningsinstruktører, vil en forankring sige, at der efter projektperiodens afslutning stadig er forflytningsinstruktører på arbejdsstedet. Hvis et projekt har handlet om at uddanne medarbejdere i forflytningsteknikker og brug af hjælpemidler mv., så betyder en forankring, at der sker en stadig vedligeholdelse af medarbejdernes viden på dette felt. Hvis udviklingsprojektet har bestået i at udvikle et produkt eller et hjælpemiddel består forankringen i, at produktet eller hjælpemidlet anvendes på et eller flere arbejdssteder.

4.1 Interviewpersonernes vurdering af forankring

Gennem telefoninterviewene blev forankringen af projekterne belyst ud fra nogle overordnede spørgsmål, om projektets betydning for udførelse af personforflytninger:

- Har projektet medvirket til, at tunge personløft er blevet mindre belastende for medarbejderne?
- Hvilken betydning har projektet i dag for udførelsen af tunge personløft på de(t) arbejdssted(er), hvor projektet blev gennemført?
- Er projektet blevet udbredt til andre arbejdssteder?

De første to spørgsmål handler om, i hvilken udstrækning projektet eller erfaringer herfra på interviewtidspunktet har betydning for udførelse af personforflytninger på det arbejdssted, hvor projektet blev gennemført. Det sidste spørgsmål handler om, hvorvidt projektet eller erfaringer herfra er blevet udbredt til andre arbejdssteder.

Spørgsmålene er tænkt som en indikator på, i hvilken udstrækning de ændrede arbejdsmetoder, nye forflytningsteknikker, brug af hjælpemidler mv., der var indeholdt i projektet, er indarbejdet i de daglige arbejdsrutiner på den arbejdsplads, hvor projektet blev gennemført, og udbredt til andre arbejdssteder. Der er naturligvis tale om nogle grove mål for forankring, idet det antages, at hvis projektet har medvirket til, at personløft er blevet mindre belastende, så er projektets aktiviteter blevet indført og forankret i dagligdagen. Det samme antages, hvis projektet i dag (på interviewtidspunktet) har stor betydning for udførelse af tunge personløft. I hvilket omfang, at projektets aktiviteter er blevet indført på et eller flere andre arbejdssteder, har interviewpersonerne næppe i alle tilfælde en dybtgående indsigt i. Der knytter sig således visse forhold til fortolkningen af disse mål for forankring og udbredelse.

Opgørelserne i dette afsnit bygger på svar fra de personer, som via telefon blev interviewet om projektet. Det har, som nævnt, i mange tilfælde været projektlederen eller lederen af arbejdsstedet, og det kan ikke udelukkes, at deres engagement har gjort, at de ubevidst er kommet til at give en »for« positiv vurdering af projektets forankring.

Det er også værd at bemærke, at på godt 70% af arbejdsstederne, hvor der har været gennemført et projekt med støtte fra *Puljen*, har der samtidig med eller senere været gennemført andre aktiviteter, der har skullet forebygge bevægeapparatskader som følge af tunge personløft. Det kan derfor for svarpersonerne i disse tilfælde være vanskeligt at skelne mellem, hvad der er en konsekvens af projektet, som fik støtte fra *Puljen*, og hvad der er en konsekvens af andre aktiviteter. Dertil kommer, at vi ikke har kendskab til udgangssituationen, dvs. problemernes omfang forud for projektets start. Interviewpersonerne har gennemgående en meget positiv opfattelse af projekternes forankring der, hvor de er gennemført. Næsten alle interviewede vurderer, at projektet har medvirket til, at tunge personløft er blevet mindre belastende for medarbejderne (tabel 4.1).

Tabel 4.1 Gennemførte projekter procentvis fordelt efter, om projektet har medvirket til, at tunge personløft er blevet mindre belastende for medarbejderne

	Procent
Ja	90
Nej	1
Ved ikke	8
I alt	99
Antal	83

Ekskl. manglende svar.

Kun en enkelt svarer, at projektet ikke har medvirket hertil, mens nogle få svarer ved ikke. Projekter, der er gennemført på et arbejdssted, hvor der udføres tunge personløft, vurderes stort set alle til at have medvirket til, at tunge personløft er blevet mindre belastende for medarbejderne. I ingen tilfælde er der svaret nej. Det ene tilfælde, hvor der er svaret nej, drejer sig om et projekt med udvikling af et hjælpemiddel, som aldrig er blevet sat i produktion. Da en så stor andel af interviewpersonerne har svaret ja til spørgsmålet, vil det ikke blive analyseret yderligere, men nedenfor i tabel 4.2 er vist, på hvilken måde interviewpersonerne vurderer, at projekterne har medvirket til, at personløft er blevet mindre belastende.

Tabel 4.2 Gennemførte projekter opgjort efter, på hvilken måde projektet har medvirket til, at personløft er blevet mindre belastende

Procentandel projekter, der har medvirket til:	Procentandel
Ændrede arbejdsrutiner og metoder hos den enkelte	45
Ændrede forflytningstekniker	44
At der er indført jobrotation eller anden arbejdsfordeling	-
At der er indført team eller grupper	-
En anden ændret organisering eller tilrettelæggelse af arbejdet	15
Bedre brug af personlifte og andre hjælpemidler	44
Bedre tilgængelighed til personlifte og andre hjælpemidler	17
Fysisk træning af medarbejdere	8
Bedre indretning af lokaler, herunder bedre pladsforhold	8
Bedre håndtering af uforudsete situationer	4
Bedre håndtering af pressede situationer	7
Bedre samarbejde om tunge løft	25
Andet	48
Procentgrundlag	75

Ekskl. manglende svar.

Anm.: Det har været muligt at give flere svar, så procenttallene summerer til mere end 100%.

Interviewpersonerne blev stillet spørgsmålet: På hvilken måde har projektet medvirket til, at personløft er blevet mindre belastende. Interviewpersonerne har kunnet angive mere end en måde, og deres svar er registreret i nogle på forhånd fastlagte svarkategorier. Det formodes dog, at de fleste interviewpersoner alene har nævnt de måder, som de har anset for de væsentligste i projektet.

Der er tre-fire hyppige måder, hvorpå interviewpersonerne vurderer, at projekterne har medvirket til, at personløft er blevet mindre belastende. Det drejer sig om ændrede arbejdsrutiner og metoder, ændrede forflytningstekniker, bedre brug af personlifte og andre hjælpemidler og bedre samarbejde om tunge personløft. De interviewede har i mindre omfang nævnt fysisk træning af medarbejderne, bedre indretning af lokaler, bedre håndtering af uforudsete situationer og bedre håndtering af pressede situationer. Ingen har angivet, at der er indført jobrotation eller arbejdsdeling, eller at der er indført team eller grupper. Nogle steder vil man have team eller grupper i forvejen. En del har nævnt en måde, der er registreret under »andet«. Det handler især om, at personalet har opnået en øget bevidsthed og

viden om eller holdningsændring til at udføre personforflytninger på en måde, der er mindre belastende.

Der er et vist sammenfald af måder, hvorpå projekterne angiveligt har medvirket til, at personløft er blevet mindre belastende¹. Ændrede arbejdsrutiner og metoder hos den enkelte er ofte kombineret med ændrede forflytningsteknikker. Desuden har der i projekterne været et vist sammenfald af bedre brug af personlifte og andre hjælpemidler, bedre tilgængelighed til personlifte og andre hjælpemidler samt bedre indretning af lokaler, herunder bedre pladsforhold. Endelig er der et sammenfald mellem bedre håndtering af uforudsete situationer, bedre håndtering af pressede situationer og bedre samarbejde om tunge løft. En ændret organisering eller tilrettelæggelse af arbejde og fysisk træning af medarbejdere falder ikke sammen med bestemte andre måder, hvorpå personløft er blevet mindre belastende.

Også når interviewpersonerne skal vurdere, hvilken betydning projektet i dag (på interviewtidspunktet, som for størstedelen af projekterne er flere år efter projektets afslutning) har for udførelse af tunge personløft på arbejdsstedet eller arbejdsstederne, hvor projektet blev gennemført², er billedet meget positivt (tabel 4.3).

Tabel 4.3 Gennemførte projekter procentvis fordelt efter, hvilken betydning projektet i dag har for udførelse af tunge personløft på de(t) sted(er), projektet blev gennemført

	Procent
Ingen betydning	4
Nogen betydning	23
Stor betydning	73
I alt	100
Antal	78

Ekskl. manglende svar.

Næsten trefjerdedele af interviewpersonerne vurderer, at projektet i dag har stor betydning for udførelse af tunge personløft, mens kun tre vurderer, at det ingen betydning har. De få tilfælde handler om udvikling af et teknisk hjælpemiddel, hvor det som årsag til, at hjælpemidler ikke er sat i produktion, angives manglende interesse eller et svigtende marked, og om et uddannelsesprojekt, hvor det angives, at forebyggelse af bevægeapparatska-

der er blevet nedprioriteret på arbejdsstedet. Det er således omkring en fjerdedel, som vurderer, at projektet i dag kun har nogen betydning for udførelse af personløft. I de videre analyser er det hovedsageligt dette mål for forankring, der bliver brugt.

Det er vanskeligt at give en præcis fortolkning af, hvilke forhold der ligger bag, at interviewpersonerne har svaret henholdsvis ingen, nogen eller stor betydning, men hvis interviewpersonen har svaret, at projektet i dag ingen betydning har for tunge personløft, er projektets aktiviteter gået i stå og/eller ingen har taget ved lære af indholdet af projektet. Har interviewpersonen svaret nogen betydning, udtrykker det et forbehold, og der opleves mangler i forhold til, at projektet har levet op til sit formål. Hvis interviewpersonen angiver, at et projekt har stor betydning for udførelse af tunge personløft, fortolker vi det sådan, at projektet i stor udstrækning har levet op til sit formål, så arbejdet udføres på en måde, så personforflytninger er mindre belastende for personalet. Det udelukker imidlertid ikke, at der stadig kan være visse problemer med at fastholde medarbejdere i rutiner, der forebygger bevægeapparatskader.

Især projekter, som har handlet om at uddanne forflytningsvejledere eller om at uddanne og kvalificere medarbejdere bredt til at udføre personløft på en »korrekt« måde, vurderes til at have stor betydning, mens vurderingen gennemgående er mere forbeholden i forhold til projekter, der har handlet om at opsamle og formidle viden om personforflytning eller at udvikle et hjælpemiddel (tabel 4.4).

Tabel 4.4 Projekterne opgjort efter type og *procentvis* fordelt efter, hvilken betydning projektet i dag har for udførelse af tunge personløft på de(t) sted(er), projektet blev gennemført

	Ingen	Nogen	Stor	I alt	Antal
Forflytningsvejledere	2	9	89	100	46
Uddannelse og kvalificering	-	24	76	100	46
Opsamling og formidling af viden	(-)	(50)	(50)	(100)	18
Teknisk hjælpemiddel	(25)	(50)	(25)	(100)	8
Alle projekter	4	23	73	100	78

Ekskl. manglende svar.

Det skal bemærkes, at der kun er få projekter, som har handlet om tekniske hjælpemidler og om opsamling og formidling af viden, således at der ikke kan udledes noget generelt af forskellen mellem projekttyperne.

I tabel 4.5 er vist, hvilken type virksomhed der havde ansvar for at gennemføre projektet.

Tabel 4.5 Gennemførte projekter fordelt efter, hvilken type virksomhed der havde ansvaret for projektet og *procentvis* efter, hvilken betydning projektet i dag har for udførelse af tunge personløft på de(t) sted(er), projektet blev gennemført

	Ingen	Nogen	Stor	I alt	Antal
Kommunal eller amtslig institution	-	21	79	100	34
Kommunal eller amtslig forvaltning	4	22	74	100	27
Anden type virksomhed	(12)	(29)	(59)	(100)	17
Alle	4	23	73	100	78

Ekskl. manglende svar.

Når ansvaret for projektet har været placeret på den institution eller i den forvaltning, som det berørte arbejdssted har været tilknyttet, vurderer interviewpersonerne i højere grad, end når ansvaret har været placeret i en anden virksomhed, at projektet har stor betydning for udførelse af tunge personløft³. Det kan hænge sammen med, at projekter vedrørende forflytningsvejledere og vedrørende uddannelse og kvalificering af medarbejdere er typisk udført med ansvaret placeret i institutionen eller forvaltningen for det berørte arbejdssted. Det er så et spørgsmål, om det er ansvarsplaceringen eller projekttypen, der har haft betydning for forankringen.

Projekterne har været udført på mange forskellige typer arbejdssted (fx sygehus, hjemmepleje, dagtilbud til og døgninstitutioner for voksne samt dagtilbud til og døgninstitutioner for børn og unge), og materialet er for spinkelt til at afgøre, om projekterne har haft større betydning på én type arbejdssted frem for en anden. Antal medarbejdere på det berørte arbejdssted i alt, antal medarbejdere berørt af personløft og antal berørte af projektet viser ingen sammenhæng med, hvilken betydning et projekt i dag har for udførelse af tunge personløft. Størrelsen af arbejdsstedet har således ikke haft nogen betydning for forankringen.

Et flertal af projekterne er, som det fremgår af tabel 4.6, blevet udbredt til andre arbejdssteder end der, hvor projektet blev gennemført med støtte fra *Puljen*.

Tabel 4.6 Gennemførte projekter procentvis fordelt efter, om projektet er blevet udbredt til andre arbejdssteder

	Procent
Udbredt til andet arbejdssted	67
Ikke udbredt til andet arbejdssted	33
I alt	100
Antal	75

Ekskl. manglende svar og specielle projekter.

I de fleste tilfælde er projektet blevet udbredt til et eller flere andre arbejdssteder. Set i forhold til projekttype er det mest interessante, at projekter, der handlede om at uddanne og kvalificere personale, ikke helt så ofte, som projekter, hvor uddannelse og kvalificering ikke har været en del af projektet, er udbredt til andre arbejdssteder. Projekter gennemført i hjemmeplejen er ikke så ofte som andre projekter udbredt til andre arbejdssteder, hvilket kan skyldes, at de typisk har omfattet hele kommunens hjemmepleje.

Godt 40% af projekterne har været gennemført som et pilotprojekt med henblik på en afprøvning, men der findes ingen sammenhæng hermed, og hvor stor betydning projektet i dag vurderes at have for udførelse af tunge personløft. Der er derimod en lille tendens til, at projekter, der er gennemført som pilotprojekt, i højere grad er udbredt til andre arbejdssteder.

4.2 Vurderinger fra udvalgte projekter

Som nævnt var et af kriterierne ved udvælgelsen af projekter til casestudiet, at de ud fra det foreliggende materiale – projektbeskrivelse, eventuel selvevaluering og AKF's telefoninterview med projektleder i forbindelse med evalueringen – kan betragtes som perspektivrige. Derfor er det ikke overraskende, at kontaktpersonerne gennemgående gav en positiv vurdering af projektet ved casebesøgene. Hvordan beskriver lederne og medarbejderne så de virkninger, projekterne havde, og kan de dokumentere dem?

Projektlederne af flere af projekterne angiver, at det er svært at vurdere projektets virkninger isoleret, da der i samme periode er sket flere ting, som har understøttet projektets aktiviteter, fx øget bevidsthed om ergonomi og tunge løft, indførelse af arbejdspladsvurderingen (APV) og udvikling i hjælpemidler. Der synes ikke at være et entydigt mønster med hensyn til, hvor stor en betydning henholdsvis projektlederen og medarbejderne til lægger projektet – i nogle projekter er projektlederens vurdering mere var- som end medarbejdernes, i andre projekter er situationen modsat. Generelt er vurderingen i de projekter, der indgik i casestudiet, at der ville være sket noget, selv om der ikke havde været opnået støtte til et projekt, men ikke i samme omfang, som det faktisk har været tilfældet.

Arbejdsskader og sygefravær

Projekterne i casestudiet har typisk ikke fra starten defineret, hvordan de vil måle udviklingsaktiviteternes resultater. Derfor er der ikke systematisk dokumentation af arbejdsskader (ulykker og arbejdsbetingede lidelser) og arbejdsrelateret sygefravær før og efter projektet. Dokumentation ved hjælp af denne type indikatorer er heller ikke uproblematisk. Fx er det statistiske grundlag på den enkelte arbejdsplads for deciderede arbejdsulykker lille (antallet af ulykker pr. år), og der kan være betydelige udsving fra år til år, og eventuelle ændringer i registrerede arbejdsbetingede bevæge- apparatlidelser ses typisk efter en længere årrække. Flere projekter har fo- retaget en kortlægning af bevægeapparatsymptomer ved hjælp af forskelli- ge spørgeskemaer i løbet af projektperioden, men disse målinger er ikke blevet gentaget senere. Dertil kommer, at der kan være andre forhold, som komplicerer en effektmåling, herunder fx større arbejdsbelastning på grund af ændringer i personalenormeringer (fx nedskæring af personaleressourcer på et af de deltagende plejehjem) og øget bevidsthed om problematikken i kraft af projektet og derfor større rapportering af lidelser (fx på børnepas- ningsområdet).

Derfor henviser projektdeltagerne typisk til personalets velvære og til- fredshed, bedre arbejdsforhold, øget samarbejde internt i faggrupperne og faggrupperne imellem samt fælles holdninger og kultur, når de bliver spurgt om projektets virkninger ved interview. Disse vurderinger bygger på

de indtryk og observationer, som personalet har gennem deres egne oplevelser såvel som tilbagemeldinger fra kolleger.

Velvære og tilfredshed med arbejdet

Øget velvære kommer ifølge projektdeltagerne til udtryk ved, at arbejdsdagene ikke opleves så belastende som tidligere. Medarbejderne beskriver, hvordan de kan mærke forbedringer i arbejdet på deres egen krop – »og den lyver ikke«. (Faktisk er kropsbevidsthed et element i undervisningen i arbejdsmetoder, og den skal netop understøtte brugen af hensigtsmæssige arbejdsmetoder). Flere fortæller, at de ikke så ofte har smerter eller føler sig trætte, og at de i højere grad har overskud både på arbejdet og hjemme. Øget velvære og tilfredshed synes også at hænge sammen med en øget kompetence i eget arbejde. Det er indtrykket ved casebesøgene, at flere medarbejdere gennem projektet har oplevet, at deres arbejde er blevet indholdsmæssigt mere rigt og udviklende.

Arbejdsforhold, holdninger og ny kultur

Projektet har sat gang i en diskussion om den arbejdspraksis, som på nogle arbejdsområder har været gældende i årevis. Det gælder ikke alene konkrete arbejdsmetoder, men også samarbejdsformer og holdninger til eget arbejde, herunder egen rolle i forhold til »brugere« (afhængig af projektet patienter, ældre, elever eller børn). Et konkret resultat af projekterne har været, at de har sat fokus på medarbejdernes arbejdsmiljø. Projekterne har ifølge deltagerne været med til at ændre den tidligere udprægede holdning, at medarbejdernes velvære og brugernes velvære er i konflikt med hinanden – fx at det er »synd for patienter«, at plejepersonalet bruger hjælpemidler. Det er blevet lovligt at tænke på personalets arbejdsforhold, og som regel kommer det brugerne til gode. Nye arbejdsmetoder, fx forflytningsteknikker, forudsætter samarbejde mellem medarbejdere og samspil mellem medarbejdere og brugere, og de er på længere sigt med til at styrke brugernes egne ressourcer. Desuden er de nye arbejdsmetoder med til at skabe en ny arbejdskultur, som i højere grad bygger på kollektivt ansvar og fællesskab end på individuel præstation.

Projekttype og virkninger

Det er ikke muligt på grundlag af projekterne i casestudiet at drage entydige konklusioner om sammenhængen mellem projektaktiviteter og projekternes betydning. De projekter, som er gennemført på konkrete arbejdspladser, har drejet sig om forflytningsvejledere samt uddannelse og kvalificering af medarbejdere i arbejdsmetoder og samarbejdsformer og er dermed kommet tæt på medarbejdernes dagligdag. Derimod synes de projekter, som har været ekspertorienterede og været rettet mod en bred målgruppe – dvs. projekter, som har handlet om opsamling og formidling af viden samt udvikling af tekniske hjælpemidler – ikke at have haft særlig stor gennemslagskraft. De forudsætter særlige former for formidlings- og oplysningsindsats og/eller »markedsføringsstrategi«, idet målgruppen er bred og ikke velafgrænset fx til bestemte faggrupper. En sådan indsats er meget tid- og ressourcekrævende, og alle projekterne havde ikke taget højde for det i planlægningsfasen. I denne henseende har fx Hjælpemiddelinstitutet gjort en stor målrettet indsats for at offentliggøre og formidle produktet af deres videnopsamling, »Personløftere – en vejledning om valg, indkøb og anvendelse«. De projekter, som havde til formål at udvikle tekniske hjælpemidler, har været mindre vellykkede, idet de ikke er resulteret i, at hjælpemidlerne er sat i produktion.

Udbredelse til andre arbejdssteder

Flere af projekterne fra casestudiet har udbredt deres erfaringer enten inden for egen organisation eller til andre arbejdspladser. Nogle af disse processer er fortsat i gang, selv om den egentlige projektperiode er blevet afsluttet.

Nogle projekter blev startet eller helt gennemført som et pilotprojekt på udvalgte dele af arbejdspladsen, og erfaringerne er senere overført til hele arbejdspladsen. Det er sket fx på en specialskole og på et sygehus, hvor projektet i første omgang omfattede henholdsvis tre klasser og tre sygehusafdelinger, og hvor det senere er blevet udbredt til at involvere hele arbejdspladsen. I begge tilfælde er der tale om arbejdspladser, hvor projektet berører forholdsvis mange medarbejdere fra flere faggrupper. På specialskolen kom projektet til at omfatte både undervisningen (lærere) og skolefritidsordningen (pædagoger). For sygehusets vedkommende har udbre-

delsen fundet sted i to faser. I den første fase blev erfaringerne udbredt fra tre afdelinger til sygehusets samtlige ca. 20 afdelinger. I den næste etape blev de nye arbejdsmetoder videreført til alle fem sygehuse i amtet, som i mellemtiden var blevet én administrativ enhed.

På børnepasningsområdet var det gennemførte projekt en videreførelse af et tidligere projekt, som handlede om forebyggelse af tunge personløft inden for hjemmeplejen i den samme kommune, og som den samme projektleder havde gennemført. Projektlederen har aktivt formidlet erfaringer fra udviklingsprojektet på børnepasningsområdet i forskellige sammenhænge, hvilket har ført til, at flere kommuner har vist interesse for at bruge kommunens viden/ekspertise.

Et tredje eksempel på udbredelse er brugen af de erfaringer, som BST indhøstede gennem udviklingsprojektet på fire københavnske plejehjem. Disse erfaringer videreføres nu i tilsvarende udviklingsforløb, som BST samarbejder med i alt 30 plejehjem om i kommunen. De nye udviklingstiltag er en videreudviklet model af det gennemførte projekt, bl.a. er projektperioden forlænget, idet det var erfaringen, at gennemførelse af en udviklingsproces kræver mere tid, end der var til rådighed i det oprindelige projekt.

Stenlille Kommunes hjemmepleje har efter afslutningen af projektet samarbejdet med den lokale hjælpemiddelcentral og BST. Begge har fået materiale om projektet. Derudover har der været henvendelser fra ca. tyve andre kommuner, som har været interesseret i at høre om projekterfaringerne.

Hjælpemiddelinstitutet har både undervejs i projektet og efter udgivelsen af publikationen »Personløftere – en vejledning om valg, indkøb og anvendelse« henvendt sig til mange potentielle brugere. Efter udgivelsen er vejledningen blevet offentliggjort via pressemeddelelse til dag- og fagpressen, særlige temadage, artikler i fagtidsskrifter, anmeldelser i Hjælpemiddelcentralens blade, Ergoterapeuten og Nyhedsbrev for ældre og handicapområdet samt via det netværk instituttet dannede til at støtte projektarbejdet. Evalueringen af brugen af vejledningen har vist, at brugerne hovedsagelig er ansat i kommuner (hjemmepleje), på kommunale og amtskommunale institutioner og inden for arbejdsmiljøområdet (BST).

5 Hvem tog initiativ, og hvordan blev projekterne iværksat?

I dette kapitel belyses, hvem der tog initiativ til de gennemførte projekter, hvad der var baggrund for projekterne, og hvordan medarbejderne har været inddraget i iværksættelsen. Dette belyses endvidere i forhold til, hvordan forankringen vurderes at være i forhold til udførelse af personforflytninger i dag.

5.1 Interviewpersonernes vurdering af initiativ og iværksættelse

I afsnittet analyseres, hvad der har været motivet til at gå i gang med projekterne, og hvor initiativet kom fra. Analyserne er gennemført bl.a. ud fra den antagelse, at i jo højere grad, der har været oplevet problemer på arbejdsstedet som følge af personløft forud for projektet, og jo mere medarbejderne har været inddraget, des bedre resultater kan der være opnået gennem projektet. Begge dele forventes at styrke medarbejdernes motivation til at indgå i et projekt, som skal forebygge bevægeapparatskader som følge af personløft, og at ændre deres arbejdsmetoder mv.

Endvidere analyseres ledelsesansvaret for projekterne, hvilket skal afdekke, hvor stærkt projektet har været placeret i organisationen. Det antages, at hvis det daglige projektansvar eller det formelle ansvar har været placeret hos ledelsen af arbejdsstedet, kan det være udtryk for, at ledelsen har prioriteret aktiviteten højt, hvilket kan have styrket sandsynligheden for, at projektets aktiviteter er blevet forankret på arbejdsstedet efter projektophøret. En central organisatorisk placering kan have haft betydning

for forankring af projektets aktiviteter på arbejdsstedet, men det kan naturligvis have været tilfældet, selv om lederen ikke har haft det daglige ansvar for projektet. Et projekt kan også have haft ledelsesmæssig opbakning, selv om det formelle ansvar ikke har været placeret hos lederen.

Endelig analyseres projektudgifternes størrelse og sammensætning, idet det bl.a. antages, at projekter med høje løbende udgifter har haft vanskeligere ved at blive forankret. Der er selvfølgelig det forbehold, at udgifterne til at »vedligeholde« projekternes aktiviteter måske ikke vil være så høje, som udgifterne til at gennemføre projekterne. Nogle udgifter fx til evaluering og rapportering vil falde bort efter projektets afslutning, men der vil fortsat skulle bruges udgifter til at vedligeholde færdigheder, men måske på et lavere niveau. Det kan gøre, at projektudgifternes størrelse ikke slår igennem på forankringen.

Initiativ, medarbejderinddragelse og motiv

I omkring halvdelen af projekterne var det ledelsen af det arbejdssted, hvor projektet blev udført, der tog initiativ til projektet, og i en fjerdedel af projekterne var det sikkerhedsorganisationen. I de resterende tilfælde var det medarbejdere, BST, en hjælpemiddelcentral e.l. eller en privat virksomhed. Hvorvidt ledelsen for arbejdsstedet var initiativtager til projektet viser ingen sammenhæng med projektets betydning for udførelse af tunge personløft i dag.

Medarbejdere har været inddraget i udformningen af godt 60% af projekterne. I 2/3 af disse tilfælde har medinddragelsen bestået i, at medarbejdere har været med i en projektgruppe. Medinddragelsen spænder i øvrigt fra, at medarbejdere har udformet projektet (ti projekter) til, at medarbejderne er blevet orienteret om projektet på et personalemøde e.l. (syv projekter). Medarbejdernes medinddragelse i udformningen af projekterne viser en vis sammenhæng med, at projekterne i dag vurderes at have stor betydning for udførelse af tunge personløft (jf. tabel 5.1). Der er dog kun et mindre antal projekter, hvor medarbejderne ikke har været inddraget i udformningen af projektet, og det giver en statistisk usikkerhed ved sammenhængen.

Tabel 5.1 Gennemførte projekter fordelt efter, om de berørte medarbejdere var inddraget i udformningen af projektet og *procentvis* efter, hvilken betydning projektet i dag har for udførelse af tunge personløft på de(t) sted(er), projektet blev gennemført

	Ingen	Nogen	Stor	I alt	Antal
Medarbejdere inddraget	2	17	81	100	48
Medarbejdere ikke inddraget/ved ikke	-	30	70	100	23
Alle	1	21	78	100	71

Ekskl. manglende svar og specielle projekter.

Der er et spørgsmål, om der oplevedes mangler på arbejdsstedet for at kunne udføre personforflytninger hensigtsmæssigt, og om dette kan have været en medvirkende årsag til at iværksætte projektet. Interviewpersonerne blev bedt om at tage stilling til en række udsagn, der beskriver en arbejdsplads i relation til håndtering af personforflytninger. Interviewpersonerne skulle vurdere udsagnene i forhold til arbejdspladsen, som den var, før projektet blev iværksat. De formulerede udsagn og interviewpersonernes stillingtagen hertil fremgå af tabel 5.2.

Tabel 5.2 Gennemførte projekter opgjort efter udsagn om arbejdspladsen og *procentvis* fordelt efter interviewpersonernes stillingtagen til udsagnet

	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	I alt	Antal
Arbejdspladsen var hensigtsmæssigt indrettet til at udføre tunge personløft	23	36	41	100	75
Der manglede personlifte og andre hjælpemidler for at kunne reducere personløft	29	17	53	99	75
Der var tilstrækkelig instruktion og oplæring i forflytningsteknik	14	12	74	100	74
Der var for lidt plads	56	23	21	100	75

Ekskl. manglende svar.

Det mest udbredte problem synes at have været, at medarbejderne manglede instruktion og oplæring i forflytningsteknik. Det er da også det, langt de fleste af projekterne har rettet sig imod. I mindre udstrækning, men dog i mere end halvdelen af tilfældene, vurderer interviewpersonen, at der var

for lidt plads på arbejdspladsen. Det gælder ikke kun for medarbejdere i hjemmeplejen, der arbejder i borgernes hjem, men er hyppigt nævnt af interviewpersonerne ved alle typer institutioner, hvor der har været gennemført et støttet projekt. En stor andel af interviewpersonerne vurderer, at arbejdspladsen ikke var helt hensigtsmæssig indrettet til at udføre tunge personløft. Adgang til personlifte og andre hjælpemidler vurderes at have været et problem på knap 30% af arbejdsstederne.

Der er tre hovedårsager, som har været medvirkende til, at projekterne blev iværksat: Man har oplevet mange arbejdsulykker ved personløft, der har været meget nedslidning af medarbejdere ved tunge personløft, og/eller der har været stort sygefravær som følge af tunge personløft. Dette fremgår af tabel 5.3. I omkring 60% af projekterne har mindst en af disse tre årsager været medvirkende til projektets iværksættelse.

Tabel 5.3 Gennemførte projekter opgjort efter, hvad der var årsagen til, at projektet blev iværksat

Procentandel projekter, hvor en medvirkende årsag var:	Procentandel
APV-kortlægningen afdækkede problemer med tunge personløft	6
Mange arbejdsulykker ved tunge personløft	34
Meget nedslidning af medarbejdere ved tunge personløft	25
Stort sygefravær som følge af tunge personløft	24
Mere fokus (generelt) på at forebygge tunge personløft	17
Større viden om mulighed for at forebygge tunge personløft	14
Inspiration fra andre lignende arbejdssteder	2
Havde fået påbud fra Arbejdstilsynet	-
Andet	39
Procentgrundlag	83

Ekskl. manglende svar.

Anm.: Der har kunnet gives flere svar, derfor summerer procenterne til mere end 100%.

Der er også en del, som har angivet en anden årsag, end de på forhånd formulerede. Der er her tale om meget forskellige årsager. Nogle få har angivet, at muligheden for at få støtte har været en medvirkende årsag.

I de udvalgte projekter til casestudiet er det projektdeltagernes vurdering, at økonomisk støtte fra *Puljen* har været af betydning for projekternes igangsættelse, udformning og gennemførelse. Projektdeltagerne har imidlertid forskelligt syn på, hvor afgørende ekstern finansiering har været for projekterne. Nogle mener, at det i princippet ville have været muligt at

gennemføre store dele af projektet uden ekstern finansiering, men at det har været betydeligt lettere at gennemføre projektet med ekstern delfinansiering, da projektet kræver ressourcer og tid. Et af projekterne har faktisk gennemført store dele af indsatsen på eget initiativ før den tid, hvor det var muligt at søge midler fra *Puljen*. I dette tilfælde blev de eksterne midler fra *Puljen* anvendt til uddannelse af forflytningsinstruktører. Men der er projekter, hvor det ifølge projektdeltagernes vurdering slet ikke ville have været muligt at gennemføre projektet, eller væsentlige dele af det, uden ekstern støtte. Fx er kommunernes muligheder for at betale medarbejderes deltagelse i efteruddannelse meget begrænsede. Dertil kommer, at det ikke er muligt at gennemføre et fælles uddannelsesforløb for medarbejderteam uden vikardækning.

Hvis man som årsag til projektets iværksættelse har angivet, at der var mange arbejdsulykker, meget nedslidning eller stort sygefravær på arbejdsstedet, er der som man måske kunne forvente en større andel af interviewpersonerne, der vurderer, at projektet i dag har stor betydning for udførelse af tunge personløft (tabel 5.4). Det kan dreje sig om arbejdssteder, hvor behovet for at gøre noget, har følt sig særligt stort, hvilket som nævnt kan have betydet, at medarbejderne har været meget motiveret til at indføre projekts arbejdsmetoder mv., hvilket endvidere har været positivt for projektets forankring.

Tabel 5.4 Gennemførte projekter fordelt efter årsagen til, at projektet blev igangsat, og *procentvis* efter, hvilken betydning projektet i dag har for udførelse af tunge personløft på de(t) sted(er), projektet blev gennemført

	Ingen	Nogen	Stor	I alt	Antal
Mange arbejdsulykker, meget nedslidning eller stort sygefravær	2	13	85	100	48
Anden årsag	7	40	53	100	30
Alle	4	23	73	100	78

Ekskl. manglende svar.

Noget af den konstaterede forskel kunne imidlertid være, at der i gruppen under »anden årsag« befinder sig projekter, som har handlet om at udvikle et hjælpemiddel, og disse projekter har som nævnt tidligere haft en mindre

gennemslagskraft. Men også når disse projekter udelades af analysen, er der blandt projekter, hvor mange arbejdsulykker, meget nedslidning eller stort sygefravær på arbejdsstedet har været en medvirkende årsag til projektets iværksættelse, en større andel, hvor det vurderes, at projektet i dag har stor betydning for udførelse af tunge personløft.

Ansvar for projekterne

Det mest almindelige har været, at en projektleder har haft den daglige ledelse af projektet, men det er alligevel i mindre end halvdelen af projekterne, at der har været en særlig projektleder. I de øvrige tilfælde har det været lederen af arbejdsstedet eller en sikkerhedsleder eller en anden person på eller uden for arbejdsstedet (tabel 5.5).

Tabel 5.5 Projekter fordelt efter, hvem der har haft den *daglige ledelse* af projektet, og *procentvis* efter, hvilken betydning projektet i dag har for udførelse af tunge personløft på de(t) sted(er), projektet blev gennemført

	Ingen	Nogen	Stor	I alt	Antal
Leder af arbejdssted eller sikkerhedsleder	4	21	75	100	24
Projektleder, som ikke var leder	3	30	67	100	30
Anden person	4	17	79	100	24
Alle	4	23	73	100	78

Ekskl. manglende svar.

Det viser sig imidlertid, at det ikke har haft nogen nævneværdig betydning for projektets forankring, om lederen af arbejdsstedet har haft den daglige ledelse af projektet. Det kan skyldes, at projektet kan have haft ledelsens opbakning, selv om lederen ikke har haft det daglige ansvar.

Det viser sig ligeledes, at placeringen af det formelle ansvar for projektet heller ikke har den forventede betydning for projekternes forankring (tabel 5.6).

Tabel 5.6 Projekter fordelt efter, hvem der har haft det *formelle ansvar* for projektet, og *procentvis* efter, hvilken betydning projektet i dag har for udførelse af tunge personløft på de(t) sted(er), projektet blev gennemført

	Ingen	Nogen	Stor	I alt	Antal
Leder af arbejdssted	6	25	69	100	49
Anden person	-	19	81	100	27
Alle	4	22	74	100	76

Ekskl. manglende svar.

Det forventedes, at hvis lederen af arbejdsstedet har haft det formelle ansvar for projektet, vil der kunne spores en større tendens til forankring af projekterne, end når det formelle ansvar har været placeret i fx en projektgruppe, styregruppe eller hos en ekstern konsulent. Det har imidlertid ikke været tilfældet. Det ser snarere ud til, at det modsatte er tilfældet, men det kan skyldes andre forhold⁴.

Projektudgifter

Kun for 54 projekter har interviewpersonen kunnet oplyse størrelsen af de samlede projektudgifter. I knap halvdelen af disse projekter har de samlede projektudgifter været under ½ million kr., mens de altså i godt halvdelen af projekterne har været over ½ million kr. Der er ingen sammenhæng mellem projektudgifternes størrelse og projekts betydning for udførelse af personløft på arbejdsstedet i dag.

Af tabel 5.7 fremgår det, hvilke typer omkostninger projektudgifterne har været brugt til, og hvordan omkostningstypen hænger sammen med interviewpersonens vurdering af projektets betydning for udførelse af tunge personløft på arbejdsstedet i dag.

Tabel 5.7 Gennemførte projekter opgjort efter, hvad projektudgifterne er brugt til, og *procentvis* efter, hvilken betydning projektet i dag har for udførelse af tunge personløft på de(t) sted(er), projektet blev gennemført

	Ingen	Nogen	Stor	I alt	Antal
Forberedelse af projektet	4	20	77	101	51
Projektledelse	6	21	73	100	48
Øget personaleforbrug	4	23	72	99	47
Øgede driftsudgifter i øvrigt	6	11	83	100	18
Investering i hjælpemidler eller bygningsændringer	6	22	72	100	18
Uddannelse af personale	2	17	81	100	68
Konsulentbistand	6	13	82	101	54
Evaluerings	6	20	75	101	55
Andet	5	33	62	100	21
Alle	4	19	77	100	73

Ekskl. manglende svar.

I næsten alle projekter (mere end 90% af projekterne) har der været brugt penge til at uddanne personalet, mens der i en stor andel af projekterne har været brugt penge på forberedelse af projektet (70%), projektledelse (66%), et øget personaleforbrug (64%), konsulentbistand (74%) og evaluering (75%). Især pengene til konsulentbistand synes givet godt ud, idet interviewpersoner ved projekter, hvor der har været udgifter til konsulentbistand, oftere end andre interviewede vurderer, at deres projekt i dag har stor betydning for udførelse af tunge personløft på arbejdsstedet. En lige så stor del angiver det samme, når det drejer sig om udgifter til uddannelse af personalet, men det omfatter så mange projekter, at der reelt ikke er noget sammenligningsgrundlag.

De økonomiske aspekter af projekterne er også belyst ved at spørge, hvilke økonomiske konsekvenser der vil være for et arbejdssted, som vil gennemføre en tilsvarende aktivitet. Det antages, at konsekvenserne er de samme for det arbejdssted, som gennemførte projektet. Omkring 60% af svarpersonerne vurderer, at deres projekt vil medføre øgede udgifter til drift. Knap 90% vurderer, at der ikke vil være sparede udgifter på kort sigt, mens næsten alle vurderer, at der vil være sparede udgifter på langt sigt. Interviewpersonernes vurdering af, om deres projekt vil betyde øgede driftsudgifter, viser ingen sammenhæng med, om projektet vurderes at have stor betydning for udførelse af personløft på arbejdsstedet i dag. Der er en ten-

dens til, at projekter, der medfører øgede driftsudgifter, oftere end projekter, der ikke har denne konsekvens, er blevet udbredt til andre arbejdssteder, men tendensen er statistisk usikker. Ved udbredelse til andre arbejdssteder forstås, at projektets aktiviteter også er blevet gennemført på et andet arbejdssted inden for fx samme sygehus eller ældrepleje eller fx på et andet sygehus eller plejehjem.

5.2 **Vurderinger fra udvalgte projekter**

Blandt projekterne i casestudiet er det noget forskelligt fra projekt til projekt, hvordan og af hvem projekterne blev sat i gang. Initiativet kom typisk fra ledelsen af området (fx ældrechef i en kommune, chefsygeplejerske på et sygehus), fra sikkerhedsudvalget i egen organisation (det var tilfældet på et sygehus og inden for kommunal børnepasning) eller fra BST, som i forvejen havde mange aktiviteter på social- og sundhedsområdet og som derfor kendte både problematikken med tunge personløft og arbejdsstederne (plejehjem i en stor kommune). Ingen af projekterne blev iværksat på baggrund af initiativer fra medarbejderne – måske bortset fra et, hvor en medarbejder henvendte sig til sin ledelse efter at have læst om muligheden for at søge midler fra Arbejdstilsynets pulje (specialskole).

De arbejdspladser, som indgik i casestudiet, viste sig ikke at være særlig eksemplariske, hvad angår deres arbejdsmiljøforhold. Samtlige arbejdspladser bortset fra to var karakteriseret ved, at der ikke tidligere havde været større opmærksomhed på arbejdsmiljøforhold eller en målrettet indsats på området. Kun på Thisted Sygehus var arbejdet med at forebygge tunge personløft blevet sat i gang i sikkerhedsudvalget allerede flere år forud for projektstart, og i Sorø Kommune var sikkerhedsudvalget opmærksom på behovene på børnepasningsområdet, og de havde gjort erfaringer med at arbejde med problematikken med andre personalegrupper. Såvel på sygehuse, i hjemmeplejen som på plejehjemmene var det dog velkendt, at der var arbejdsskader og langtidssygemeldinger blandt plejepersonalet og dermed et udgiftspres og mangel på personale. Et af de stærkeste motiver til at igangsætte et særligt projekt var behovet for at gøre noget ved disse konkrete problemer.

Bortset fra én arbejdsplads (Thisted Sygehus) havde arbejdspladserne ikke haft systematiske tiltag med henblik på at forebygge tunge personløft på det arbejdsområde, som projekterne fokuserede på. De ansatte havde oplevet det daglige arbejde som belastende, og de manglede ofte enten hjælpemidler eller træning i at bruge dem. Samtidig var ledelsen opmærksom på stigende udgifter i form af arbejdsskader og sygefravær. Selv om det indirekte lå i kortene både hos medarbejderne og lederne, at der var en sammenhæng mellem arbejdsforhold og personalets helbred, var der delvis accept af, at sådan var vilkårene for at arbejde på de pågældende områder.

På flere projektarbejdspladser var der dog et vist kendskab til, at der fandtes kurser i forflytningsteknik, men de havde ingen konkrete erfaringer med at have forflytningsvejledere på egen arbejdsplads (bortset fra et sygehus, som var begyndt at uddanne såkaldte B-instruktører på eget initiativ inden projektstart). Nogle steder havde enkelte medarbejdere været på kortere kurser i løfteteknik, uden at denne indsats havde haft en synlig effekt. Til trods for, at næsten samtlige arbejdspladser i casestudiet havde tilknyttet en ergoterapeut eller en fysioterapeut, var deres opgaver ikke rettet mod personalets arbejdsforhold, men primært mod behandling og genoptræning af brugere, herunder indlagte patienter og handicappede elever, eller mod tildeling af hjælpemidler og/eller anskaffelse af nye hjælpemidler fx inden for hjemmeplejen. Endvidere var der arbejdsområder, fx børnepasning, hvor der slet ikke var tradition for at samarbejde med fysioterapeuter eller ergoterapeuter.

Som nævnt i afsnit 4.2 omfattede nogle af projekterne kun en del af arbejdspladsen (fx udvalgte sygehusafdelinger eller udvalgte skoleklasser i en specialskole) eller en del af institutioner inden for det samme regi (udvalgte plejehjem i en stor kommune) bl.a. ud fra den betragtning, at de nye tiltag skulle afprøves, før de føres ud i livet i større skala. Et centralt princip ved udvælgelsen af pilotarbejdspladser synes at have været, at der er tale om arbejdssteder med størst risici for bevægeapparatskader og -lidelser. I nogle tilfælde udpegede ledelsen pilotarbejdspladserne (fx udvalgte sygehusafdelinger), i andre tilfælde skete det i samarbejde med medarbejderne (bestemte skoleklasser på en specialskole). Et andet udvælgelsesprincip har været at gennemføre projektet på arbejdssteder, som var motiverede til at deltage og i øvrigt opfyldte de krav, der blev stillet for deltagelsen fra pro-

jektledelsens side, herunder ledelsens opbakning (BST's udviklingsprojekt på plejehjem).

Selv om initiativerne til udviklingsprojekterne hovedsagelig kom udefra i forhold til de personalegrupper, projekterne rettede sig mod, betød det ikke, at medarbejderne var på sidelinjen ved gennemførelsen af projekterne. Ledelsens rolle som initiativtager handlede typisk om at give accept for gennemførelse af et særligt projekt og om at være med til at skabe de overordnede forudsætninger for projektet (formulering af projektidé, beslutninger om ressourceanvendelse og projektorganisation). Derimod blev projekternes konkrete indhold i høj grad formet undervejs af en arbejdsgruppe, hvor medarbejderne var repræsenteret, og hvor der var en projektleder, som ledelsen havde delegeret ansvaret til.

6 Hvilke vilkår har haft betydning for projekternes forankring?

Der er i dette kapitel fokus på, om der er bestemte vilkår på arbejdsstedet, der har bidraget til, om et projekt er blevet forankret, så det også i dag har stor betydning for udførelse af tunge personløft på den måde, at projekts metoder, forflytningsteknikker mv. er indarbejdet i de daglige arbejdsrutiner. Endvidere belyses, om der er særlige forhold ved projekterne og den måde, de har været gennemført på, der har bidraget til, at et projekt i dag er forankret på arbejdsstedet.

6.1 Interviewpersonernes vurdering af vilkår for projekternes forankring

Analyserne i dette afsnit bygger på den antagelse, at en forståelse for problemets karakter, omfang og konsekvenser, positive forventninger til projektet, overskud, initiativrigdom og et godt miljø på arbejdspladsen har haft betydning for projektets forankring på arbejdsstedet.

Vilkår på arbejdsstedet

Interviewpersonerne blev stillet en række spørgsmål om vilkårene på arbejdsstedet, som i hovedsagen skulle afdække medarbejdernes parathed til og overskud til at indgå i et projekt om forebyggelse af bevægeapparatskader. Antagelsen har været, hvis der er tale om et arbejdssted, hvor medarbejderne er pressede og arbejdsklimaet dårligt, så har et projekt haft dårligere vilkår, og gennemslagskraften er mindre, end hvis der blandt medarbejderne er et vist overskud og en overvejende positiv stemning.

Udgangssituationen kunne forventes at have indflydelse på, hvad der vurderes at være kommet ud af projektet. Derfor har vi spurgt, *hvor meget forebyggelse af bevægeapparatskader har fyldt i medarbejdernes bevidsthed, før det aktuelle udviklingsprojekt blev påbegyndt*. De fleste interviewpersoner (61%) angiver, at de berørte medarbejdere i nogen grad havde været opmærksomme på at forebygge bevægeapparatskader, før projektet blev iværksat, mens knap 30% angiver, at medarbejderne i ringe grad var opmærksomme herpå. Der er en tendens til, at når medarbejderne vurderes til kun i ringe grad at have været opmærksomme på at forebygge bevægeapparatskader, er der en større andel projekter, der vurderes i dag at have stor betydning for udførelse af tunge personløft. Projektet kan således have medvirket til, at medarbejderne (og ledelsen) har fået øget viden og bevidsthed om sammenhængen mellem belastninger og måden at udføre arbejdet på. Tendens er ikke statistisk signifikant og er dermed usikker.

Hvorvidt medarbejderne og arbejdsstedet har været presset og/eller præget af et dårligt arbejdsklima er belyst gennem interviewpersonernes stillingtagen til en række udsagn: 1) Medarbejderne er pressede og hængt op af de daglige opgaver, 2) der mangler altid personale, og 3) der er normalt besvær med at få budgettet til at række. *Et eventuelt overskud og engagement på arbejdsstedet er søgt afdækket gennem fire udsagn, som interviewpersonerne har skullet tage stilling til:* 4) Flere medarbejdere udviser stort overskud og initiativ, 5) der er et godt samarbejde mellem medarbejderne, 6) der er en stabil medarbejderstab, og 7) medarbejderne har stor indflydelse på at planlægge og gennemføre deres arbejde. Der er også her tale om en vurdering af situationen på interviewtidspunktet. Der er spurgt om situationen på arbejdsstedet, som den så ud på interviewtidspunktet. Situationen kan have været anderledes under projektets gennemførelse, men det antages, at de oplyste vilkår har haft betydning for forankringen efterfølgende af projektets aktiviteter.

Spørgsmålene forsøger på forskellig måde at afdække, hvorvidt der er tale om en arbejdsplads præget af et vist pres på organisationen og medarbejderne eller en arbejdsplads med et råderum og medarbejdere med engagement og overskud. Ingen af spørgsmålene betragtes på forhånd som mere væsentlige end andre. De syv spørgsmål om vilkår på arbejdspladsen er derfor vejet sammen i et indeks, der sammenfatter vilkårene, som de be-

skrives af interviewpersonerne, på det arbejdssted, hvor projekterne er blevet gennemført. Indekset er konstrueret ved for hvert spørgsmål at indregne værdien 0, 1 eller 2 i indekset afhængig af interviewpersonens svar. Har interviewpersonen været enig i de tre første udsagn tildeles værdien 0. Hvis interviewpersonen hverken var enig eller uenig tildeles værdien 1, og hvis interviewpersonen var uenig, tildeles værdien 2. Hvis interviewpersonen var enig i de sidste fire udsagn tildeles værdien 2. Hvis interviewpersonen hverken var enig eller uenig tildeles værdien 1, og hvis interviewpersonen var uenig, tildeles værdien 0. Hermed opnås en skala fra 0 til 14, hvor man kan sige, at jo højere værdi, des bedre vilkår. En værdi på 0 udtrykker, at arbejdsstedet har alle de tre former for formulerede problemer og ikke har nogle af de fire positivt formulerede vilkår. Der er ét arbejdssted, der scorer værdien 0. En værdi på 14 udtrykker omvendt, at interviewpersonen vurderer, at ingen af de tre former for problemer er til stede, mens alle de fire positive vilkår vurderes at være til stede. Det drejer sig også om ét arbejdssted. Omkring halvdelen af de berørte arbejdssteder scorer mellem 8 og 10 på skalaen.

Spørgsmålet er nu, om der er sammenhæng mellem dette indeks, der udtrykker interviewpersonernes vurdering af vilkårene på de berørte arbejdssteder, og interviewpersonernes vurdering af, hvor stor betydning »deres« projekt i dag har for udførelse af personløft på arbejdsstedet. Det viser sig, at der er en sådan sammenhæng. En simpel korrelation viser, at jo højere score på indekset, des større er sandsynligheden for, at det gennemførte projekt i dag vurderes at have stor betydning for udførelse af personløft. Dette er illustreret i tabel 6.1, hvor de berørte arbejdssteder er opdelt efter, om de scorer mindre end 10 på indekset for vilkår på arbejdsstedet, eller om de scorer 10 eller derover. Denne inddeling er valgt, fordi der ser ud til at være en markant forskel på projekternes betydning, når der scores over eller under denne værdi.

Tabel 6.1 Gennemførte projekter fordelt efter indeks for vilkår på arbejdsstedet, og *procentvis* efter, hvilken betydning projektet i dag har for udførelse af tunge personløft på de(t) sted(er), projektet blev gennemført

Score på indeks for vilkår på arbejdsstedet	Ingen eller nogen	Stor	I alt	Antal
Mindre end 10	29	71	100	42
10 eller mere	7	93	100	27
Alle	20	80	100	69

Ekskl. manglende svar og specielle projekter.

Af tabellen fremgår det, at på arbejdssteder, der scorer højt på indekset (10 eller derover), vurderes en meget stor andel af projekterne at have stor betydning for udførelse af personløft i dag, mens andelen er betydelig mindre på arbejdspladser, der scorer under 10. Det er ikke muligt at give en præcis fortolkning af denne grænse, fordi en score på 10 på indekset kan opnås på flere måder, men en fortolkning er, at gode vilkår på arbejdspladsen har en positiv betydning for forankring af projektaktiviteterne.

Egenskaber ved projektet

Ved egenskaber ved projektet forstås her ikke det specifikke indhold i projekterne, men hvordan de berørte medarbejdere og ledelsen vurderer projekterne. Hvad var holdningen til projektet? Hvad var forventningerne til udbyttet, og hvad krævedes der af de berørte, for at gennemføre projektet?

I 63 ud af 73 tilfælde (86%) vurderer interviewpersonen, at *medarbejdernes* holdning til at iværksætte projektet var positiv. I ingen tilfælde vurderes holdningen at have været negativ, og i de resterende tilfælde har medarbejderne forholdt dig neutrale. I 65 ud af 72 tilfælde (90%) vurderer interviewpersonen, at *ledelsens* holdning til at gennemføre projektet var positiv, og kun i et enkelt tilfælde var holdningen negativ. Endelig var *sikkerhedsudvalgets* holdning i alle tilfælde positiv i forhold til at gennemføre projektet. Det er således kun i et enkelt tilfælde, der kan have været nogen form for modstand mod at gennemføre projektet, og modstand mod projekterne har således ikke været noget problem ved projektets iværksættelse.

Ved 68% af projekterne har interviewpersonen angivet, at de berørte medarbejdere forventede overvejende fordele ved projekterne. I de øvrige tilfælde har medarbejderne forventet både fordele og ulemper eller forholdt

sig afventende. Der er en tendens til, at når medarbejderne angiveligt har forventet overvejende fordele, har en større andel af projekterne i dag stor betydning for gennemførelse af tunge personløft (tabel 6.2).

Tabel 6.2 Gennemførte projekter fordelt efter berørte medarbejderes forventninger til projektet, og *procentvis* efter, hvilken betydning projektet i dag har for udførelse af tunge personløft på de(t) sted(er), projektet blev gennemført

Forventninger:	Ingen	Nogen	Stor	I alt	Antal
Overvejende fordele	-	18	82	100	49
Både fordele og ulemper eller forholdt sig afventende	4	26	70	100	23
Alle	1	21	78	100	72

Ekskl. manglende svar og specielle projekter.

Ledelsen havde ifølge interviewpersonerne i langt de fleste tilfælde (60 ud af 73 svarende til 82%) en forventning om, at der overvejende ville være fordele ved projektet.

Hvis interviewpersonen, som altså har haft en betydelig rolle i forhold til projektets gennemførelse, vurderer, at projektet har medvirket til at nedbringe antal sygedage, antal arbejdsbetingede lidelser eller antal anmeldte arbejdsulykker, er der større chance for, at interviewpersonen angiver, at projektet i dag har stor betydning for udførelse af tunge personløft. Det kan tolkes på den måde, at en positiv vurdering af udbyttet af projektet har haft betydning for projektets forankring i de daglige arbejdsrutiner.

Endelig er det et spørgsmål, hvad projekternes gennemførelse krævede af de berørte medarbejdere. Krævedes der ny viden og indsigt i håndteringen af personforflytninger? Den almindelige erfaring er, at hvis en nydanelse, som skal indføres i en organisation, kræver ny viden og indsigt af medarbejderne, for at den kan indarbejdes i de daglige rutiner, er det en vanskelig proces at få gennemført, og der er betydelig risiko for, at det ikke lykkes på en hensigtsmæssig måde. De gennemførte projekter, som havde til formål at forbygge bevægeapparat-skader som følge af personløft, er imidlertid i mange tilfælde gået ud på at ændre medarbejdernes indsigt og viden med henblik på at ændre arbejdsrutiner ved personforflytninger. Det

kan have givet et andet billede, end man normalt finder ved indførelse af nydannelser.

I de fleste tilfælde har projekterne ifølge interviewpersonerne forudsat ny viden og indsigt hos de berørte medarbejdere. Der er 67% af svarpersonerne, der angiver, at deres projekt i høj grad har forudsat ny viden og indsigt, men disse projekter er mindst lige så ofte som andre projekter blevet implementeret i de daglige rutiner, jf. tabel 6.3.

Tabel 6.3 Gennemførte projekter fordelt efter, hvorvidt deres gennemførelse forudsatte ny viden og indsigt i håndtering af personforflytninger, og procentvis efter, hvilken betydning projektet i dag har for udførelse af tunge personløft på de(t) sted(er), projektet blev gennemført

Ny viden og indsigt	Ingen	Nogen	Stor	I alt	Antal
I høj grad	2	16	82	100	49
I nogen eller ringe grad	-	30	70	100	23
Alle	1	21	78	100	72

Ekskl. manglende svar og specielle projekter.

Det kunne tyde på, at projekterne i høj grad har nået deres formål, at ændre medarbejdernes viden og indsigt med henblik på at indarbejde mere hensigtsmæssige metoder og fremgangsmåder ved personforflytninger.

6.2 Vurderinger fra udvalgte projekter

Arbejdsstederne, hvor projekterne i casestudiet blev gennemført, havde ikke i forvejen en særlig forsøgs- eller projektkultur. Kun i to tilfælde havde projektgruppen via projektledelsen en betydelig erfaring både med gennemførelse af udviklingsprojekter og med tunge løft som arbejdsmiljøproblem (de projekter, der blev gennemført henholdsvis på plejehjem og på børnepasningsområdet). I samtlige projekter skulle deltagerne derfor i stor udstrækning skaffe sig ny viden og erfaringer og forsøge at indarbejde disse i deres dagligdag.

Forventninger til projektet

Både ledere og medarbejdere var typisk afventende ved projektstart. De havde ikke klare forventninger til eller forestillinger om, hvad projektet vil komme til at betyde for dem, og hvilken rolle de selv havde i det. Ofte havde medarbejderne mange års erfaring på deres arbejdsområde og mange års anciennitet på arbejdspladsen. Nogle følte sig utrygge, bl.a. fordi projektet kom til at sætte spørgsmålstejn ved egne vante arbejdsrutiner. Det var fx tilfældet på en arbejdsplads, hvor der ikke var tradition for efteruddannelse, og hvor en af betingelserne, som BST stillede for deltagerne, var, at samtlige medarbejdere skulle deltage i et eksternt kursus. Men alt i alt var personalets holdninger overvejende positive – der oplevedes belastninger og derfor måtte projektet kunne være til hjælp. Det opfattedes som positivt, at eget arbejdsområde fik opmærksomhed.

Nogle projektdeltagere havde tidligere erfaring med, at det er svært at gennemføre ændringer, som »flytter noget« i det daglige arbejde – fx havde BST den erfaring, at enkelte medarbejdere, som sendes på kortvarige kurser, ikke kan bære en forandring igennem i dagligdagen. Derfor kom fx indsatsen på projektet, som blev gennemført på plejehjemmene, til at omfatte såvel lederne som samtlige medarbejdere.

Ledelsens rolle

Flere af projekterne havde ledelsens opbakning af den grund, at de var blevet iværksat af ledelsen. Ledelsens rolle i selve projektet og senere i forhold til fastholdelse og videreførelse af projektets resultater varierede noget fra projekt til projekt.

Der er eksempler på projekter, hvor ledelsens opbakning blev stærkere undervejs i projektet med positive konsekvenser for projektarbejdet. Det skete i og med, at ledelsen fx oplevede, at projektet bidrog med større tilfredshed og samarbejde blandt personalet både inden for den samme faggruppe og faggrupperne imellem, eller at ledelsen gennem projektet kom tættere på de ansattes dagligdag og derigennem opdagede vigtigheden af at gøre noget ved problemerne. Således beskriver lærere og pædagoger fra en specialskole for handicappede børn, at ledelsen blev opmærksom på problemernes omfang (at arbejdet var fysisk tungt, og at der var stor mangel på hjælpemidler) på det informationsmøde, hvor projektgruppen viste vi-

deoptagelser af arbejdssituationer, som skolens egne lærere og pædagoger udførte. Efter dette møde blev ledelsens opbakning betydeligt større end tidligere, hvilket bl.a. kom til udtryk ved, at der blev indkøbt mange hjælpemidler – nærmest alt det, medarbejderne havde ønsket sig. Tilsvarende fik medarbejdernes arbejdsforhold en højere prioritering på børnepasningsområdet, hvor efteruddannelse tidligere havde drejet sig om pædagogiske emner.

Men der er også eksempler på projekter, hvor ledelsens støtte og opbakning var mangelfuld, og hvor projektet ikke har opnået de ønskede resultater. Udviklingsprojektet på de københavnske plejehjem fik ikke ledelsens bevågenhed på et af plejehjemmene, og det viste sig efterfølgende, at projektet netop ikke havde særlig stor gennemslagskraft på denne arbejdsplads. Tilsvarende har et flerårigt projekt, som er blevet gennemført på et sygehus med omfattende uddannelse af forflytningsinstruktører, været svækket af, at afdelingsledelsen trak sig ud af projektgruppen, som derefter blev en ekspertgruppe uden et bindeled til ledelsen. Derfor er projektet ikke blevet forankret i organisationen, og der kan den dag i dag både blandt ledelse og plejepersonale opleves forskellig holdning til, hvorvidt det er vigtigt at være opmærksom på at forebygge tunge personløft i det daglige arbejde.

Ledelsens støtte til projekterne er kommet til udtryk på forskellig måde, fx:

- nogle ledere havde indført det princip, at det er et fyringsgrundlag, hvis personalet ikke bruger de rigtige arbejdsmetoder eller forflytningsteknikker, fx hvis de ikke overholder den regel, at der altid skal være to personer i bestemte løfte/hjælpesituationer,
- det var et centralt princip i nogle projekter, at ledelsen – sammen med det øvrige personale – skal deltage i kurser om forflytningsteknik, kommunikation og samarbejde (fx Sorø Kommune og plejehjem i Københavns Kommune),
- nogle ledere lagde megen vægt på, at der er aktiviteter på arbejdspladsen, der er med til at vedligeholde de opnåede resultater.

Ifølge de interviewede projektdeltagere har ledelsens indstilling og støtte i høj grad betydning for selve gennemførelsen af et projektforsløb og for,

hvorvidt det er muligt at gennemføre ændringer i dagligdagen og fastholde dem. Ledelsens prioriteringer og udmeldinger er udtryk for »institutionel opbakning«, og de er på mange måder meningsdannende på arbejdspladsen. De er med til at skabe fælles holdninger og kultur på arbejdspladsen (»sådan gør man hos os«). Nogle steder syntes ledelsens opbakning at variere fra fx afdeling til afdeling, dels afhængig af brugergruppen, dels afhængig af ledelsens viden og prioriteringer.

Inddragelse af medarbejdere

Inddragelse af medarbejdere var en særlig udfordring i projekterne, da de typisk ikke blev sat i gang på medarbejdernes initiativ. Dertil kommer, at faggrænser og forskellige arbejdskulturer mellem medarbejdergrupper kan være en barriere for fornyelse. Der blev anvendt forskellige fremgangsmåder til at inddrage medarbejderne. Samtlige projekter i casestudiet var organiseret omkring en projektgruppe, hvor medarbejderne var repræsenteret. Typisk havde man rekrutteret medarbejdere fra forskellige dele af arbejdspladsen med det sigte, at disse medarbejdere i dagligdagen skulle fungere som »ambassadører« for projektet – dels som formidlere af projektaktiviteter, dels som igangsættere af lokale initiativer. I de projekter, hvor der blev uddannet forflytningsvejledere, blev disse typisk valgt fra forskellige afdelinger eller enheder (på sygehusene, på specialskolen), fra forskellige faggrupper (på sygehusene både blandt social- og sundhedsassistenter og portører) og fra forskellige områdegrupper (henholdsvis dagpersonalet og aftenpersonalet i hjemmeplejen). I nogle projekter var der gode forudsætninger for medarbejderinvolvering fra starten – fx stillede BST i projektet på de københavnske plejehjem krav om, at alle ansatte skulle deltage i ekstern undervisning tidligt i projektforsløbet.

En vigtig del af medarbejderinddragelsen var, at medarbejderne havde mulighed for at drøfte projektet og forme projektets indhold undervejs. Der blev brugt metoder og fremgangsmåder, som delagtiggjorde medarbejderne, fx videooptagelser af autentiske arbejdssituationer, som efterfølgende blev diskuteret på fælles møder. Det viste sig, at medarbejderne havde erfaringer og ideer, som var nyttige for udviklingsprojektet, og som flere steder blev en del af det lokale projekt. Det gjaldt fx brugen af bestemte arbejdsmetoder eller hjælpemidler, indretning af lokaler eller ændringer i arbejds-

gange. Dermed var medarbejderne med til at finde løsninger og udvikle deres eget daglige arbejde sammen med deres kolleger. Generelt blev det legalt for medarbejderne at diskutere arbejdet både i dagligdagen mellem kollegerne og på personalemøderne. Projektet havde sat fokus på et problem, som var fælles for medarbejderne, og som de var interesseret i at gøre noget ved.

I de fleste projekter deltog samtlige medarbejdere i en eller anden form for uddannelse i arbejdsmetoder kombineret med praktiske øvelser. Typisk blev denne undervisning arrangeret på arbejdspladsen med enten eksterne konsulenter eller egne forflytningsvejledere som undervisere. I enkelte projekter deltog hele personalet i et eksternt kursus. I dagligdagens konkrete arbejdssituationer skulle medarbejderne derefter i samarbejde med kolleger og forflytningsvejledere indarbejde og videreudvikle det lærte.

I de fleste projekter deltog medarbejderne aktivt i udarbejdelsen af forskelligt skriftligt materiale og billedmateriale. Det handlede bl.a. om udarbejdelse af forflytningspolitik for arbejdspladsen eller vejledninger om arbejdsteknikker samt generel information om projektaktiviteter. Disse aktiviteter havde til formål at understøtte læring og omstilling blandt personalet undervejs i projektet.

Der har været enkelte medarbejdere, der har haft svært ved at ændre deres vante arbejdsrutiner, eller som mere eller mindre direkte har været imod dem. Der er typisk tale om enkeltpersoner, dvs. ikke en bestemt jobgruppe eller aldersgruppe. Nogle har måske haft svært ved at acceptere de nye arbejdsprincipper, som går ud på, at den enkelte medarbejder selv tager ansvar for udviklingen af arbejdsteknikker, som passer til en bestemt arbejdssituation. I stedet vil de hellere bruge bestemte »korrekte« arbejdsteknikker. Eller de har haft svært ved at vænne sig til at arbejde sammen med kolleger, når de har været vant til at udføre opgaverne selv. Det tager tid at lære nyt, og nogle gange må man acceptere, at de nye arbejdsmetoder tager mere tid. Projekterne har ikke brugt særlige metoder eller sanktioner til at håndtere modstand hos enkeltpersoner. Der har været en accept af, at en vis modstand er en naturlig del af et udviklingsprojekt, og de »gamle« medarbejdere har fået lov til at være i fred. Derimod har opmærksomheden

været rettet mod nyansatte, og det kræves, at disse følger de fælles accepterede arbejdsprincipper.

Ekstern bistand

Samtlige projekter i casestudiet har brugt ekstern bistand, og i de fleste tilfælde har projekterne henvendt sig til en BST. De eksterne konsulents rolle har varieret en hel del fra projekt til projekt. BST's rolle har bl.a. været betinget af, om arbejdspladsen har været BST-pligtig. Det har ikke været selvklart at bruge BST fx i de projekter, som er gennemført på sygehuse, fordi der ikke var tradition herfor.

I et af projekterne i casestudiet spillede BST en central rolle for hele projektet i og med, at initiativet og idégrundlaget for projektet kom fra BST, og at BST derudover udvalgte de arbejdspladser, hvor der blev gennemført et parallelt forløb efter samme principper. Projektledelsen lå hos BST, som havde en særlig ekspertise på området bl.a. gennem tidligere projekter og undervisning.

I de øvrige BST-tilknyttede projekter har BST fungeret enten som underviser, sparringspartner eller proceskonsulent. I et projekt, som blev gennemført i en kommunal hjemmepleje, har BST's rolle bestået af, at forflytningsvejlederne er blevet uddannet hos BST. I et andet projekt (sygehus) bestod BST's konsulentrolle i projektet (fysioterapeut fra BST) af at være underviser og samarbejdspartner, og den omfattede bl.a. videooptagelser af problematiske arbejdssituationer. Det var naturligt at bruge BST som sparringspartner i projektet, fordi sygehusledelsen var interesseret i at afprøve et redskab, som BST tidligere havde anvendt på de lokale plejehjem. I et tredje projekt (en specialscole) var BST proceskonsulent i forløbet og fungerede samtidig som faglig ekspert både i arbejdsmiljøspørgsmål og i ergonomiske spørgsmål. Skolen havde ingen tidligere erfaringer med at samarbejde med BST, og det var en sidegevinst ved projektet, at skolen fik kendskab til, hvordan de kunne bruge BST's ekspertise.

Enkelte af casestudiets projekter (Thisted Sygehus og Stenlille Kommune) har alene modtaget ekstern bistand til undervisning af forflytningsvejledere og har i øvrigt gennemført projektet som en intern udviklingsproces.

De fagpersoner, som projekterne har trukket på som eksterne undervisere, har typisk været fysio- eller ergoterapeuter samt psykologer. Flere projekter har dermed lagt stor vægt på den pædagogiske tilgang i undervisningen. Dette støttes ved, at flere projekter har valgt en undervisningsform, som bygger på en særlig pædagogisk metode (Per Halvor Lundes tilgang).

Ildsjæl

Som tidligere nævnt blev projekterne til casestudiet udvalgt blandt perspektivrige projekter, og i den forbindelse er det tankevækkende, at samtlige udvalgte projekter har haft en »ildsjæl«, som har været den samlende figur for projektet, som andre medarbejdere henviser til ved interviewene. Ildsjælen har været projektets »ideolog«, som har holdt fast og udviklet projektets ideer, og som dermed har været stærkt medvirkende til et godt projektforsløb. Ildsjælen har i alle tilfælde været medlem af projektgruppen og har typisk fungeret som projektleder. Men i øvrigt har ildsjælene haft forskellig position i organisationen, og de repræsenterer forskellige faggrupper (ergoterapeut, sygeplejerske, akademisk uddannet arbejdsmiljøkonsulent, speciallærer, social- og sundhedsassistent). I Stenlille Kommunes hjemmepleje har projektets ildsjæl været en ergoterapeut, som er ansvarlig for visitation og indkøb af hjælpemidler, og som i kraft af sin position er tæt på hjemmehjælperne og modtagere af hjemmehjælp. På specialskolen var ildsjælen en af lærerne i de klasser, hvor projektet startede. På det ene sygehus (Herning) har ildsjælen været først chefsygeplejerske og efter hendes afgang sygehusets arbejdsmiljøkonsulent. På det andet sygehus (Thisted) har ildsjælen været en sygeplejerske, som gennem mange år har været medlem af sikkerhedsorganisationen. I Sorø Kommunes børnepasning har ildsjælen været tidligere sikkerhedsleder, nu arbejdsmiljøkonsulent, som har en stor erfaring inden for arbejdsmiljø- og sikkerhedsarbejdet bl.a. gennem et tidligere projekt inden for hjemmeplejen. På plejehjemsområdet var primus motor for projektet BST Københavns Kommune, hvor konsulenterne havde en vision om, hvilke elementer der var vigtige for gennemførelsen af en udviklingsproces. I løbet af projektet fik nogle af arbejdspladserne deres egen ildsjæl, som blev »bidt« af projektet, og som understøttede projektet på afgørende vis blandt kolleger.

7 Aktiviteter og vilkår, der har bidraget til en vellykket indførelse og forankring

Der er flere fælles karakteristika for de projekter, som synes at have haft succes med at forebygge tunge personløft på de forskellige arbejdspladser. Der er bl.a. ligheder med hensyn til, hvilke typer aktiviteter eller metoder der er blevet anvendt i projekterne. Men der er også forskelle på, hvordan projektaktiviteterne er gennemført, og hvorvidt projekterne har prioriteret bestemte aktiviteter.

I dette afsnit beskrives først generelle vilkår, som i casestudiets projekter synes at have haft betydning for, om projektet har gjort en forskel eller ej. Dernæst gives nogle eksempler på de konkrete aktiviteter, som er taget i brug på arbejdspladserne enten for at gennemføre et projekt eller for at fastholde de opnåede resultater.

7.1 Den overordnede interventionsstrategi

Der er forhold, som synes at have haft særlig betydning uafhængigt af, hvilken type arbejdsplads projekterne er gennemført på, og hvad udgangssituationen har været. Blandt disse forhold bør især nævnes den overordnede ideologi eller »mission« i projekterne. I få projekter var projektets idégrundlag helt klart formuleret fra starten, selv om fx samarbejde mellem medarbejdere var nævnt som en målsætning i nogle projektbeskrivelser. I de fleste projekter blev idégrundlaget – hvad der egentlig er vigtigt i projektet – formet og udviklet undervejs. En vigtig del af en sådan bevidstgørelse blandt deltagerne var den erkendelse, at projektet ikke alene handler om »korrekte arbejdsteknikker ved tunge personløft« som et isoleret pro-

blem, men om arbejdsmiljø i bredere forstand, herunder arbejdets indhold og udformning, arbejdsfordeling og samarbejdsrelationer. Det betyder, at udfordringen i projekterne ikke alene består af at lære forflytningsteknikker, men at den i høj grad handler om en anden måde at forholde sig til sit arbejde på. Det forudsætter ud over ny viden også ny indsigt og holdningsændringer. Denne erkendelse synes på mange måder at have været afgørende for, hvordan interventionen blev gennemført, og om den har haft gennemslagskraft i dagligdagen.

I de fleste projekter i casestudiet skete der bl.a. via undervisning og konsulentbistand et »ideologisk skift« fra »at lære løfteteknik« til »forflytning i et samarbejde mellem medarbejder, bruger og kolleger«. Det betød, at projektet blev mere helhedsorienteret, og at det i høj grad kom til at handle om medarbejdernes forhold til deres eget arbejde, til brugere og til kolleger.

Et vigtigt princip ved interventionerne har været, at projektarbejdet kommer tæt på medarbejdernes dagligdag, og at det er medarbejderne, som i høj grad bærer projektet igennem. Forandring i arbejdspraksis kan kun gennemføres, hvis medarbejderne er med på ideerne, og hvis det giver mening for dem at arbejde på en anden måde end hidtil. Derfor var det et vigtigt princip i flere projekter at inddrage medarbejderne i planlægning, afprøvning og gennemførelse af de nye tiltag mest muligt. Og derfor var det vigtigt at gå fra en ekspertorienteret tilgang, som havde været fremherskende på området, over til en tilgang, hvor medarbejderne er med til at udvikle og udforme deres eget arbejde. Medarbejderinddragelse blev en selvforstærkende proces undervejs i og med, at medarbejderne var med til at tilpasse de nye arbejdsmetoder til deres eget arbejdsområde. Dette forudsatte omstilling både hos eksperter (terapeuter) og medarbejdere (plejepersonalet, pædagoger, lærere). Terapeuterne måtte indse, at der ikke findes én »bedste praksis«, men at de gode praksisser skal udvikles i samarbejde med medarbejdere og brugere, så de kan bruges i dagligdagens arbejdsituationer. Samtidig skal medarbejderne være indstillet på aktivt at deltage i denne udviklingsproces, som bl.a. betyder, at man bliver nødt til at aflære vante arbejdsrutiner.

Hvad kan sætte adfærdsændringer i gang?

De arbejdsteknikker, som medarbejderne blev undervist i gennem projekterne, har så at sige været velkendte i årevis. Men de har formentlig ikke vundet indpas, fordi der ikke har været en systematisk indsats, hvor medarbejderne har haft mulighed for at afprøve og tilpasse dem på deres eget arbejdsområde samt at få støtte dertil fx via konsulentbistand, undervisning eller sidemandslæring ved forflytningsvejledere. Medarbejderne fra forskellige arbejdsområder – børnepasning, specialskole, hjemmepleje, plejehjem, sygehus – havde ikke erfaringer med et udviklingsprojekt. Derfor var det interessant at høre fra deltagerne, hvad der gjorde, at projektet blev vigtigt for dem, og at de følte sig medansvarlige. Medarbejderne beskriver deres mentale omstillingsproces bl.a. på følgende måde:

- At projektet kom så tæt på dagligdagen; at man kan mærke forskellen mellem forskellige måder at arbejde på direkte i sin egen krop; at man oplever, at man har »misbrugt« sin egen krop, og det kan betyde, at man med årene ikke længere kan klare sit arbejde.
- At man opdager, at brugerne faktisk kan have fordele, fx at de bliver mere selvhjulpne. Fx har det vist sig, at mange handicappede børn kan bruge deres krop mere end lærerne og pædagogerne havde forestillet sig, og at de dermed bliver mere selvhjulpne.
- At man bliver klar over, at man er en dårlig rollemodel for yngre kolleger, som skal arbejde i mange år inden for faget.
- At det er vigtigt personligt at tage stilling til de traditionelle holdninger, som kendetegner »en god medarbejder« på pleje- og omsorgsområdet, herunder det udbredte tarzan-syndrom, som kommer til udtryk i følgende udsagn: »jeg kan godt løfte – det har jeg altid gjort«; »jeg kan godt – det er bare børn«; »jeg skal hjælpe de ældre/børnene«; »nærkontakten er vigtig for handicappede børn«; »kontakten skal være personlig – hjælpemidlerne gør den upersonlig«; »hjælpemidlerne ødelægger ældres hjem«; »brugerne kommer først«; »det tager tid at bruge hjælpemidler«.
- At det er vigtigt at acceptere og respektere, at to personer kan vurdere den samme bruger forskelligt (en hjemmehjælpsmodtager eller en sygehuspatient er ofte mindre selvhjulpne om aftenen), og at behovet for

- hjælpemidler skal vurderes ud fra den situation, hvor belastningen er størst.
- At en ny »mental indstilling« til arbejdet betyder anderledes prioriteringer og tidsanvendelse mellem arbejdsopgaver (fx hvorvidt de praktiske gøremål skal klares hurtigst muligt i en vuggestue eller på en specialscole, så der er mest mulig tid til aktiviteter og undervisning) og mere fokus på planlægning af arbejdet i stedet for at være »effektiv« hele tiden og vise, at man har travlt.
 - At man selv skal være opmærksom på sine arbejdsforhold og tage ansvar for at udvikle dem, og at det er en vedvarende proces.

7.2 Eksempler på konkrete aktiviteter

Som nævnt i afsnit 7.1 har interventionsaktiviteterne i casestudiets projekter været gennemført forskelligt afhængig af de lokale forhold. Der kan nævnes forhold, som er vigtige forudsætninger for et godt projekt – projektets målsætninger og problemforståelse, ledelsens opbakning, medarbejderindflydelse, projektets »praksisrelevans« (dvs. at projektarbejdet kommer tæt på dagligdagen og opleves som meningsfuldt), nøglepersoner (ildsjæle, forflytningsvejledere, ressourcepersoner), ekstern bistand, tidsaspekt, formidling og kommunikation samt metoder til at fastholde og vedligeholde de opnåede resultater. Men derudover er det meget afgørende, *hvordan* aktiviteterne gennemføres. Forskellige typer arbejdspladser har forskellige problematikker, bl.a. afhængig af organisationsstruktur og faggruppesammensætning, som forudsætter mere eller mindre skræddersyede løsninger. De efterfølgende eksempler er erfaringer fra projekterne i casestudiet (og er ment til inspiration).

Uddannelsesindsats

Uddannelse i projekterne består dels af ekstern uddannelse dels af forskellige uddannelsestiltag på arbejdspladsen. Den førstnævnte er blevet brugt især for at uddanne forflytningsvejledere, men i enkelte projekter også for hele personalet. Uddannelse på selve arbejdspladsen har haft til formål at viderebringe nye tiltag til alle undervejs i projektet. Efter projektets afslut-

ning har den været rettet mod nye medarbejdere, og den er blevet brugt til at vedligeholde indsatsen.

Der er flere aspekter, som synes at være centrale ved en udbytterig ekstern uddannelse. En sådan indsats blev bl.a. gennemført i projektet, som foregik på fire københavnske plejehjem. Ifølge projektkonsulenten fra BST var det vigtigt med en psykologisk vinkel i undervisningen, ligesom det var vigtigt, at hele arbejdspladsen var involveret, dvs. det var en fælles indsats (i modsætning til mange traditionelle undervisningstiltag, hvor enkelte medarbejdere sendes på kurser, og det forventes, at de bærer det hele igennem på arbejdspladsen efter hjemkomsten), og at det var en proces hvor der var tid til at indstille sig på det nye. Det nye ved projektet var en anden pædagogisk indfaldsvinkel dels gennem undervisning i kommunikation mv., dels gennem afprøvning af forskellige teknikker i praksis som en del af undervisningen, hvor medarbejderne kan mærke på egen krop, hvad forskellige arbejdsteknikker betyder. Tidligere var undervisningen meget kortere og i højere grad ekspertbaseret, hvor eksperten viste de rigtige teknikker for medarbejderne, som var passive tilskuere. Nu blev der lagt vægt på den enkelte deltagers egne erfaringer og personlige læring og på kroppens naturlige bevægemønstre. Hele arbejdspladsen – såvel ledelsen som medarbejderne – deltog på lige fod i undervisningen og fik dermed et fælles grundlag for det videre arbejde.

Med hensyn til uddannelse på arbejdspladsen er det dels eksterne konsulenter, dels arbejdspladsens egne nøglepersoner (forflytningsvejledere, ressourcepersoner, terapeuter), som har stået for undervisningen. På flere arbejdspladser er der blevet indrettet særlige lokaler til undervisning, da undervisningen altid omfatter praktiske øvelser.

Metoder til at analysere egen praksis

Der blev anvendt flere forskellige redskaber til at beskrive og synliggøre den eksisterende praksis. En metode, som blev anvendt i flere projekter, var videooptagelser af konkrete arbejdsituationer, som dokumenterede, hvordan medarbejderne udførte deres arbejdsopgaver. Ifølge medarbejderne havde videooptagelserne en stærk motiverende effekt, idet billederne viste, hvilke uhensigtsmæssigheder der var ved arbejdet. Videomaterialet blev brugt til at analysere og korrigere arbejdsmetoder, og de blev brugt i

forbindelse med formidling både til kolleger og til ledelse. Videooptagelserne blev typisk brugt flere gange undervejs i projektet, og de fungerede som »et bevismateriale« for, hvilke ændringer der fandt sted (fremvisning af både »før«- og »efter«-situationer, så det var muligt at demonstrere forskelle i arbejdsmetoder). Videoteknik fungerede godt på forskellige arbejdspladser – fx på et sygehus og på en specialskole – og styrken ved metoden var, at billederne fra autentiske situationer på egen arbejdsplads virkede meget overbevisende, fordi de kom så tæt på medarbejdernes egen dagligdag. På nogle arbejdspladser var videoteknik en metode, som medarbejderne var vant til at bruge i andre sammenhænge, hvilket var en fordel (fx på en specialskole i pædagogiske sammenhænge).

På et sygehus blev der i projektperioden anvendt et særligt redskab til at vurdere den enkelte patient, såkaldt »rød-gul-grøn«-model. Redskabet blev overført fra plejehjemsområdet, hvor det havde vist sig at være en nyttig metode til arbejdspladsvurdering af plejesituationer. Det viste sig imidlertid, at metoden er vanskelig at bruge på sygehusafdelingerne, hvor patienternes tilstand ændrer sig hurtig, og hvor der er forholdsvis stor udskiftning af patienter. Derfor er det en stor administrativ byrde at udføre sådanne skriftlige vurderinger, idet de bør ajourføres hele tiden. Men afprøvnin-gen af modellen var en vigtig erkendelsesproces for deltagerne, bl.a. fordi de lærte at være opmærksomme på sammenhængen mellem de konkrete arbejdssituationer og signaler fra egen krop. Metoden anvendes ikke længere ved, at et skema udfyldes for hver enkelt patient. Men den er blevet en tænke-model eller fælles forståelsesramme, som plejearbejdet på afdelingen bygger på. Derudover anvendes metoden i undervisningen af bl.a. nye medarbejdere.

Formidling

Intern formidling har været en vigtig del af projektaktiviteterne, og der er brugt en vifte af metoder til at informere medarbejdere og ledere om projektet og delagtiggøre dem i selve arbejdet. Projekterne har i stor udstrækning brugt nøglepersoner (forflytningsvejledere, ressourcepersoner) som budbringere og igangsættere af aktiviteter lokalt på arbejdsstedet. Arbejdsstederne har selv produceret skriftligt materiale og billedmateriale som led i deres arbejdsproces, og de har formuleret vejledninger og retningslinjer

for arbejdet. Mundtlig formidling har fundet sted bl.a. på personalemøder, hvor projektet har været et fast punkt på dagsordenen. Nogle projekter har arrangeret informationsmøder for hele personalet, hvor fx videooptagelser af arbejdssituationer er blevet vist for at illustrere, hvordan projektet påvirker det daglige arbejde. Endvidere fungerer forflytningsvejledere og resourcepersoner som personlige vejledere og rollemodeller i forhold til deres kolleger. Et projekt på børnepasningsområdet har haft forældre og politikere som målgruppe bl.a. med henblik på at forklare, hvorfor medarbejderne fokuserer på deres eget arbejdsmiljø. Formidling og information til forældrene er sket bl.a. gennem artikler i lokalaviser, interview i lokal-tv samt på forældremøder.

Brug af konsulenter

Eksterne konsulenter har haft forskellige roller i forhold til projekterne, jf. afsnit 6.2. Generelt har de projekter, hvor eksterne konsulenter har været synlige på arbejdspladsen, gode erfaringer med at bruge konsulenter. Det positive med de eksterne konsulenter er, at de ser forholdene »med andre øjne« og stiller spørgsmål; at de holder fast, selv om det tager tid at omstille sig; at de giver støtte og opbakning og kommer med den erfaring, at der kan opstå problemer undervejs. Endvidere har eksterne konsulenter bidraget med brugen af metoder/redskaber (video, spørgeskemabaserede kortlægninger osv.), medvirket i undervisning og formidling samt evaluering af projektarbejdet. Det er også erfaringen i flere projekter, at konsulenternes tilstedeværelse giver projektet en større legitimitet og gennemslagskraft både hos medarbejderne og ledelsen, og samtidig bliver projektarbejdet sat i et større perspektiv – fx at det ikke alene handler om ergonomi, men arbejdsmiljø generelt. I det projekt, hvor projektideen kom fra BST, stillede konsulenterne bestemte krav til de deltagende arbejdspladser, som ifølge BST's erfaringer er vigtige forudsætninger for en interventionsproces. Bl.a. skulle både ledelsen og samtlige medarbejdere gennemgå en ekstern undervisning, hvor man lagde vægt både på ergonomi og psykologi samt praktiske øvelser.

Vedligeholdelse – nødvendig, men hvordan?

Spørgsmålet om, hvordan de opnåede resultater vedligeholdes, er meget aktuelt på samtlige besøgte arbejdspladser. Flere af dem har indset, at der er en fare for, at noget går tabt, når projektperioden er afsluttet, og det bliver hverdag, hvor andre ting tager opmærksomhed på arbejdspladsen. Samtidig sker der også ting, som ikke støtter brugen af nye arbejdsmetoder, fx personalenedskæringer eller udskiftning af medarbejdere eller ledelse. På nogle arbejdsområder – fx på sygehuse og blandt pædagogerne på skoleområdet – er der mange nyansatte. Samtidig konstaterer de interviewede, at forflytning er et område, hvor der sker en udvikling – der kommer nye forflytningsteknikker, og der udvikles nye hjælpemidler, og derfor er det vigtigt at blive holdt ajour – man bliver aldrig »færdiguddannet«. Viden, som eleverne får om området gennem fx social- og sundhedsuddannelserne eller pædagoguddannelsen, er begrænset. Personalets eget arbejdsmiljø er den dag i dag ikke et særligt prioriteret område i grunduddannelserne, og derfor er det i høj grad en opgave, som arbejdspladserne i kommunerne og amterne skal tage sig af.

Det er forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads og også internt ét sted, om og hvor meget der investeres af penge og/eller tid til at vedligeholde resultaterne (fx om der investeres i erfaringsgrupper eller opfølgningsdage). Den generelle opfattelse blandt de interviewede er, at der er behov for mere satsning på vedligeholdelsen, end det er tilfældet, ellers forsvinder gejsten på arbejdspladserne, eller der er fare for, at indsatsen bliver meget enkeltpersonafhængig. Selv om de nyansatte instrueres i at være opmærksomme på arbejdsforhold og arbejdsteknikker – nyansatte samt elever, praktikanter og vikarer er på de fleste arbejdspladser en særlig målgruppe for uddannelsesindsatsen – har de ikke gennemgået den samme omstillingsproces som projektdeltagerne. Derfor er der behov for tiltag, der retter sig mod hele personalet med jævne mellemrum, og som er med til at bevare og styrke en fælles arbejdskultur.

Flere arbejdspladser har netværksgrupper bestående af forflytningsvejledere eller andre ressourcepersoner, som typisk kommer fra forskellige dele af arbejdspladsen og repræsenterer forskellige faggrupper. Formålet med netværksgrupper er at fastholde og understøtte projektets resultater i det daglige arbejde samt at arrangere særlige aktiviteter, fx undervisning på

arbejdspladsen, temadage osv. Nogle steder er ansvaret for vedligeholdelsen placeret i et særligt udvalg – fx på et sygehus i en stop-løft-gruppe og på en specialskole i en ergonomigruppe med tilknytning til sikkerhedsudvalget. Andre steder er ansvaret for området direkte placeret i sikkerhedsorganisationen. Flere arbejdspladser har efter endt projektforsløb indført fælles uddannelsesdage eller stop-op-dage for hele personalet for at vedligeholde indsatsen.

Noter

1. Dette er baseret på en såkaldt faktoranalyse, der afdækker, hvilke variabler der varierer sammen.
2. Når det gælder udvikling af hjælpemidler, informationsmateriale eller undervisningsmateriale, er der tænkt mere bredt på, om produkterne anvendes.
3. Det skal bemærkes, at det lave antal projekter giver en statistisk usikkerhed, og at fx tre projekter, hvor ansvaret har ligget hos BST, er vurderet til at have stor betydning for udførelse af tunge personløft.
4. Fx har det formelle ansvar for udvikling af hjælpemidler været placeret hos lederen af den arbejdsplads, hvor udviklingsarbejdet er foregået, og det er en projekttype, hvor udviklingsaktiviteten ikke efterfølgende har omsat sig i praksis.