



---

# Virkemidler i arbejdsmiljøindsatsen

---

## Afslutningsrapport fra Center for forskning i virkemidler og arbejdsmiljøindsatser (CAVI)

Peter Hasle, Niels Møller og Bjarke Refslund, Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet  
København

Hans Jørgen Limborg, TeamArbejdsliv

Klaus T. Nielsen, Roskilde Universitet

Pia Bramming, Institut for Pædagogik, Aarhus Universitet

Rikke Seim, DTU Management Engineering

## **Virkemidler i arbejdsmiljøindsatsen**

Af Peter Hasle, Niels Møller, Bjarke Refslund, Hans Jørgen Limborg, Klaus T. Nielsen, Pia Bramming, Rikke Seim

Udgivet af:  
Center for Industriel Produktion  
Aalborg Universitet København  
A. C. Meyers Vænge 15  
2450 København SV

ISBN nr. 978-87-91831-70-6

## Indhold

Forord.....	4
Summary in English.....	5
Resumé.....	8
Forskningsbehov .....	10
1. Indledning .....	11
1.1. Baggrund .....	11
1.2. Problemstilling og forskningsspørgsmål.....	13
1.3. Projektdesign .....	13
2. Det fælles CAVI-projekt.....	15
2.1. Metodisk tilgang.....	15
Begrebsafklaring og metodeudvikling.....	15
Tværgående analyser.....	15
2.2. Teoretiske bidrag.....	16
Orkestrering .....	18
2.3. Konklusion og fremtidige forskningsbehov i virkemidler .....	19
3. Organisering af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde (AMO).....	20
3.1. Baggrund og formål med projektet .....	20
Forskningsspørgsmål .....	20
3.2. Metode og materiale.....	21
Udvælgelse og frafald .....	21
Generelt om de kvalitative undersøgelser .....	23
3.3. Organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet i 60 virksomheder .....	24
Analyse af undersøgelsesresultaterne fra ”60-undersøgelsen” .....	25
3.4. Forløbsundersøgelsen i de 15 virksomheder.....	25
1. runde i 15-undersøgelsen .....	26
2. runde i 15-undersøgelsen .....	27
Analyse af resultaterne fra ”15-undersøgelsen”.....	28
3.5. Resultater.....	28
3.6. Konklusion .....	31
De forskningsmæssige erfaringer.....	33
4. CERPA.....	35

4.1.	Baggrund .....	35
	Forskning i certificeret arbejdsmiljøledelse .....	36
4.2.	Metode og materiale .....	37
4.3.	Særlige karaktertræk ved det psykiske arbejdsmiljø .....	38
4.4.	Analyse af relationen mellem psykisk arbejdsmiljø og teksten i standarder .....	40
4.5.	Arbejdsmiljøarbejdet på fire kommunale arbejdspladser .....	41
	Eksterne audits af de fire arbejdspladser .....	42
	Erfaringer fra de eksterne auditører .....	44
	Diskussion af kommuneundersøgelsen .....	45
4.6.	Interne audits .....	46
4.7.	Konklusion .....	48
5.	INVINE .....	50
5.1.	Indledning .....	50
5.2.	Baggrund .....	50
5.3.	Problemstilling og forskningsspørgsmål .....	51
5.4.	Projektdesign .....	52
5.5.	Materiale og metode .....	53
5.6.	De tre cases .....	53
	Et netværk af små mejerier .....	53
	Et netværk af små bryggerier .....	54
	Et netværk af nedrivere .....	55
5.7.	Tværgående analyse .....	56
5.8.	Resultater .....	57
5.9.	Konklusion INVINE .....	58
	Referencer .....	59
	Appendix .....	67
	Involverede forskere .....	67
	Videnskabelige publikationer .....	67
	Populær formidling .....	71

## Forord

Center for forskning i arbejdsmiljøindsatser og virkemidler (CAVI) påbegyndte sig arbejde d. 1. oktober 2011 med en bevilling fra Arbejdsmiljøforskningsfonden. CAVI blev organiseret som et forskningscenter uden mure med deltagelse af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), DTU Management Engineering, Center for Arbejdslivsforskning, RUC, TeamArbejdsliv og Pædagogisk Institut, Aarhus Universitet. I forbindelse med at forsknings- og centerleder Peter Hasle blev ansat på Center for Industriel Produktion (CIP), Aalborg Universitet København, blev den samlede bevilling fra NFA flyttet til CIP fra 1. september 2012.

CAVI's bevilling afsluttes med denne rapport i efteråret 2016, og CAVI har således været aktiv i en femårig periode, hvor vi har samarbejdet med en række forskellige virksomheder og organisationer. Vi vil i den forbindelse benytte lejligheden til at særligt takke de mange virksomheder som velvilligt har stillet sig til rådighed for vores undersøgelser. De har vist stor imødekommenhed og åbenhjertigt vist forholdene frem og svaret på alt, hvad vi kunne finde på at spørge om. Det gælder de mange virksomheder som har fået besøg i forbindelse med AMO-undersøgelse, de to kommuner med deres skoler og plejehjem som har deltaget i CERPA og de mange mejerier, bryggerier og nedrivningsvirksomheder som har deltaget i INVINE-projektet.

Vi har haft spændende og frugtbart samarbejde med Arbejdsmiljørådet og organisationerne som er medlem af rådet. Det har bl.a. omfattet en fælles udvikling af strategier for evaluering og orkestrening af arbejdsmiljøindsatser. Dertil kommer CAVI's referencegruppe hvor Arbejdstilsynet, DA, LO, KL, FTF, AC og Lederne har bidraget med interessante refleksioner og udvikling af formidlingsstrategier. Tak for dette samarbejde.

Igennem årene har vi haft kontakt med et stort antal arbejdsmiljøprofessionelle dels gennem CAVI-net og dels gennem foredrag og møder rundt omkring. Diskussionerne med de arbejdsmiljøprofessionelle har udgjort et væsentligt element i udviklingen af de problemstillinger, som vi har arbejdet med.

Med denne rapport afslutter vi arbejdet inden for regi af CAVI, men partnerne i centeret fortsætter alle med nye forskningsaktiviteter som kan medvirke til at skaffe ny viden om arbejdsmiljøindsatser og virkemidler og dermed bidrage til en mere effektiv arbejdsmiljøindsats i Danmark. I rapporten sammenfatter vi resultaterne af CAVI's arbejde. Hovedresultaterne er rapporteret i en række videnskabelige artikler på både dansk og engelsk. Mange er publiceret, og yderligere en række artikler er på vej gennem peer-review systemet. I kapitlerne har vi oplyst, hvilke artikler vi henviser til, og desuden findes der en samlet liste over publikationer, formidling o.l. bagest i rapporten. Læsere som ikke har adgang til den internationale forskningslitteratur, opfordrer vi til at kontakte de pågældende forfattere som gerne fremsender en kopi af artiklerne.

## Summary in English

This report presents CAVI's research processes and results. It focuses especially on the four key sub-projects within the overall project framework:

- The joint project in which we have worked to develop theory and general understandings of how the policy instruments and work environment initiatives are put into practice in companies.
- Organisation of work environment activities in the companies (the AMO project) where the focus has been on both the formal work environment organisation, including the 2010 reform of the legislation on the establishment of an internal work environment organisation with committees and work environment representatives.
- Certified occupational health and safety management systems (the CERPA project) with a special focus on municipalities' efforts to control and improve the psychosocial work environment.
- Support for the work environment in small enterprises (the INVINE project) through financial incentives and networks.

Furthermore, the report also includes results from three PhD projects affiliated to CAVI as well as from a co-operation with the Work Environment Council on the evaluation of occupational health and safety policy programmes and on orchestration of work environment efforts.

CAVI illustrates how the work environment programmes through a combination of different measures and mechanisms influence the work environment as one element in a wide range of different contextual factors influencing the companies. The research question for CAVI has been to investigate: What is the relationship between work environment efforts at societal level utilising a broad range of policy instruments and the health and safety activities in the companies?

The joint project has included an on-going research-based reflection on the theoretical understandings of policy instruments and work environment initiatives which have been developed through empirical contributions from the other three sub-projects. This project provides a theoretical understanding of the connection between policy programmes and company responses. Important mechanisms include coercive (traditional regulation), normative (the common understanding of the work environment) and imitation (we do as the others). They constitute essential mechanisms for the transformation of work environment policy programmes into practice in the industries.

The AMO project illustrates trends in organisation of work environment activities in the companies in the period 2012-15. It builds on a study of 60 systematically selected Danish companies. The results show that the reform of the regulation of the internal work environment organisation - viewed by itself - has had only limited impact on the companies. The reform has on the contrary played along with other trends in the companies in the form of new management and governance principles, formalisation (system application) and professionalization which, together with the flexibility built into the reform, have created significant changes in the internal organisation of the work environment activities in the companies.

The CERPA project is focused on the work environment activities in two municipalities. Both municipalities have had an occupational health and safety management system certificate after OHSAS 18001 for a longer period and have paid priority to improve the psychosocial work environment. The results of the project indicate that certified health and safety management systems can help to maintain focus on the work environment - also the psychosocial work environment, but the practice

is different in different workplaces, and that both internal and external audits have difficulties in capturing the psychosocial work environment and to ensure follow-up on identified work environment problems.

The INVINE project has been dealing with the role of networks in the support of work environment improvements in small companies. The project included two networks within smaller dairies and microbreweries. Both were supported by the Prevention Fund and the purpose was to develop new work environment friendly lifting devices. A network of demolition companies was also studied. It had developed a vocational training course which qualifies demolition workers to perform the work in a safe manner. The results show that cooperation between peers has a significant impact on companies' approach to the work environment, and particularly the development of mutual trust in the network is crucial for a successful outcome.

## **Key Findings**

CAVI has contributed with new knowledge about the mechanisms which can help the transformation of work environment policy programmes into company practices in several areas. The main conclusions are:

- 1) Work environment programmes always include several different instruments and different actors which interact with each other. It is essential for the effect in the companies that instruments and stakeholders interact as in an orchestra playing in harmony, while the opposite weakens the possibilities of a positive outcome. Unclear and conflicting signals cause companies to remain passive.
- 2) The general mechanisms of coercion, norms and imitation are important for the transformation of work environment policy programmes into practice in the companies. Again, there are advantages to orchestrated strategies which get all three mechanisms in play, and while the coercive element of regulation is essential, it is norms and imitation that play the biggest role for the daily work environment activities in the companies.
- 3) Work environment policy programmes will typically include multiple elements and actors and interact with other societal developments. It is therefore rarely possible to isolate a direct effect on the work environment and health of workers. Consequently, in order for the work environment programmes to be effective, they need to build on a concrete programme theory of action which considers the mechanisms that can lead to changes in the companies. Subsequently, the analysis of empirical data based on both qualitative and quantitative results tells if the programme theory has worked as expected, or if there is a need to revise the theory and thus the programme.
- 4) The work environment activities in the companies have to a large extent been mainstreamed where the activities have become a more integral part of the companies' normal business operations. It is a development in which work environment activities are managed and organised on the same principles that apply to the management and organisation of the company's other activities. The corporate management does not consider the work environment as a subject which gets priority because of demands from the employees and their representatives, but as a regular part of the operation of the company. Larger companies employ work environment professionals who largely control the operation of the work environment, while smaller companies use first line managers and work environment representatives. The representatives are included in the operation of the work

environment with contributions for troubleshooting and administration. The internal work environment organisation is developing in an interaction with the overall management and organisation of the company as well as the external context in which regulation such as the reform of the requirements for setting up a work environment organisation reform is an important - but rarely decisive element.

5) Certified occupational health and safety management systems generally support a higher priority of the work environment in the companies, but there is a significant need to develop special audit methods for the psychosocial work environment. Today there is a strong focus on the formal procedures and less on the effect on the actual work environment.

6) Network of peers play an essential role for small companies. They look at what comparable companies are doing both for inspiration and to find out what constitutes an acceptable level of the work environment. Work environment programmes which build on and develop such networks, thus constitutes an important tool to reach out to small companies.

### **Further research needs**

CAVI has uncovered some major general mechanisms for the policy instruments which are used in work environment programmes. There is now a need for a more detailed and deeper insight into the relationship between the individual instruments, the role they play in the various programmes, and the way they are transformed into practice in companies. This is very much the case for particular instruments such as surveillance of the development of the work environment and information and training initiatives.

The method development carried out by the Danish Working Environment Authority has shown that it is possible to develop a variety of inspection methods which are all covered by the present legislation. Many of these methods have been evaluated with a focus on effect, while less emphasis has been placed on the mechanisms which inspections with different methods are building on and thereby influence company practices. Similarly, evaluations have been carried out of other programmes. They have for instance included whether the information material has been downloaded and read or whether work environment training has been perceived as useful by participating students, but also in such cases insight into whether and how this knowledge can be translated into practice in companies is lacking.

Such more detailed and deeper insights into mechanisms of policy instruments can be acquired through different types of research design. Mixed methods of combining quantitative measurements of effects and qualitative case studies of mechanisms can be an effective tool to get a clearer insight into how certain programmes are transformed into practice. Also, qualitative studies with multiple cases where different results can be compared can make a significant contribution. Here it is important to select cases as to represent the different types of context in order to get a better understanding of the role of context.



## Resumé

Denne rapport beskriver CAVI's forskningsprocesser og de resultater som CAVI er nået frem til.

Rapporten fokuserer specielt på de fire centrale delprojekter inden for den samlede projektramme

- Det fælles tværgående projekt, hvor vi har arbejdet med at udvikle teori og generaliserbare forståelser af hvordan virkemidler og arbejdsmiljøindsatser bliver omsat til praksis i virksomhederne.
- Organisering af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde (AMO) hvor fokus har været på både den formelle arbejdsmiljøorganisation, herunder reformen fra 2010, og på virksomhedernes praktiske arbejdsmiljøarbejde.
- Certificeret arbejdsmiljøledelsessystemer (CERPA) med et særligt fokus på kommuners arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.
- Casestudier af støtte til arbejdsmiljøindsatsen i små virksomheder (INVINE) gennem økonomiske incitamenter og netværk.

Derudover indeholder rapporten også resultater fra tre tilknyttede Ph.d.-studier samt fra et samarbejde med Arbejdsmiljørådet om evaluering af arbejdsmiljøindsatser og orkestrering.

CAVI belyser hvordan den samfundsmæssige arbejdsmiljøindsats gennem en kombination af forskellige virkemidler påvirker virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde som indgår i en lang række strukturelle og relationelle forhold i virksomheden. Problemstillingen for CAVI's forskning har således været at undersøge: Hvilke sammenhænge er der mellem den samfundsmæssige arbejdsmiljøindsats i form af en vifte af virkemidler og arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne?

Det tværgående projekt, der beskrives i kapitel 2, har omfattet en løbende forskningsbaseret refleksion over de teoretiske forståelser for virkemidler og arbejdsmiljøindsatser som er blevet udviklet gennem empiriske bidrag fra de tre øvrige delprojekter. Dette kapitel giver en teoretisk forståelse af sammenhængen mellem samfundsmæssige virkemidler og virksomhedernes reaktioner, og det peger bl.a. på at både tvang (traditionel regulering), normer (den fælles forståelse af arbejdsmiljø) og imitation (vi gør som de andre) udgør væsentlige mekanismer for omsætning af de samfundsmæssige arbejdsmiljøindsatser til praksis i virksomhederne.

I AMO projektet (kapitel 3) belyser udviklingstendenser i arbejdsmiljøarbejdets organisering i perioden 2012-15 gennem en undersøgelse af 60 systematisk udvalgte danske virksomheder. Projektet viser, at reformen af arbejdsmiljøorganisationen isoleret set kun har haft begrænset effekt i virksomhederne. Derimod påvises det at reformen har spillet sammen med andre samfundsmæssige udviklingstendenser i form af nye ledelses- og styringsprincipper, formalisering (systemanvendelse) og professionalisering som sammen med den større fleksibilitet indbygget i reformen haft skabt væsentlige ændringer i virksomhedernes organisering af deres arbejdsmiljøarbejde.

I CERPA projektet (kapitel 4) er fokus på to kommuners arbejdsmiljøarbejde. Begge kommuner har haft et arbejdsmiljøcertifikat i en længere periode og har særligt prioriteret indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Resultaterne fra projektet peger på at certificeret arbejdsmiljøledelse kan medvirke til at fastholde fokus på arbejdsmiljøet – også det psykiske arbejdsmiljø, men at praksis er meget forskellig på forskellige arbejdspladser, og at både de interne og eksterne audits har svært

ved at indfange det psykiske arbejdsmiljø og ved at sikre at der følges op på identificerede problemer.

INVINE projektet (kapitel 5) har beskæftiget sig med netværks betydning for arbejdsmiljøarbejdet i små virksomheder. Projektet har omfattet to netværk indenfor henholdsvis mindre mejerier og mikrobryggerier, som fik støtte af Forebyggelsesfonden til at udvikle nye arbejdsmiljøvenlige hjælpemidler, og et netværk blandt nedrivningsvirksomheder som har opbygget et uddannelsesforløb som bl.a. kvalificerer nedrivere til at udføre arbejdet på en sikkerhedsmæssig forsvarlig måde. Resultaterne viser, at samarbejdet mellem ligemænd har væsentlig betydning for virksomhedernes tilgang til arbejdsmiljø, og at særligt udviklingen af gensidig tillid i netværket er afgørende.

### **Hovedkonklusioner**

CAVI har bidraget med ny viden om virkemidler og arbejdsmiljøindsatser på en række områder. Hovedkonklusionerne er:

- 1) Arbejdsmiljøindsatser fungerer altid i et samspil mellem flere forskellige virkemidler og flere forskellige aktører. Det er afgørende for effekten i virksomhederne at virkemidler og aktører fungerer som i et orkester, der spiller i harmoni, mens det modsatte svækker mulighederne for effekt. Uklare og modsatrettede signaler bevirker at virksomhederne forholder sig passive.
- 2) Væsentlige generelle mekanismer for transformationen fra samfundsmæssige arbejdsmiljøindsatser til virksomhedsaktiviteter er tvang, normer og imitation. Igen er der fordele ved at orkestre indsatser som sætter alle tre mekanismer i spil, og mens tvangselementet i regulering er væsentligt, er det normer og imitation som spiller der største rolle for virksomhedernes daglige arbejdsmiljøarbejde.
- 3) Samfundsmæssige arbejdsmiljøindsatser indeholder typisk flere elementer og aktører og de indgår i et samspil med andre samfundsmæssige udviklinger. Der kan derfor sjældent isoleres en direkte effekt på arbejdsmiljø og helbred. Det er derfor vigtigt for effektive arbejdsmiljøindsatser at arbejde med udvikling af en konkret programteori for indsatsen som indeholder overvejelser om de mekanismer, der skal føre til ændringer i virksomhederne. Efterfølgende kan analyser af empirien baseret på både kvalitative og kvantitative resultater fortælle om programteorien har fungeret som forventet, eller om der er behov for at revidere teorien og dermed indsatsen.
- 4) Virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde er i høj grad blevet mainstreamet, hvor arbejdsmiljø er blevet en mere integreret del af virksomhedernes almindelige drift. Der er tale om en udvikling hvor arbejdsmiljøarbejdet ledes og organiseres ud fra de samme principper som gælder for ledelse og organisering af virksomhedens øvrige aktiviteter. Virksomhedernes ledelse ser ikke arbejdsmiljø som et emne der prioriteres ud fra krav fra de ansatte og deres repræsentanter, men som en almindelig del af virksomhedens funktion. Større virksomheder har arbejdsmiljøprofessionelle som i høj grad styrer driften af arbejdsmiljøarbejdet, mens mindre virksomheder benytter første linjeledere og arbejdsmiljørepræsentanter. Arbejdsmiljørepræsentanterne indgår i driften af arbejdsmiljøarbejdet med bidrag til både problemløsning og administration. Arbejdsmiljøorganisationen udvikler sig i et samspil med virksomhedernes generelle ledelse og organisation og eksterne omgivelser hvor regulering som fx AMO-reformen indgår som et vigtigt – men sjældent afgørende element.
- 5) Certificeret arbejdsmiljøledelse fører i almindelighed til en prioritering af arbejdsmiljøindsatsen i virksomhederne, men der har vist sig et betydeligt behov for at udvikle specielt auditmetoder-

ne til det psykiske arbejdsmiljø. Der er i dag et stærkt fokus på formalia og i mindre grad på effekten på det faktiske arbejdsmiljø.

- 6) Netværk af ligemænd spiller en væsentlig rolle for de mindre virksomheder. De kigger på hvad sammenlignelige virksomheder foretager sig både for inspiration og for at finde ud hvad der udgør et acceptabelt niveau for arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljøindsatser som bygger på og udvikler sådanne netværk, udgør dermed et vigtigt virkemiddel til at nå ud til de små virksomheder.

### **Forskningsbehov**

CAVI har afdækket væsentlige generelle og overordnede mekanismer for de virkemidler som anvendes i arbejdsmiljøindsatsen. Der er nu behov for en mere detaljeret og dybere indsigt i sammenhængen mellem de enkelte virkemidler, de indsatser som de indgår og den transformation til praksis som sker i virksomhederne. Det gælder i høj grad de enkelte virkemidler som fx tilsyn og informations- og uddannelsesindsatser.

Arbejdstilsynets metodeudvikling har vist at det er muligt at udvikle mange forskellige tilsynsmetoder indenfor den samme lovgivning. Mange af disse metoder er blevet evalueret med et fokus på effekt, mens der i mindre grad er blevet lagt vægt på de mekanismer som tilsynsbesøg med forskellige metoder til praksis i virksomhederne. Tilsvarende er der gennemført evalueringer af om informationsmateriale bliver downloadet og læst og om fx arbejdsmiljøuddannelsen bliver opfattet som anvendelig af de deltagende kursister, men også her mangler der indsigt i om og hvordan denne viden bliver omsat til praksis i virksomhederne.

Denne mere detaljerede og dybere indsigt i virkemidlernes mekanismer kan undersøges med forskellige typer design. Mixed methods med kombination af kvantitative målinger af effekter og kvalitative casestudier af mekanismer kan udgøre et effektivt redskab til at få en klarere indsigt i hvordan bestemte virkemidler omsættes til praksis. Også kvalitative studier med et betydeligt antal cases, hvor forskellige resultater kan sammenlignes, kan give et væsentligt bidrag. Her er det vigtigt at udvælge cases således at de repræsenterer de forskellige typer kontekst, hvis betydning skal afdækkes.

# 1. Indledning

## 1.1. Baggrund

Arbejds miljøforskningen har gennem mange års forskning leveret omfattende viden om sammenhænge mellem eksponering og helbred. Der er også gennem interventionsforskningen udviklet en betydelig viden om konkrete forebyggende indsatser som kan begrænse eksponeringen og forbedre arbejdsmiljøet. Indtil nu har forskning i omsætning af denne betydelige viden til forandringer i virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde, dog været begrænset. Der er derfor behov for viden om hvordan arbejdsmiljøsatser kan designes og implementeres på en effektiv måde – det er dette forskningsmæssige behov som CAVI bidrager til at indfri.

Der findes en vis videnskabelig viden om både effekter af regulering og arbejdsmiljøindsatser (se fx Lehtola et al., 2008; Mischke et al., 2013; Ruotsalainen, Serra, Marine, & Verbeek, 2008; Tompa et al., 2016; Verbeek, Pulliainen, & Kankaanpää, 2009) samt en vis viden om de mekanismer som kan omsætte denne regulering og indsatser til en konkret virksomhedspraksis (se fx Amodu, 2008; Cox et al., 2008; MacEachen et al., 2015; Tompa, Trevithick, & McLeod, 2007). Sammenlignet med forskningen i helbredsmæssige effekter er denne forskning dog stadig meget begrænset. Den er først og fremmest fokuseret på de konkrete værktøjer, mens forståelsen af både hvordan indsatser kan designes mest effektivt og hvordan de efterfølgende omsættes til virksomhedsindsats, har betydelige mangler.

Den begrænsede viden skyldes ikke mindst en række forskningsmæssige vanskeligheder. Der findes ikke klare definitioner i den videnskabelige litteratur om virkemidler, og det er derfor ofte uklart hvilke virkemidler og mekanismer der refereres til. Dertil kommer at det er vanskeligt at koble indsats og effekt sammen. I virksomhederne omformes det samfundsmæssige virkemiddel til konkrete – men i de enkelte virksomheder temmelig forskelligartede – indsatser. Nogle virksomheder reagerer ikke på virkemidlet, mens andre omformer det på måder som virksomhederne opfatter som meningsfulde, men som afviger fra de samfundsmæssige aktørers intentioner. Dertil kommer at arbejdsmiljøet i virksomhederne påvirkes af mange andre forhold end arbejdsmiljøindsatser, og en effekt af et virkemiddel undervurderes eller overskygges ofte som følge af andre udviklinger i virksomhederne. Der er derfor en stor metodisk udfordring i at forske i samfundsmæssige virkemidler.

I CAVI anvender vi en begrebslig og analytisk adskillelse mellem virkemidler som samfundet tager i anvendelse for at påvirke virksomhederne til at forbedre arbejdsmiljøet, og det arbejdsmiljøarbejde som omsætter virkemidlerne til konkrete forandringer i virksomhederne. Antagelsen er at indsigt i denne omsætning af virkemidler til handlinger er nødvendig for at forstå effekter på arbejdsmiljøet, og at denne omsætning kan beskrives som de mekanismer, der skaber et effektivt arbejdsmiljøarbejde i virksomhederne.

Virkemidler kan typologiseres efter deres programteori (Bickmann, 1987; Rogers, 2008). I CAVI bygger vi specielt på Vedungs (1997) (Se også Limborg & Mathiesen, 2010) taksonomi for virkemidler:

- 1) krav, kontrol og sanktioner (pisk)
- 2) økonomiske, imagefremmende og andre incitamentter (gulerod)
- 3) information, videndeling og argumentation (prædiken)

Virkemidlets iboende teori programmerer effekten af virkemidlet på en særlig måde, men en virksomheds konkrete kontekst gør at den fortolker og omsætter virkemidlet på sin egen specifikke måde. Der er derfor ikke direkte lovmæssige sammenhænge mellem virkemidler og deres effekter. Konteksten vil altid være afgørende, men den omsætning kan beskrives systematisk. Det kan derfor i en vis udstrækning forudsiges hvordan mange eller i nogle tilfælde de fleste virksomheder vil reagere. Det udtrykkes af Pawson & Tilley (1997) som ”semi-regularities”. Modellen nedenfor viser en række mulige eksempler på sammenhænge. Den siger dog ikke noget om i hvor høj grad eller hvor godt virksomheden, om overhovedet, omsætter virkemidlet til relevante handlinger.

Der findes mange forskellige virkemidler som sættes i spil af forskellige samfundsmæssige aktører. De spiller mere eller mindre explicit sammen, uanset om de forskellige aktører har koordineret indsatsen eller den ej. Virksomhederne reagerer ikke kun på reglerne, men også på andre eksterne påvirkninger (vejledninger, aftaler, uddannelsesstilbud) som tilsammen fører til en bestemt udformning af fx AMO. Det kan derfor sjældent lade sig gøre at differentiere effekter af det enkelte virkemiddel. Effekter på arbejdsmiljø, helbred og sygefravær må relateres til en sammenkædning af flere virkemidler som underlægges fortolkninger og strukturer og indarbejdes i sociale relationer på virksomhederne.

**Table 1-1.** Oversigt over typer af virkemidler og eksempler påvirkningen af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde

<b>Virkemidlets programteori</b>	<b>Samfundsmæssigt virkemiddel</b>	<b>Mulig betydning for virksomheders arbejdsmiljøarbejde</b>
<b>Krav, kontrol og sanktion (pisk)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Love og regler</li> <li>• Tilsyn</li> <li>• Bøder eller andre sanktioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efterlevelse af regler fx om etablering af en arbejdsmiljøorganisation (AMO)</li> <li>• Efterkommelse af påbud</li> </ul>
<b>Incitamenter (gulerod)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomisk støtte til konkrete indsatser (Forebyggelsesfonden)</li> <li>• Smileyordningen</li> <li>• Partsaftaler fx om stress og mobning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificering</li> <li>• Konkret udformning af AMO</li> <li>• Politikker</li> <li>• Projektimplementering</li> </ul>
<b>Information, uddannelse og vejledning (prædiken)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAR-vejledninger og kampagner</li> <li>• Uddannelsesstilbud</li> <li>• Arbejdsmiljørådgivning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uddannelse af AMO-aktører</li> <li>• Netværk</li> </ul>

Omsætningen af den samfundsmæssige indsats til praksis i virksomhederne sker gennem mekanismer som virker i en bestemt kontekst. Her bygger CAVI på realistisk evalueringsteori (Pawson, 2006; Pawson & Tilley, 1997). Teorien lægger vægt på en analytisk forståelse af mekanismerne som det nødvendige grundlag for at bearbejde empirisk materiale fra forskellige kilder og dermed bidrage til en samlet forståelse af, hvordan og i hvilket omfang de givne virkemidler har effekt. Udover CAVI er denne tilgang ved i højere grad at vinde indpas i arbejdsmiljøforskningen (Greasley & Edwards, 2015; Peter Hasle, Kvorning, Rasmussen, Smith, & Flyvholm, 2012; Pedersen, Nielsen, & Kines, 2012; Yassi et al., 2013). Udover virkemiddelsteori og realistisk evaluering findes der mange andre relevante teoretiske tilgange som kan anvendes til at forstå virksomheders handlinger. Sådanne teorier er anvendt i mange af de konkrete analyser i CAVI og præsenteres i de kommende kapitler samt i CAVI-publikationer i de sammenhænge hvor de er relevante.

I CAVI har vi i særlig grad arbejdet med kvalitative og kontekstbundne analyser på virksomhedsniveau for at udvikle forståelsen af de mekanismer, hvorigennem virkemidler omsættes til effekt på arbejdsmiljøet. Fokus har været på hvordan forskellige virksomheder i praksis integrerer virkemidlerne i deres egen verden. Denne tilgang har givet mulighed for at finde frem til ny viden om muligheder og begrænsninger for at et virkemiddel skaber et bedre arbejdsmiljø. Det er en viden som kan anvendes til at tilpasse virkemidlerne mere præcist til forskellige typer af virksomheder og til at etablere hensigtsmæssige kombinationer (orkestrering) af virkemidler.

## 1.2. Problemstilling og forskningsspørgsmål

Den overordnede antagelse for forskningen i CAVI er at den samfundsmæssige arbejdsmiljøindsats gennem en kombination af forskellige virkemidler har en positiv effekt på arbejdsmiljø, helbred og sygefravær. Effekten formidles gennem virksomhedens arbejdsmiljøarbejde som igen påvirkes af andre strukturelle og relationelle forhold i virksomheden. Problemstillingen for CAVI's forskning har således været at undersøge:

- Hvilke sammenhænge er der mellem den samfundsmæssige arbejdsmiljøindsats i form af en vifte af virkemidler og arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne?

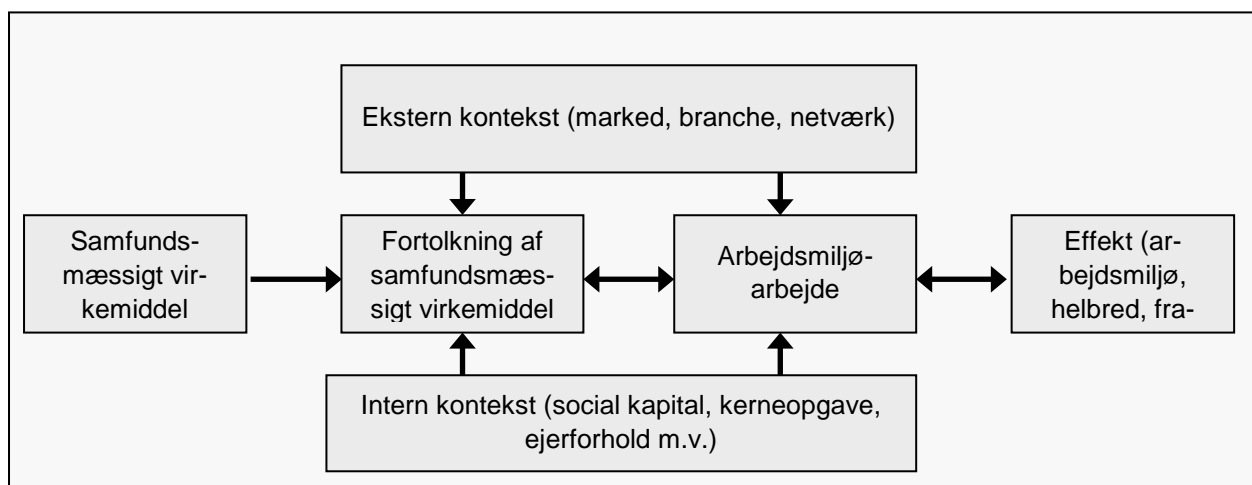
Denne problemstilling fører til følgende overordnede forskningsspørgsmål:

- Hvad motiverer aktørerne på virksomhederne til at handle i forhold til virkemidlerne?
- Hvordan fortolkes og omsættes virkemidlerne til adfærdsændringer?
- Hvordan skaber virksomhederne en effektiv omformning (*alignment*) af virkemidlerne til deres interne og eksterne kontekst?

## 1.3. Projektdesign

CAVI's forskning bygger på nedenstående grundlæggende analysemodel, hvor fokus er på processen inde i virksomheden: hvordan fortolker virksomheden og dens aktører påvirkningen fra et samfundsmæssigt virkemiddel, og hvordan bliver den fortolkning omsat til et arbejdsmiljøarbejde som kan have effekt på arbejdsmiljøet.

Figur 1-1. Analysemodel



Denne overordnede analysemodel er anvendt i de tre empiriske delprojekter i CAVI, mens det fjerde teoretiske fællesprojekt har arbejde med tværgående analyser.

CAVI blev opbygget omkring fire delprojekter som tilsammen giver mulighed for både at forstå konkrete fænomener i sammenhængen mellem arbejdsmiljøindsatser og virksomhedspraksis og for at bidrage til den teoretiske forståelse af virkemidlers funktion.

De fire delprojekter:

- Fællesprojektet: Tværgående analyser som både trækker på teori og på de empiriske resultater fra de øvrige delprojekter (se kapitel 3).
- Undersøgelse af virksomhedernes arbejdsmiljøorganisation bl.a. med fokus på reformen fra 2010 (AMO): Casestudier (60 cases heraf 15 dybdecases) af hvorledes AMO som et virkemiddel under forandring udvikles i praksis. Der er udvalgt cases efter maksimum variationsprincippet, udtrukket på basis af virksomhedsovervågningen i NFA<sup>1</sup> (se kapitel 4).
- Certificeret arbejdsmiljøarbejde i kommunerne med særligt fokus på det psykiske arbejdsmiljø (CERPA): Der er gennemført dybdegående casestudier af certificeret arbejdsmiljøledelse med særligt fokus på det psykiske arbejdsmiljø i kommuner (se kapitel 5).
- INVINE: Casestudier af hvorledes økonomiske incitamentet i form af støtte fra Forebyggelsesfonden til små virksomheder virker når virksomhederne samarbejder i netværk (to netværk) samt et netværk om arbejdsmiljørelevante uddannelsesaktiviteter (se kapitel 6).

I tilknytning til bevillingen fra Arbejdsmiljøforskningsfonden har CAVI haft en række andre projekter tilknyttet som også indgår i de samlede resultater. Det drejer sig først og fremmest om fire Ph.d.-projekter:

- Arbejdet i ældreplejen (Hansen, 2015), tilknyttet AMO
- Audits af det psykiske arbejdsmiljø (Jespersen, 2016), tilknyttet CERPA
- Evaluering af forebyggelsespakker rettet til små virksomheder fra bygge og anlæg samt autoværksteder (Kvorning, 2015), tilknyttet INVINE
- Professionalisering og HR – nye virkemidler i virksomhedernes arbejdsmiljøindsats (Madsen & Hasle, 2016). (afsluttes 2017), tilknyttet fællesprojektet

Derudover gennemførte CAVI i 2012 et projekt om evaluering af arbejdsmiljøindsatser i samarbejde med Arbejdsmiljørådet som gav et væsentligt bidrag til CAVI-fællesprojektet og bl.a. resulterede i en publikation som kan findes på Arbejdsmiljørådets hjemmeside (Hasle, Nielsen, Bramming & Seim 2012). Desuden har forskerne i CAVI udarbejdet et Hvidbog om arbejdsmiljørådgivning som ligger på Arbejdstilsynets hjemmeside (Hasle, Møller, Hvid, Seim & Scheller 2016).

---

<sup>1</sup> <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/projekter/virksomhedsovervaagningen-vov-arbejdet-med-sikkerhed-og-sundhed>

## 2. Det fælles CAVI-projekt

### 2.1. Metodisk tilgang

#### Begrebsafklaring og metodeudvikling

I den indledende fase af projektet blev der på baggrund af eksisterende litteraturoversigter (Cox et al., 2008; Limborg & Mathiesen 2010) og supplerende søgninger i en fælles litteraturanalyse arbejdet med at udvikle en taksonomi for samfundsmæssige virkemidler og virkningsmekanismer i virksomhederne. Dette arbejde byggede bl.a. på programevaluering (Dahler-Larsen, 2001; Rogers, 2008) og realistisk evaluering (Pawson, 2006; Pawson & Tilley, 1997). I tilknytning hertil arbejdede vi med en fælles metodeudvikling for at sikre grundlaget for den efterfølgende tværgående analyse.

#### Tværgående analyser

Der er løbende gennem projektet arbejdet med de tværgående analyser som bidrager til besvarelse af det samlede projekts forskningsspørgsmål og til fælles videnskabelige publikationer. De tværgående analyser tager udgangspunkt i taksonomien fra den indledende begrebsafklaring. Med udgangspunkt i de forskellige kategorier af samfundsmæssige virkemidler samt deres programteorier har vi på tværs af det empiriske materiale søgt efter mønstre. De er anvendt til at identificere de mekanismer der transformerer virkemidlerne til adfærsændringer i virksomhederne. Det teoretiske udgangspunkt er realistisk evalueringsteori (Pawson, 2006; Pawson & Tilley, 1997) samt politisk procesteori (Buchanan & Badham, 1999; Dawson, 2003; Hasle & Jensen 2006) (for at forstå magt- og interessespillet i virksomhederne), og ny-institutionel teori (Campell, 2004; Kamp & Nielsen, 2008; Scott, 2001)(for at forstå læring mellem virksomheder og legitimiteten af arbejdsmiljøarbejdet), men der er også arbejdet med andre teorier i den brede gruppe af forskere. Gennem denne analyse af samspillet mellem virkemidler og den eksterne og interne kontekst har vi udviklet forståelser af forskellige mekanismer som påvirker arbejdsmiljøet. De udgør besvarelsen af CAVIs forskningsspørgsmål.

Den konkrete metode i fællesprojektet har været organisering af fælles aktiviteter hvor de tværgående analyser blev diskuteret og efterfølgende dannede grundlag for skriveaktiviteter. De vigtigste fælles aktiviteter har omfattet følgende:

- Halvårlige seminarer hvor delprojekterne har præsenteret først metoder og siden resultater. På seminarerne blev forskere fra andre delprojekter udpeget som kritiske reviewere.
- En international forskerworkshop afholdt i oktober 2012 med deltagelse af 10 internationale forskere.
- CAVI-deltagelse i ODAM konferencen august 2014 hvor CAVI præsenterede og fik feedback på otte papers.
- Publikationer fra projektets resultater (fælles og delprojekter) er reviewet af andre forskere som ikke er medforfattere.
- En følgegruppe som har mødtes 1-2 gange om året og diskuteret både fremdrift og resultater. Gruppen har bestået af repræsentanter for Arbejdstilsynet, DA, LO, KL, FTF, AC og Lederne.
- CAVI organiseret et åbent netværk for interesserede praktikere som i de første tre år af CAVI's levetid afholdt halvårlige møder hvor foreløbige resultater blev diskuteret.
- Derudover har CAVI haft en styregruppe som har koordineret de fælles aktiviteter.



## 2.2. Teoretiske bidrag

Det teoretiske svar på CAVI's forskningsspørgsmål er publiceret i flere videnskabelige artikler (Bramming, Weber, & Møller, 2016; Hasle, Limborg, Grøn & Refslund 2016; Hasle, Limborg & Nielsen 2014; Madsen & Hasle, 2016) og en rapport udgivet af Arbejdsmiljørådet (Hasle, Nielsen et al., 2012)<sup>2</sup>.

Hovedideen kan skitseres i **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.** Figur 2-1. Sammenhængen mellem den samfundsmæssige arbejdsmiljøindsats i form af en vifte af virkemidler og arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne og giver det teoretiske svar på CAVI overordnede forskningsspørgsmål om sammenhængen mellem samfundsmæssige arbejdsmiljøindsatser og effekter i virksomhederne (Hasle, Limborg & Nielsen 2014). Sammenhængen mellem den samfundsmæssige arbejdsmiljøindsats i form af en vifte af virkemidler og arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne

**Figur 2-1.** Sammenhængen mellem den samfundsmæssige arbejdsmiljøindsats i form af en vifte af virkemidler og arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne

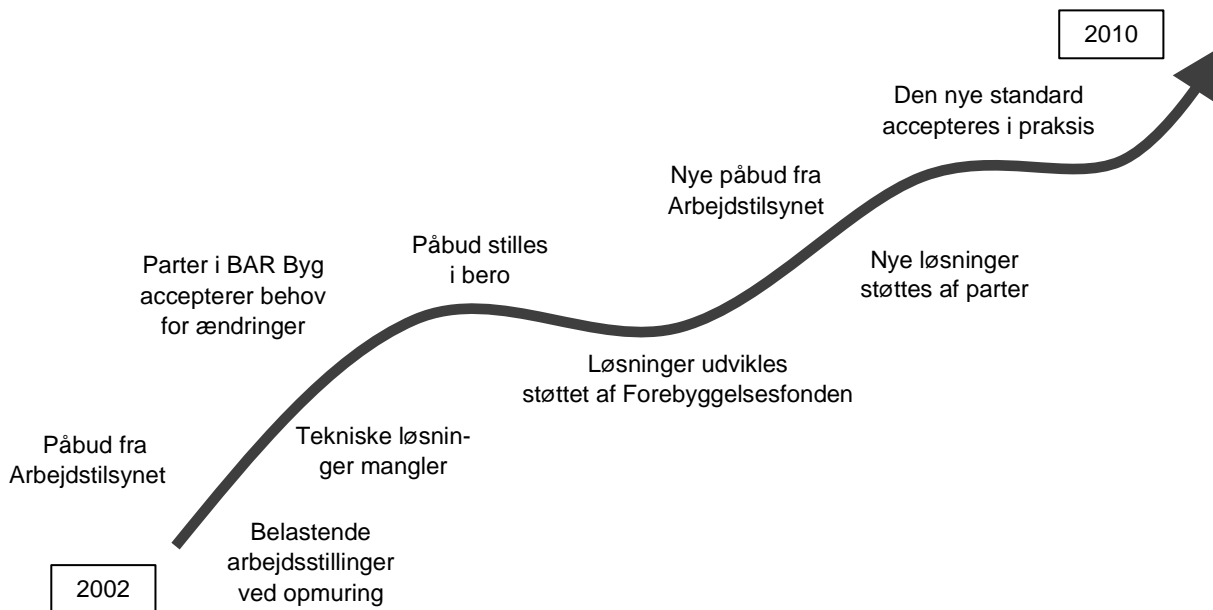


Figuren tager udgangspunkt i Vedungs (1997) grundlæggende taksonomi over virkemidler: regulering, incitament og viden. Disse tre metainstrumenter kan kombineres på mange forskellige måder til konkrete indsats. Ofte i det som kaldes orkestrering (Hasle et al., 2016). Indsatsen virker gennem den grundlæggende mekanisme (Pawson & Tilley, 1997) kaldet isomorfisme (strukturelle ligheder som har tre grundlæggende former: tvang, normer og imitation (DiMaggio & Powel, 1991). Mekanismerne fungerer i den samspil som den konkrete virksomhed befinder sig. Det gælder eksterne faktorer som fx branche og markedssituation og interne faktorer som fx ejerforhold, organisationsstruktur og social kapital.

En case indenfor murerbranchen (Mathiesen & Pedersen, 2010) kan illustrere hvordan disse mekanismer udspiller sig: Her udviklede indsatsen sig i en ukoordineret proces mellem Arbejdstilsynet, BAR bygge og anlæg, arbejdsmarkedets parter, leverandører og virksomhederne i branchen (**Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.**).

<sup>2</sup> Se <http://www.amr.dk/evaluering-af-arbejdsmiljoindsatsen.aspx>

**Figur 2-2.** En grafisk fremstilling af murercasen



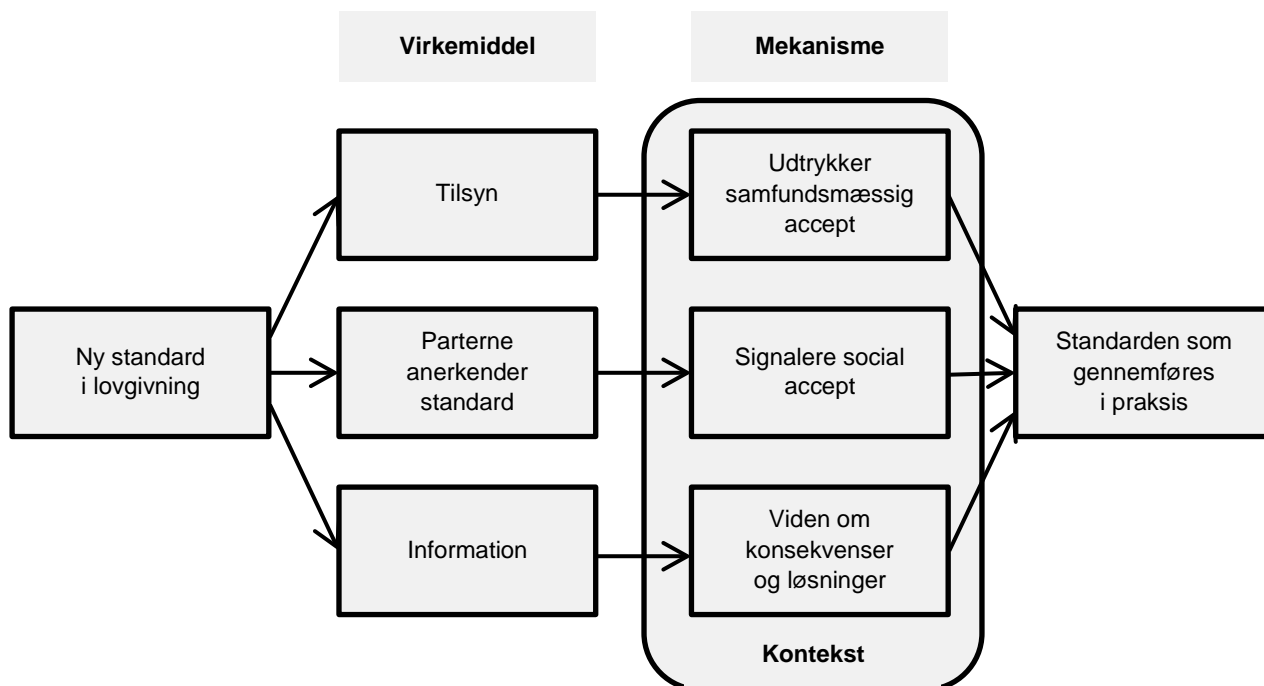
Analysen af casen viser nogle af de mekanismer som har skabt fremdrift i sagen.

**Figur 2-3.** Orkestrering og mekanismer i murercasen

<p><b>Virkemidler</b></p> <p><b>Regulering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Påbud fra AT om reduktion af belastninger</li> <li>• Påbudspause mens løsninger bliver udviklet</li> <li>• Påbud på grundlag af ny vejledning fra BAR</li> </ul> <p><b>Incitament:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilskud til udvikling og afprøvning af hjælpemidler</li> </ul> <p><b>Viden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En vejledning med detaljeret beskrivelse af hjælpemiddel og arbejdsgange</li> <li>• Formidlet gennem flere kanaler af alle involverede parter</li> </ul>	<p><b>Mekanismer</b></p> <p><b>Tvang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indledende påbud</li> <li>• Påbud efter løsning er udviklet.</li> </ul> <p><b>Normer:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fælles budskab fra arbejdsgivere og fagforeninger signalerer at den ny metode er den etisk rigtige at anvende</li> </ul> <p><b>Imitation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mestre og murere observerer flere og flere tilfælde hvor metoden anvendes i praksis og overbevises dermed om at det er sådan man gør i branchen</li> </ul>
--	---

Murercasen kan anvendes til at vise, hvordan de tre virkemidler typisk fungerer (Figur 2-4). Hovedfunktionen for tilsynsaktiviteten er ikke – som måske forventeligt – en tvangsmekanisme, men tværtimod en normativ funktion, hvor Arbejdstilsynet udtrykker de samfundsmæssige krav til virksomheder som skal opfylde for at opnå tilstrækkeligt legitimitet til at kunne operere i deres kontekst. Parterne bidrager ligeledes til normdannelsen ved at signalere social accept af kravene i reguleringen, mens informationsindsatsen både bidrager til det normative element og til imitative element gennem at vise at det praktisk kan lade sig gøre at gennemføre bestemte foranstaltninger.

**Figur 2-4.** Sammenhængen mellem virkemidler og mekanismer



### Orkestrering

Casen udgør imidlertid også et eksempel på en indsats som forløb over et næsten tiårigt forløb og hvor de enkelte aktører ikke har koordineret deres aktiviteter. I de senere år har der i arbejdsmiljødebatten været fremhævet både behovet for og styrken ved det man kan kalde orkestrering af arbejdsmiljøindsatser (Hasle et al., 2016; Kamp & Koch, 1998). Ovenstående eksempel viser, hvordan ikke koordinerede individuelle indsatser fra forskellige aktører, i praksis kommer til at spille sammen. I ovenstående eksempel som et positivt samspil, men det kunne også have fungeret modsat, hvis de forskellige aktører i stedet udsender forskellige signaler til virksomhederne. Det er et eksempel på, hvad der kan kaldes netværksregulering (Kamp & Nielsen, 2008; March & Olsen, 1995; Marsh & Rhodes, 1992), hvor det ikke alene er staten med Arbejdstilsynet som udøvende myndighed, der styrer den samfundsmæssige indsats. Den er i stedet resultat af en række interessenters samlede indsats.

Den orkestrerede indsats kan også betragtes som et eksempel på netværksregulering, men ikke kun som noget der opstår tilfældigt, men netop er orkestreret og derfor i højere grad et udtryk for en planlagt og eksplicit koordineret praksis. Begrebet har været anvendt specielt i forbindelse med intervention i ulykkesforebyggelse (Dyreborg et al., 2013; Kamp & Koch, 1998), men bliver nu også anvendt i en bredere forståelse som orkestrering af den samfundsmæssige arbejdsmiljøindsats (Hasle et al., 2016).

Igennem det seneste årti kan man identificere flere eksempler på orkestrering af arbejdsmiljøindsatser. Regeringens 2020 strategi (WEA, 2010) er et eksempel i den retning. I planen opstilles ambitiøse mål om reduktion af alvorlige arbejdsulykker med 20%, psykiske overbelastning med 20% og overbelastning af bevægeapparatet med 20%. Der var imidlertid knyttet relativt begrænsede virkemidler til at opnå disse mål, og i den oprindelige plan var hovedvægten næste udelukkende lagt på Arbejdstilsynets aktiviteter. Men med en revision i 2015 (Ministry of Employment, 2015) kom der

imidlertid et større element af orkestrering ind i planen. Specielt bemærkelsesværdigt er aftalen om, at Arbejdstilsynet og BAR nu skal koordinere deres indsatser. Det betyder at hver institution koordinere deres aktiviteter således at eksempelvis de to parter aftaler fælles fokuspunkter for helholdsvis tilsynsvirksomheden og BAR's informationsvirksomhed, Arbejdstilsynet informerer om BAR vejledninger og andet materiale, og BAR udarbejder materiale som kan anvendes af Arbejdstilsynet. Der bliver derved mulighed for at opnå synergi i indsatserne, og at man i højere grad kan få de tre isomorfisme-mekanismer i spil.

Et andet orkestreringseksempel er BAR Bygs plan: Knæk kurven for arbejdsulykkerne (BAR-BA, 2013). Her deltager stort set alle aktører indenfor bygge- og anlægssektoren i den fælles plan, herunder både professionelle bygherrer, rådgivende ingeniører og arkitekter, arbejdsgiverorganisationer, fagbevægelsen og Arbejdstilsynet. Planen omfatter et stort antal forskellige aktiviteter og der indgår både aktiviteter som de enkelte organisationer står for og fælles aktiviteter. Store dele af planen omfatter en række aktiviteter som de forskellige organisationer har planlagt og gennemfører uafhængigt af planen, og for disse aktiviteter sker der måske ikke de store ændringer, men der er også egentligt koordinerede fælles aktiviteter herunder helt nye aktiviteter som finansieres af ekstra penge som de forskellige aktører bidrager med. Det gælder fx en indsats overfor sikkerhed på de tekniske skoler og en hotline rettet mod rådgivere.

Det er således muligt at finde tegn på en udvikling mod en større grad af koordinering i den danske arbejdsmiljøindsats som kan betegnes som en egentlig orkestrering, men det er en udvikling som også er præget af at orkestreringen kræver at alle parter bliver enige. Der kan derfor være væsentlige indsatser som ikke bliver iværksat på grund af uenighed. Derudover er der tendens til at lægge eksisterende aktiviteter sammen til en slags plan. Derved kommer den ikke til at omfatte reelt fælles orkestrerede indsatser eller virkemidler som har en reel mulighed for at opfylde de mål som er sat for den orkestrerede indsats. Der er derfor betydelige muligheder for fortsat at udvikle orkestreringen således at den kan bidrage til en stærkere arbejdsmiljøindsats, samtidig med at det er vigtigt at være opmærksom på begrænsninger i denne tilgang.

### **2.3. Konklusion og fremtidige forskningsbehov i virkemidler**

Den tværgående konklusion på CAVIs forskning samt vurderingen af de fremtidige forskningsbehov er placeret i resumeet på p. 6-7.

### **3. Organisering af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde (AMO)**

#### **3.1. Baggrund og formål med projektet**

Virksomhedernes arbejdsmiljøorganisation (AMO) blev i 2010 udsat for den største ændring siden arbejdsmiljøloven blev vedtaget i 1977. Der var fra mange sider forventninger om at denne reform ville medføre betydelige forandringer i virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde som følge af de nye regler (Seim, Poulsen, & Jensen, 2016). For at belyse om dette var tilfældet, har projektet undersøgt udviklingen i arbejdsmiljøarbejdets organisering og ledelse i perioden 2012 til 2015 og herunder reformens effekt på organiseringen af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde.

Formålet med projektet har været at skabe ny viden om de virksomhedsinterne mekanismer der skaber ændring og udvikling af organiseringen af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde. Projektet har således set på AMO-reformens virkemidler indefra virksomheden og i samspil med hvad der i øvrigt udvikler arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden. Ideen har været at viden om reformens samspil med andre mekanismer i virksomheden er vigtig for at vurdere, hvilken betydning reformen har fået i praksis. Denne viden kan udgøre grundlaget for beslutninger om den fremtidige udvikling af samfundsmæssige virkemidler, der kan styrke virksomhedernes arbejdsmiljøindsats.

Arbejdsmiljøorganisationens forgænger (sikkerhedsorganisationen) havde siden sin start haft en perifer placering i virksomhederne (Frick 1994; Hasle & Jensen 2006; Møller, Jensen, & Broberg, 1988; Stranddorf, Møller, & Jensen, 1992). Den perifere placering af sikkerhedsorganisationen fik betegnelsen "sidevogn". Metaforen betød at arbejdsmiljøarbejdet skulle forstås som et særligt fænomen i virksomheden uden kobling til beslutninger om virksomhedens udviklingsretning, men samtidig i høj grad præget af disse beslutninger. Forskningen pegede på mange årsager til den perifere placering. En af forklaringerne var at de stive regler for organisering betød at der ofte var uoverensstemmelse mellem organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet og ledelses- og samarbejdssystemet i virksomheden, mens andre forklaringer handlede om arbejdsmiljø som et konfliktområde og som et emne der generelt var lavt prioriteret i virksomhederne.

Den første forklaring var en medvirkende årsag til AMO-reformen i 2010 hvor der blev lagt op til et brud med den stive organisering. Formålet var bl.a. at motivere til at integrere arbejdsmiljøarbejdet i ledelsessystemet. Håbet var at skabe større fokus på arbejdsmiljøet i kraft af en hensigtsmæssig tilpasning mellem arbejdsmiljøarbejdet og virksomhedens ledelsessystem. AMO-reformen indebar således en mulighed for at effektivisere det helt centrale virkemiddel i arbejdsmiljøloven: Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere om en stadig forbedring af arbejdsmiljøet.

#### **Forskningsspørgsmål**

Projektet udgangspunkt var at det er afgørende for arbejdsmiljøarbejdets effektivitet at det integreres i ledelsessystemet og derved bringes ud af sidevognen. Denne forventning byggede på forudgående forskning (Seim et al., 2016). Det var vores forventning at AMO-reformen ville motivere virksomhederne til denne integration. Vi forventede herunder at kravene om udarbejdelse af en arbejdsmiljøstrategi ville motivere virksomhederne til at integrere arbejdsmiljøarbejdet.

Det var endvidere vores antagelse at de mere fleksible rammer ville indebære forskellige udformninger af integrationen mellem arbejdsmiljøorganisationen og virksomhedernes ledelsessystem.

Netop fordi virksomhedernes ledelsessystemer er forskellige, ville integrationen medføre forskellige udformninger af arbejdsmiljøorganisationen. Sagt på en anden måde forventede vi at se forskellige konfigurationer af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet - i et vist omfang branchespecifikt, men grundlæggende afhængig af den enkelte virksomheds kontekst og ledelsesmæssige prioriteringer. For eksempel integration i linjeledelsen, integration i HR funktioner eller integration i forskellige stabsfunktioner.

Ovenstående antagelser og forventninger resulterede i fire overordnede forskningsspørgsmål:

- Hvordan udvikler arbejdsmiljøorganisationen sig i danske virksomheder? Sker der en udvikling af integration mellem ledelsessystem og organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet?
- Hvilke interne og eksterne forhold påvirker udviklingen af arbejdsmiljøorganisationen?
- Indebærer integrationen mellem ledelsessystem og organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet øget effektivitet af arbejdsmiljøarbejdet?
- Hvilken rolle spiller AMO-reformen for virksomhedernes organisering af arbejdsmiljøarbejdet?

Oprindeligt var projektet designet til at gennemføre en kvantitativ analyse af effekterne (effektiviteten) af AMO-reformen ud fra NFA's undersøgelser af "arbejdsmiljø og helbred" i 2012 og NFA's undersøgelse af "virksomhedernes arbejdsmiljøindsats" i 2012. Desværre besluttede AMFF at beskære projektet så denne effektvurdering ikke kunne gennemføres. I stedet har projektet fokuseret på at belyse udviklingen i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet og tendenserne til integration af arbejdsmiljøarbejde i ledelsessystemet.

I forbindelse med reformuleringen af projektet nedtonede vi den direkte fokus på AMO-reformens betydning for arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne. I stedet spurgte vi i undersøgelserne indledningsvist bredere til udviklingen i virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. På denne måde undgik vi overrapportering som følge af respondenternes ønske om leve op til reformens krav, og fik samtidig en relativ vurdering af AMO-reformens betydning.

Disse ændringer i projektets tidlige fase betød at projektet primært har undersøgt det førstnævnte forskningsspørgsmål: "Hvordan udvikler arbejdsmiljøorganisationen sig i danske virksomheder? Sker der en udvikling af integration mellem ledelsessystem og organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet? Evalueringen af reformens effekt blev således nedtonet og relativiseret i forhold til andre udviklingstendenser i arbejdsmiljøarbejdet. Ligeledes har projektet, som nævnt, ikke belyst effekterne af udviklingen i arbejdsmiljøarbejdet – herunder reformeffekterne – for sundhed og arbejdsmiljø.

### **3.2. Metode og materiale**

Projektet blev baseret på kvalitative casestudier hvor casene blev udvalgt ved en systematisk stratificeret udvælgelsesprocedure (Flyvbjerg, 2006). Udvælgelsen havde til formål at sikre bredde og forskellighed i case materialet. Den kvalitative undersøgelse blev gennemført som et kombineret kvalitativt forløbs- og tværsnitstudie som identificerede forskellige former for udvikling af organiseringen af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde over tid og på tværs af brancher.

#### **Udvælgelse og frafald**

Virksomhederne blev udvalgt ud fra et kombineret dataset fra to store danske spørgeskemaundersøgelser gennemført i 2012. Den ene undersøgelse kortlagde arbejdsmiljøindsatsen i danske virksom-

heder: VAI 2012 ”Virksomhedernes arbejdsmiljøindsats 2012”<sup>3</sup>. Den anden undersøgelse belyste arbejdsmiljøets status i virksomhederne: AH 2012: ”Arbejdsmiljø og Helbred 2012”<sup>4</sup>. 1013 virksomheder deltog i VAI 2012 og gav her en vurdering af aktivitetsniveauet for arbejdsmiljøindsatsen. Fra disse virksomheder havde 7565 medarbejdere svaret på AH2012 og dermed givet en vurdering af arbejdsmiljøets status i virksomhederne. Ud fra udvalgte spørgsmål og svar samt datasættet blev der konstrueret to kvantitative skalaer: En skala der vurderede aktivitetsniveauet for virksomhedernes arbejdsmiljøindsats, og en skala der ud fra medarbejdernes besvarelser, vurderede arbejdsmiljøet i virksomhederne. Ud fra skalaerne fik hver enkelt virksomhed en kombineret kvantitativ scoring på de to dimensioner (Thorsen, Madsen, Flyvholm, & Hasle, 2016).

Herefter blev virksomheder med over 35 ansatte fordelt på fem brede branchegrupper. De fem grupper omfatter: Bygge/anlægsbranchen, omsorgssektoren, servicesektoren, industri og vidensarbejde som hver indeholder flere brancher. I de følgende omtales de fem grupper som brancher. Inden for hver branche blev virksomhederne ud fra deres score fordelt på fire forskellige felter stadig med angivelse af deres præcise kombinerede score. De fire felter kan beskrives på denne måde:

- Høj arbejdsmiljøindsats og godt arbejdsmiljø
- Lav arbejdsmiljøindsats og godt arbejdsmiljø
- Lav arbejdsmiljøindsats og ringe arbejdsmiljø
- Høj arbejdsmiljøindsats og ringe arbejdsmiljø

Udvælgelsen af virksomhederne skete på den måde at de virksomheder i den enkelte branche med de mest ekstreme scoringer (tre i hvert felt) blev udvalgt først og spurgt om de ville deltage i projektet. Hvis en virksomhed afviste at deltage, blev den næste ekstreme virksomhed udvalgt. Denne udvælgelse fortsatte indtil der var identificeret tre villige virksomheder i hvert felt og i alt 12 virksomheder repræsenterende branchen. I alt blev der udvalgt 60 virksomheder.

Denne kombination af systematisk kvantitativ udvælgelse og kvalitative casestudier skabte grundlaget for stor variation i casematerialet (Creswell, 2013). Der er ikke tale om et repræsentativt udsnit af danske virksomheder, men et stratificeret ’sample’ hvor virksomhederne bredt dækker den danske virksomhedsstruktur herunder både private og offentlige virksomheder, og de dækker dermed meget forskellige arbejdsmiljøforhold og ledelsesforhold.

Som nævnt var det virksomheder med 35 eller flere medarbejdere, der blev udvalgt. Hovedparten af de deltagende virksomheder havde mellem 50 og 300 ansatte. Med virksomheder menes geografiske enheder (produktionssteder). Det vil sige at nogle undersøgelsesenheder udgjorde en del af en større virksomhed. Det gjaldt specielt i kommuner, mens andre enheder bestod af en selvstændig virksomhed. Nogle virksomheder (produktionssteder) var således en del af meget store virksomheder med op til 40.000 medarbejdere og med en sammenhængende arbejdsmiljøorganisation.

---

<sup>3</sup> <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/arbejdsmiljoedata/virksomhedernes-arbejdsmiljoeindsats-20>

<sup>4</sup> <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/arbejdsmiljoedata/arbejdsmiljoe-og-helbred-20>

### *Repræsentativitet*

54% af de virksomheder der blev kontaktet, afviste at deltage i projektet. Afslagsraten var højest (68%) i bygge og anlægsbranchen og lavest i omsorgssektoren (29%). Som det kunne forventes var afslagsraten også høj (72%) i de virksomheder der havde en lav scoring på arbejdsmiljøindsatsen.

Den stratificerede udvælgelse af virksomhederne betød som nævnt at casematerialet ikke er repræsentativt for det danske arbejdsmarked. Frafaldsanalysen viser yderligere at udvælgelsen af ekstreme cases indebar en overrepræsentation af arbejdsmiljøpositive virksomheder. Dette resultat var forventeligt. Det betyder at projektets resultater og konklusioner formentlig belyser hvordan arbejdsmiljøarbejdet er organiseret og ledet i virksomheder, der har en relativt positiv holdning til arbejdsmiljø. Det siger derfor ikke nødvendigvis noget om den generelle udvikling i arbejdsmiljøarbejdet i danske virksomheder.

Hvad betyder det for rækkevidden af projektets konklusioner? Den ene mulighed er at projektet udpeger den udvikling som stort set alle virksomheder generelt vil følge efter nogen tid. Den anden mulighed er at projektets udvælgelsesmetode dækker over, at mange virksomheder i Danmark – måske helt op til 50% – skjuler at de ikke tager arbejdsmiljø og sundhed alvorligt.

Vi tror at begge muligheder i en vis udstrækning gør sig gældende. Den første vurdering peger på at der er en række udviklingstendenser som de fleste virksomheder over tid vil være præget af, og hvor projektet i en vis udstrækning har omfattet *frontrunners* som er langt fremme med udviklingen. Der er imidlertid også virksomheder som ikke prioriterer arbejdsmiljøet særligt højt og forsøger at holde sig under radaren så de ikke får problemer med myndighederne og andre *stakeholders*.

### **Generelt om de kvalitative undersøgelser**

Projektets basis var som nævnt 60 virksomheder fordelt på fem brancher. De 12 virksomheder i hver branche repræsenterede relativt ekstreme score med hensyn til arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsats. Forskerne blev fra starten fordelt på de fem brancher. Forskerne havde ved deres besøg ikke kendskab til grundlaget for udvælgelsen af virksomheden og virksomhedens score med hensyn til arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsats.

Først blev alle 60 virksomheder undersøgt. Denne undersøgelse betegnes her som ”60-undersøgelsen” (U60). Disse virksomheder blev besøgt i 2012-13. Udviklingen og status for arbejdsmiljøarbejdet samt effekten af arbejdsmiljøreformen blev undersøgt og dokumenteret.

Dernæst blev 15 af de 60 virksomheder undersøgt i to omgange med cirka 1½ års mellemrum i perioden 2013 til 2015. Denne undersøgelse betegnes som ”15-undersøgelsen” (U15-1 og U15-2) og belyste udviklingen i arbejdsmiljøarbejdet i de enkelte virksomheder idet de blev besøgt tre gange over en treårig periode.

Gennemførelsen af de to undersøgelser skitseres nærmere nedenfor i Figur 3-1.



**Figur 3-1.** Oversigt over design of AMO-undersøgelsen



### 3.3. Organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet i 60 virksomheder

Der blev gennemført undersøgelser af arbejdsmiljøarbejdet i de udvalgte 60 virksomheder i 2012-13. Undersøgelsen i den enkelte virksomhed varede en dag. Der blev gennemført interview, observationer og indsamling af diverse former for dokumentation af arbejdsmiljøarbejdet.

Undersøgelserne blev udført ud fra en ensartet spørgeguide. Der blev spurgt til følgende:

- Konkrete data om virksomheden og interviewpersonerne.
- Forandringer i virksomheden i de sidste fem år. Det var vigtigt at spørgsmålet blev stillet helt åbent uden reference til arbejdsmiljø eller AMO-reformen.
- Arbejdsmiljøet i virksomheden. Interviewpersonen blev bedt om at beskrive udviklingen i arbejdsmiljøet inden for de senere år.
- Interviewpersonen blev bedt om at vurdere det aktuelle arbejdsmiljø samt virksomhedens arbejdsmiljøindsats på en skala fra 1 til 5.
- Arbejdsmiljøarbejdet. Interviewpersonen blev bedt om at beskrive udviklingen i virksomhedens arbejdsmiljøindsats og konkret tegne et netværk med de aktører indenfor og uden for virksomheden der havde betydning for arbejdsmiljøarbejdet.
- Interviewpersonen blev spurgt om sit kendskab til AMO-reformen.
- Interviewpersonen blev bedt om at beskrive virksomhedens organisering af arbejdsmiljøarbejdet, herunder arbejdsmiljøstrategi, ændringer i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, årlig drøftelse og kompetenceudvikling.

Interview blev gennemført med nøgleaktører i virksomhedens arbejdsmiljøorganisation. De omfattede medlemmer af arbejdsmiljøorganisationen samt eventuelle arbejdsmiljøprofessionelle samt ledere i linjeorganisationen. Der blev gennemført 3-5 interview i hver virksomhed. Derudover blev der gennemført en rundgang i virksomheden samt indsamling af skriftligt materiale i form af APV, referater fra AMO-møder og handleplaner. Efterfølgende foretog forskerne en scoring af niveauet for arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde på en skala fra 1-5. De enkelte forskere havde som nævnt ikke kendskab til det statistiske grundlag for udvælgelsen af virksomheden.

Resultaterne af virksomhedsundersøgelserne blev dokumenteret i form af en standardiseret rapport for hver af de 60 virksomheder. Rapporten giver en sammenfatning af de indsamlede data og belyser følgende:

- Udviklingen i virksomheden i de senere år
- Udvikling og status for organisering af arbejdsmiljøarbejdet, herunder hvilke interne og eksterne forhold havde betydning for udviklingen
- Betydningen af AMO-reformen for ændringer i arbejdsmiljøorganiseringen, herunder organisering, strategi, årlig drøftelse samt kompetenceudvikling
- Forskerens fortolkning af udviklingen i arbejdsmiljøarbejdets organisering

### **Analyse af undersøgelsesresultaterne fra ”60-undersøgelsen”**

Data fra de 60 caserapporter blev kodet ved et fælles tolkningsseminar hvor samtlige forskere involveret i projektet (11 forskere fra fem forskellige forskningsinstitutioner) deltog. Denne fremgangsmåde var inspireret af ’grounded theory’-tilgangen, men tilpasset projektets design (Alvesson & Skoldborg, 2000; Glaser & Strauss, 2009). Denne tilgang blev valgt fordi den første gennemgang af de 60 rapporter viste meget stor variation med hensyn til udviklingen i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet. Der var så at sige ikke umiddelbart empiriske standardmodeller for organiseringen, der kunne relateres til en eller flere generiske modeller. Derfor var ’grounded theory’-tilgangen relevant, fordi metoden baseres på at teori skal opdages gennem mønstre i data fremfor at verificeres gennem data. Tolkningsseminaret var bygget op over tre runder der havde til formål at identificere temaer og mønstre i udviklingen af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet på tværs af de fem brancher. Syntesen førte til otte temaer der udtrykte forskellige generelle karakteristika ved udviklingen i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet i det samlede dataset for de 60 virksomheder (Seim et al., 2016):

- Ledelsesmæssige forandringer
- Engagement i arbejdsmiljøarbejde
- Regulering som ’driver’
- Ledelsessystemer
- Integration af arbejdsmiljø i det daglige arbejde
- Stratificeret arbejdsmiljøarbejde
- Strømlining af arbejdsmiljøarbejdet
- Professionalisering af arbejdsmiljøarbejdet

Flere af temaerne kunne identificeres i en kombination i de enkelte virksomheder, fx i form af en kombination af stratificeret arbejdsmiljøarbejde og professionalisering af arbejdsmiljøarbejdet.

Derudover blev rapporterne gennemgået med henblik på at vurdere arbejdsmiljøreformens betydning for virksomhedernes ændring i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet.

### **3.4. Forløbsundersøgelsen i de 15 virksomheder**

Formålet med denne del af projektet var at belyse dynamikken i udviklingen af arbejdsmiljøarbejdet i de enkelte virksomheder. Undersøgelsen fokuserede på hvilke faktorer, der havde drevet udviklin-

gen i virksomhederne, samt på en dybere forståelse af de udviklingstendenser der var identificeret i ”60-undersøgelsen”.

”60-undersøgelsen” gav et billede af en række udviklingstendenser i virksomhedernes organisering af arbejdsmiljøarbejdet som vi i ”15-undersøgelsen” søgte at tilføje en forståelse af de dynamiske faktorer i og omkring virksomheden der havde drevet udviklingen af arbejdsmiljøarbejdet.

Projektets forskningsspørgsmål blev derfor i 15-undersøgelsen indsnævret til:

- Hvordan udvikler arbejdsmiljøarbejdet sig i virksomheden?
- Hvilke interne og eksterne forhold påvirker arbejdsmiljøarbejdet og i hvilke retninger?
- Hvilken rolle spiller de enkelte elementer af AMO-reformen i den igangværende udvikling i arbejdsmiljøarbejdet?

Formålet var at belyse samspillet mellem de forhold i virksomheden der påvirker udviklingen af arbejdsmiljøarbejdet, og arbejdsmiljøreformen. Besvarelsen af de tre spørgsmål belyser i hvilket omfang arbejdsmiljøreformen understøttede eller hæmmede virksomhedens udvikling af arbejdsmiljøarbejdet.

Der blev udvalgt 15 virksomheder med tre virksomheder i hver branche. Vi udvalgte i første omgang virksomhederne så de samlet repræsenterede de otte temaer der var identificeret i ”60-undersøgelsen”. Herefter fokuserede vi udvælgelsen yderligere og udvalgte de virksomheder der var karakteristiske for følgende tre udviklingstendenser i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet:

- Stratificering og centralisering af arbejdsmiljøarbejdet (en kombination af uddelegering af driftsopgaver og centraliseret styring)
- Professionalisering af arbejdsmiljøarbejdet
- Integration af arbejdsmiljøarbejdet i drift og strategi

To virksomheder i hver branche blev udvalgt så de var illustrative i forhold til de nævnte udviklingstendenser. I hver branche blev der yderligere udvalgt en kontrast case som ikke var karakteriseret af disse udviklingstendenser, eller hvor organiseringen stort set var uforandret.

”15-undersøgelsen” blev gennemført i form af to undersøgelser med cirka 1-1½ års mellemrum i perioden 2014-2015. Hver undersøgelse blev gennemført på cirka en dag. Sammen med ”60-undersøgelsen” i virksomheden blev der således etableret tre ”målepunkter” i perioden 2013 til 2015 i de 15 virksomheder. Dertil kom telefoninterview før besøg samt opfølgning efter behov før og efter det egentlige virksomhedsbesøg.

### **1. runde i 15-undersøgelsen**

Den første undersøgelse blev indledt med et telefoninterview der sigtede på at identificere forandringer i virksomheden og arbejdsmiljøarbejde siden ”60-undersøgelsen” og som blev anvendt til at aftale særlige fokuspunkter under besøget. På undersøgelsesdagen blev der gennemført interview med nøglepersoner om udviklingen i virksomheden og arbejdsmiljøorganisationen ud fra en standardiseret spørgeguide. Forskeren fik en rundvisning i virksomheden med mulighed for korte kontekstuelle interview. Derudover blev der gennemført en struktureret gruppediskussion betegnet virksomhedsværksted. Denne metode var inspireret af et tilpasset historieværksted (Limborg & Hvenegaard 2011). I gruppediskussionen deltog nøglepersoner i virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. Der blev arbejdet med tre temaer:

- Udviklingen i virksomheden og arbejdsmiljøet
- Udvikling og begivenheder i arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde
- Hvem eller hvad har betydning for udviklingen i arbejdsmiljøet?

Efter virksomhedsværkstedet gav forskeren et kort oplæg om resultaterne af ”60-undersøgelsen” samt feedback på dagens besøg.

Resultaterne af virksomhedsundersøgelsens første runde blev opsamlet i en standardiseret rapport, som beskrev resultaterne af undersøgelsen i forhold til otte temaer:

- Udviklingen i arbejdsmiljøorganisationen ud fra resultaterne af interview og virksomhedsværksted
- Virksomhedens arbejde med årlig drøftelse
- Virksomhedens arbejde med kompetenceudvikling
- Arbejdsmiljørepræsentanternes rolle
- Strategisk arbejdsmiljøarbejde
- Professionalisering af arbejdsmiljøarbejdet
- Stratificeret arbejdsmiljøarbejde
- Integration af arbejdsmiljøarbejdet
- Betydningen af aktører og drivkræfter i virksomhedens netværk

## **2. runde i 15-undersøgelsen**

Den 2. runde i 15-undersøgelsen blev gennemført 1-1½ år efter 1. runde. Den blev typisk gennemført af en forsker og tog en dag på virksomheden. Formålet var at opnå yderligere oplysninger om udviklingen i arbejdsmiljøarbejdet, men også at korrigere og validere forskerens hidtidige forståelse af udviklingen fra 60-undersøgelsen og 1. runde i 15-undersøgelsen.

Undersøgelsen omfattede følgende aktiviteter:

- Interview med en arbejdsmiljøkoordinator eller tilsvarende nøgleperson om udviklingen i arbejdsmiljøarbejdet siden sidste undersøgelse.
- Nøglepersonen blev i en kort form præsenteret for forskerens forståelse og analyse af virksomhedens arbejdsmiljøarbejde baseret på de forrige undersøgelser. ”Sidst tegnede vi dette billede af jeres AMA – hvordan ser det ud i dag? Det gav typisk anledning til en dialog med korrektioner af analysen og validering.
- Undersøgelsestidspunktet var tilstræbt aftalt så forskeren kunne observere den årlige drøftelse i arbejdsmiljøudvalget. Når dette ikke kunne lade sig gøre af praktiske grunde, blev andre møder i arbejdsmiljøorganisationen observeret.
- Samtale/interview med menige medarbejdere.

På baggrund af undersøgelsens 2. runde blev der for hver enkelt virksomhed udarbejdet en caserapport der indeholder følgende emner:

- Hvilken forståelsesmodel af virksomhedens arbejdsmiljøarbejde havde forskeren udviklet inden undersøgelsens 2. runde? Forskeren beskrev (inden besøget) sin forståelse af status og udvikling af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, herunder hvilke forhold der havde påvirket udviklingen samt AMO-reformens betydning for udviklingen.

- Beskrivelse af udviklingen i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet siden 1. runde, herunder udvalgte medarbejdernes vurdering af udviklingen i arbejdsmiljøarbejdet.
- Beskrivelse af indholdet i arbejdsmiljøudvalgets årlige drøftelse.
- Forskeren beskrev efter undersøgelsen hvorvidt resultaterne af 2. undersøgelsesrunde understøttede og validere eller ændrede den forud beskrevne forståelsesmodel.

Efter afslutningen af undersøgelsen udarbejdede den forsker der var knyttet til den enkelte case, en konklusionsrapport. Denne rapport udgjorde forskerens analyse af forløbsundersøgelsen af den enkelte case fra 2012 til 2015 baseret på resultaterne fra ”60-undersøgelsen” og ”15-undersøgelsen” Der blev således udarbejdet 15 analysebaserede konklusionsrapporter der belyste udviklingen i de femten udvalgte cases.

Konklusionsrapporten belyste følgende emner:

- Udviklingen i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet
- Er udviklingen udtryk for integration, stratificering og/eller professionalisering?
- Hvilke interne og eksterne forhold har påvirket organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet?
- Hvilken rolle har AMO-reformen spillet for udviklingen?

### **Analyse af resultaterne fra ”15-undersøgelsen”**

Efter afslutningen af 1. og 2. runde blev der foretaget gensidige reviews og kvalitetskontrol af rapportererne i forskergruppen. Disse review-møder i forskergruppen etablerede en fælles indsigt i det samlede komplekse materiale fra 15-undersøgelsen.

På denne baggrund gennemførte forskergruppen et tolkeseminar der identificerede mønstre i det samlede materiale. Rapporterne blev læst og systematiseret ud fra (1) hvad der var skrevet om organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet og (2) beskrivelser af strukturforhold, magt og kultur som påvirkende forhold.

På baggrund heraf arbejdede forskergruppen med identificering af mønstre for arbejdsmiljøarbejdet. De fokuserede på forhold der har påvirket udviklingen af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet samt mønstre for forskellige idealtypiske former for organisering og de hertil relaterede dilemmaer i arbejdsmiljøarbejdet.

## **3.5. Resultater**

Den statistiske udvælgelse af undersøgelsens virksomheder indebar i princippet en opdeling i arbejdsmiljøaktive henholdsvis ikke arbejdsmiljøaktive virksomheder. Man kunne derfor forvente at denne opdeling ville vise sig i de kvalitative undersøgelser af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde. Det er imidlertid ikke tilfældet.

De kvalitative undersøgelser af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde har belyst udviklingen i virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde ud fra virksomhedernes eget erfaringsgrundlag. Undersøgelserne blev gennemført uden at forskerne havde kendskab til virksomhedernes score på skalaerne for arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsats. De dybtgående kvalitative undersøgelser har ikke identificeret de forventede effekter af udvælgelsesproceduren. En mulighed kunne være at de udvalgte virksomheder med lav score for arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde kunne bruge reformen til at reducere aktiviteterne og medarbejder deltagelsen i AMO. Denne effekt af reformen har vi kun fundet enkelte

eksempler på. Det skal dog tilføjes at de virksomheder der afviste at deltage i undersøgelsen, meget vel kunne tænkes at have reduceret AMO-aktiviteter og deltagelse efter reformen. Men pointen er at vi er ikke i stand til at belyse denne mulige udvikling i nærværende materiale.

Projektet fandt flere udviklingstendenser som viser at arbejdsmiljøarbejdet er organiseret på vidt forskellige måder i virksomhederne. Der kunne ikke identificeres entydige udgaver af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet – heller ikke i form af et enten ”inaktivt” eller ”aktivt” arbejdsmiljøarbejde. Derudover viser undersøgelsen at den klassiske model for arbejdsmiljøarbejdet (med en sikkerhedsorganisation i en form sidevogn) fortsat eksisterer – om end i et ganske vist begrænset omfang blandt virksomhederne.

Vores fokus har været på at belyse ændringerne i virksomhedernes organisering af arbejdsmiljøarbejde, og hvilke interne og eksterne drivkræfter der før og under undersøgelsesperioden har haft betydning for ændringer i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet. Undersøgelsen viser at der er mange forskellige udviklingsformer for organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet og et væld af forskellige interne og eksterne drivkræfter bag ved udviklingen. Der er ikke noget der peger på at virksomhedernes prioritering af arbejdsmiljøet har betydning for, hvordan de har ændret selve organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, og der kan således heller ikke identificeres klare modeller som fungerer bedre end andre. En høj prioritering med en traditionel organisationsform kan godt således medføre et aktivt og resultatorienteret arbejdsmiljøarbejde.

Generelt viser undersøgelsen at AMO-reformen ikke har haft den store direkte betydning for udviklingen i virksomhedernes organisering af arbejdsmiljøarbejdet. Hovedparten af virksomhederne fortæller at de kender reformen, men at reformen ikke har igangsat større ændringer i deres ledelse og organisering af arbejdsmiljøarbejdet. De iagttagne ændringer i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet skyldes andre forhold. De har dog optaget nye krav fra reformen som fx de årlige drøftelser samt i en vis udstrækning kravet om tilbud om efteruddannelse. Derimod har vi ikke fundet mange eksempler på en mere eksplicit strategisk tilgang til arbejdsmiljøet. Her står AMO og virksomhederne tilsyneladende overfor en stor udfordring.

Undersøgelsen viser som nævnt at arbejdsmiljøarbejdet ledes og organiseres på mange forskellige måder i virksomhederne. Ligeledes har vi konstateret at der er mange forhold der påvirker udviklingen af organiseringen. Der er dog også ret gennemgående fællestræk, og det måske vigtigste er at udviklingen betegnes som mainstreaming (Hasle, Seim & Refslund 2016) idet virksomhedernes traditioner for ledelse er blevet overført til at gælde for ledelse og organisering af arbejdsmiljøarbejdet. Arbejdsmiljø håndteres derfor som en driftsopgave i mange virksomheder – på linje med opgaver indenfor kvalitetskontrol, miljøstyring og HR.

Denne tilpasning af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet til virksomhedens traditioner for ledelse og organisation kommer til udtryk på mange måder. Det skyldes at virksomhedsledelse ganske vist har en central kerne, men alligevel udfoldes under mange forskellige former, og som følge heraf bliver der heller ikke udviklet én standardmodel for organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet. Undersøgelsen identificerer således en række forskellige generelle udviklingstendenser i organiseringen og ledelsen af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde (Hasle et al., 2016; Seim et al., 2016) som vi skitserer nærmere nedenfor.

Den første udviklingstendens betegner vi som *professionalisering*. Der er før og i løbet af undersøgelsesperioden sket en professionalisering af arbejdsmiljøarbejdet. Det er en udvikling der svarer til professionaliseringen af andre aktiviteter i virksomheden som for eksempel kvalitetsstyring, human relation og facility management (drift og vedligeholdelse af bygninger). På arbejdsmiljøområdet kan der iagttages en udvikling hvor virksomheden har ansat arbejdsmiljøprofessionelle med det specifikke formål at udvikle og lede virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. De arbejdsmiljøprofessionelle har en central rolle i arbejdsmiljøarbejdet i virksomheden, og de overtager ofte arbejdsmiljøudvalgets koordinerende og ledende rolle. En fremtrædende tilgang blandt de arbejdsmiljøprofessionelle er at medvirke til at arbejdsmiljøarbejdet bliver systematiseret og standardiseret. De arbejdsmiljøprofessionelle bringer standarder og værktøjer ind i arbejdsmiljøarbejdet.

Professionaliseringen får også betydning for arbejdsmiljørepræsentanternes rolle. Deres rolle har ændret sig ganske betydeligt. Arbejdsmiljørepræsentanterne optræder nu i stadig mindre grad som repræsentanter der varetager kollegers interesser, og i stadig større omfang indgår de i drift og problemløsning af arbejdsmiljøopgaver. For nogle arbejdsmiljørepræsentanter bevæger de sig også over i en (semi-) professionel rolle, hvor en stor del eller hele arbejdstiden anvendes til arbejdsmiljøopgaver (Hasle et al., 2016; Seim, Møller, & Limborg, 2016).

Den næste udviklingstendens kan betegnes som *systematisering* af arbejdsmiljøarbejdet. Et væsentligt element i ledelsesudviklingen inden for de sidste 50 år er at ledelse i stadig højere grad er blevet en systematisk proces baseret på standarder og performancemålinger. Denne dominerende standard for systematisk ledelse er i mange virksomheder også blevet modellen for, hvordan arbejdsmiljøarbejdet skal organiseres. Der er således sket en standardisering og systematisering af arbejdsmiljøarbejdet inspireret af generelle ledelsesværktøjer. Udviklingen er i mange tilfælde igangsat af arbejdsmiljøprofessionelle. Men standardiseringen er imidlertid et selvstændigt fænomen som ikke er afhængigt af tilstedeværelsen af arbejdsmiljøprofessionelle i virksomheden. Der anvendes en lang række værktøjer i virksomhederne, der kan karakteriseres som systematiske og rationelle. De kan bestå i certificerede systemer, standardiserede APV og trivselsundersøgelser, sagshåndteringssystemer, årshjul og lignende. Her er tale om overførelse af klassiske rationelle ledelsesværktøjer til organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet. Værktøjerne er typisk designede på samme måde som andre ledelsesværktøjer i virksomheden og passer så at sige ind i virksomhedens ledelsespraksis. Standardiseringen kan i nogle tilfælde risikere at lede til ritualisering og bureaukratisering af indsatser over det psykiske arbejdsmiljø hvilket dog kan modvirkes af lokale faglige, psykologiske kompetencer knyttet til arbejdet (Bramming et al., 2016).

En tredje udviklingstendens består i *integration af arbejdsmiljøarbejdet* i virksomhedens organisation (Seim et al., 2016). Integrationen kan iagttages på flere forskellige måder. En udbredt form for integration består i at HR afdelingen overtager arbejdsmiljøarbejdet. Det betyder både en professionalisering og systematisering af arbejdsmiljøarbejdet ud fra HR-tankegange og en centralisering af ledelsen af arbejdsmiljøarbejdet (Madsen & Hasle, 2016). Vi har endvidere iagttaget en delvis integration af arbejdsmiljøarbejdet i virksomhedens facility management. Endelig består et vigtigt element i at arbejdsmiljøarbejdet integreres i den daglige operationelle ledelse. Integrationen betyder at arbejdsmiljøarbejdet er blevet en del af virksomhedens ledelsessystem. Det kommer som nævnt til udtryk på forskellige måder, men det betyder tendentielt at arbejdsmiljøarbejdet ikke længere organiseres eller ledes som noget særegent, men ud fra de principper der anvendes generelt i virksomheden. Denne integration betegner vi som *mainstreaming* (Hasle et al., 2016), men er som nævnt ikke

nødvendigvis udtryk for at virksomhederne eksplicit arbejder med udvikling af en arbejdsmiljøstrategi.

I både store private og offentlige virksomheder har vi identificeret en udvikling som kan betegnes som *stratificeret arbejdsmiljøarbejde*. Udviklingen i disse virksomheder er karakteriseret ved professionalisering og systematisering, men der er samtidig tale om en centralisering af ledelsen af arbejdsmiljøarbejdet. Det ene strata – den centrale del af arbejdsmiljøorganisationen – står for organiseringen og driften af virksomhedens arbejdsmiljøaktiviteter og sætter dermed rammer og opgaver for det decentrale strata og dets aktører – typisk arbejdsmiljøgrupperne i bunden af hierarkiet. Undersøgelsen har identificeret to former for arbejdsmiljøarbejde inden for denne organisatoriske ramme. Den ene består i et centraliseret arbejdsmiljøarbejde, hvor de lokale aktører (arbejdsmiljøgrupperne) er udøvere af decentrale aktiviteter der er besluttet og styret fra centralt hold. Den anden udgave er karakteriseret ved at der lokalt er et aktivt og selvstændigt arbejdsmiljøarbejde der gennemføres parallelt med de centralt fastlagte aktiviteter.

To artikler fra projektet belyser potentielle problemer i forbindelse med systematisering og standardisering af arbejdsmiljøarbejdet i offentlige virksomheder der udfører relationelt arbejde med mennesker. I en del af disse offentlige virksomheder har der udviklet sig en stærk fokus på vold overfor medarbejderne. Den stigende opmærksomhed om vold og trusler fra klienternes side ses som et arbejdsmiljøproblem og forsøges håndteret af arbejdsmiljøorganisationen. Den ene artikel (Hansen & Nielsen, 2016) analyserer tre case virksomheder og finder to tilgange til vold og trusler. Den ene handler eksplicit om voldsforebyggelse og foregår i det formelt organiserede, systematiserede og sikkerhedsorienterede arbejdsmiljøarbejde. I den anden tilgang betragtes forebyggelse og håndtering af vold som en faglig udfordring og som integreret med de faglige overvejelser i personalets hverdag med beboere og kollegaer. Artiklen konkluderer at begge perspektiver på volden – det sikkerhedsmæssige og det faglige – er vigtige, men at der er en tendens til at sikkerhedsperspektivet med dets system- og registreringstænkning kommer til at dominere det faglige perspektiv bl.a. fordi sikkerhedsperspektivet får opbakning fra topledelsen og den centrale del af arbejdsmiljøorganisationen.

Den anden artikel (Bramming, 2016) viser i en case analyse at medarbejdernes faglige og socialpsykologiske kompetencer spiller en væsentlig positiv rolle i håndteringen af vold. Det betyder at systemperspektivet og dets registreringstvung ikke opleves negativt, men som en støtte til medarbejdernes professionelle håndtering af voldsproblemet og beskyttelse af sig selv. Integrationen mellem på den ene side faglighed og den professionelle håndtering af konflikter og på den anden side arbejdsmiljø kan således gå op i en højere enhed.

### **3.6. Konklusion**

Undersøgelsens resultater peger på en række forskellige udviklingstendenser for arbejdsmiljøets organisering. Vi påpeger imidlertid at de forskellige nævnte udviklingstendenser kan sammenfattes til, hvad vi kalder en mainstreaming af organiseringen og ledelsen af arbejdsmiljøarbejdet i danske virksomheder. Der er tale om en udvikling, hvor arbejdsmiljøarbejdet ledes og organiseres ud fra de samme principper som gælder for ledelse og organisering af virksomhedens øvrige aktiviteter. Virksomhedernes ledelse ser ikke arbejdsmiljø som et emne der prioriteres ud fra krav fra de ansatte og deres repræsentanter, men som en almindelig del af virksomhedens funktion. Ovenstående bety-



der ikke at arbejdsmiljøarbejdet nødvendigvis har høj prioritet. Virksomhedens økonomi og kultur sætter rammer for indsatsen. På samme måde som på alle andre områder i virksomheden.

De forskellige former for mainstreaming indebærer at rollerne i arbejdsmiljøarbejdet forandres på flere måder. Det kan indebære en styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet i form af mere tilpassede organisationsformer, systematik og professionalisering. Men udviklingen kan samtidig indebære en reduktion af medarbejderrepræsentanternes rolle og dermed en trussel mod den danske model om samarbejde om arbejdsmiljø.

Formålet med projektet har været at skabe grundlag for en mere effektiv arbejdsmiljøindsats på samfunds- og virksomhedsniveau gennem udvikling af forskningsbaseret viden om, hvordan virkemidler omsættes til arbejdsmiljøarbejde i virksomhederne som kan føre til et bedre arbejdsmiljø.

Projektet har været baseret på en begrebslig og analytisk adskillelse mellem de virkemidler, som samfundet tager i anvendelse for at påvirke virksomhederne til at forbedre arbejdsmiljøet, og arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne. Det er nødvendigt at kende samspillet mellem virkemidler og virksomhedernes egen udvikling af arbejdsmiljøarbejdet for at forstå effekter af virkemidler. Fokus i projektet har derfor primært været virksomhedernes udvikling af arbejdsmiljøarbejdet og sekundært arbejdsmiljøreformens betydning og samspil med arbejdsmiljøarbejdets udvikling.

Resultaterne viser at AMO-reformen sjældent har haft en direkte betydning for udviklingen i virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde. Projektet har set på udviklingen af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet "indefra" og ikke "udefra" som det principielt sker med lovgivernes øjne. Projektet har således set på AMO-reformen ud fra virksomhedernes perspektiv. Her viser det sig at der er mange forhold der driver udviklingen af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet. AMO-reformen og dens virkemidler har i denne sammenhæng en begrænset direkte betydning for udviklingen af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde.

Reformen har bidraget til at skabe nye rammer for en udvikling der allerede var på vej, og den har introduceret nye redskaber som arbejdsmiljødrøftelsen. Som sådan kan man vurdere reformen som positiv og som udtryk for en reflektiv regulering, der skaber handlerum for virksomhederne. I de undersøgte virksomheder giver det sjældent anledning til reduktion af aktiviteterne og deltagelse i arbejdsmiljøarbejdet, men understøtter og motiverer til udviklingen af en mere hensigtsmæssig organisering af arbejdsmiljøarbejdet. Hensigtsmæssigt ud fra virksomhedens arbejdsmiljøaktørers vurdering.

Reformen indeholder en række substantielle elementer fx årlig drøftelse, kompetenceafklaring, uddannelse og mere fleksible rammer for organisering af arbejdsmiljøarbejdet. Projektet har vist at mens de fleste virksomheder har indført arbejdsmiljødrøftelsen, er det et åbent spørgsmål om de efterlever intentionerne med denne drøftelse. Det gælder i endnu højere grad kompetenceafklaring og uddannelse hvor udbredelsen er mere begrænset og kun få kan siges at leve op til intentionerne. Endelig synes ændringer i struktur og organisering af AMO at bero på andre drivkræfter og prioriteringer. Navneændringen fra sikkerhedsorganisationen til arbejdsmiljøorganisationen ser dog ud til hurtigt at være blevet udbredt.

Projektet har ikke fundet eksempler på at Arbejdstilsynet har givet vejledning eller påbud vedrørende elementerne i AMO-reformen i de undersøgte virksomheder, men der er nogle virksomheder –

særligt de mindre – hvor tilsyn gennem konkrete påbud har spillet en betydelig rolle for virksomhedernes arbejdsmiljøindsats og efterfølgende udvikling af AMO.

Projektet har vist at drivkraften bag ved udviklingen i organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet i høj grad kan findes i efterligning af og tilpasning til virksomhedernes ledelsesprincipper og traditioner. Det er denne udvikling vi har betegnet som mainstreaming. Det betyder at den enkelte virksomheds generelle ledelsestraditioner har formet organiseringen og styringen af arbejdsmiljøarbejdet. Arbejdsmiljøarbejdet er derfor ikke længere et særligt fænomen (en sidevogn) i virksomheden, men organiseres og ledes på samme måde som andre opgaver i virksomheden. Projektet har vist at det leder til forskellige nye former for organisering af arbejdsmiljøarbejdet: Professionalisering, systematisering, automatisering, centralisering og/eller integration i linjeledelsen. Denne udvikling kan indebære at den klassiske standardmodel for arbejdsmiljøarbejdet (sikkerhedsorganisationen) som i et vist omfang tidligere udgjorde et forum for interessevaretagelse og forhandling, er på vej ud.

Mainstreamingen kan ses som en styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet, fordi arbejdsmiljøarbejdet bliver en integreret del af virksomheden. Men mainstreamingen indebærer også en risiko for en erosion af den danske model på arbejdsmiljøområdet og en risiko for at medarbejderne mister et talerør i virksomheden.

Virksomhedernes ledelsestraditioner er forskellige. Derfor har mainstreamingen haft mange forskellige former og resulterer i helt forskellige organiseringer af arbejdsmiljøarbejdet. Dette udgør en væsentlig udfordring for reguleringen. Det er næppe muligt at målrette reguleringen efter disse mange forskellige former for organisering af arbejdsmiljøarbejdet. Løsningen er formodentlig at fortsætte med en reflektiv regulering, der skaber fleksible rammer og handlerum for virksomhedernes konkrete og forskellige organisering af arbejdsmiljøarbejdet.

Den reflektive og fleksible regulering af arbejdsmiljøarbejdet kræver imidlertid en eller anden form for kontrol af arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet. Denne opgave kan udføres af Arbejdstilsynet og eller virksomhedernes medarbejderrepræsentanter. Problemet med kontrol ved arbejdsmiljørepræsentanterne er at de nye former for organisering af arbejdsmiljøarbejdet der er identificeret i dette forskningsprojekt, risikerer at marginalisere arbejdsmiljørepræsentanterne og dermed mindske deres rolle som vagthund.

### **De forskningsmæssige erfaringer**

Som nævnt i indledningen er der udfordringer ved en forskningsmæssig undersøgelse og vurdering af sammenhængen mellem virkemidler og virksomhedernes arbejdsmiljøindsats. Det skyldes at arbejdsmiljøarbejdet og arbejdsmiljøet påvirkes af mange andre forhold end de samfundsmæssige arbejdsmiljøindsatser og deres virkemidler. Effekten i virksomheden skjules eller over/undervurderes således som følge af andre udviklinger i virksomhederne.

Dette har derfor været en stor metodisk udfordring i projektet. Vi har løst denne udfordring ved at spørge til udviklingen i virksomhederne generelt og specifikt til udviklingen af virksomhedens arbejdsmiljøarbejde og arbejdsmiljø i stedet for straks at spørge direkte til reformens effekter i virksomhederne. Det er i denne sammenhæng blevet registreret hvilken betydning interviewpersonerne tillægger arbejdsmiljøreformen. Projektets analyser og konklusioner bygger på disse data og har på dette grundlag identificeret forskellige former for arbejdsmiljøarbejde samt de drivkræfter der har skabt disse (nye) former.

En anden pointe ved projektets tilgang til evaluering af virkemidler er at virkemidlers effekt afhænger af den kontekst virkemidlerne indgår i. Her har projektets belyst at mainstreaming er en vigtig dynamisk drivkraft i udviklingen af arbejdsmiljøarbejdet. Mainstreamingen leder til mange forskellige former for organisering af arbejdsmiljøarbejdet betinget af virksomhedens generelle traditioner for ledelse. Virksomhedens generelle ledelsesformer udgør således en væsentlig – måske den væsentligste – kontekstfaktor for de samfundsmæssige virkemidlers effekt.

## 4. CERPA

### 4.1. Baggrund

Certificeret arbejdsmiljøledelse bliver stadig mere almindeligt på danske arbejdspladser bl.a. som følge af muligheden for at få en kronesmiley og dermed blive fritaget for de almindelige tilsynsbesøg af Arbejdstilsynet. Ifølge Arbejdstilsynet<sup>5</sup> har knap 4.000 virksomheder (forstået som produktionssteder) et arbejdsmiljøcertifikat som berettiger til en kronesmiley. De senere år har certificering også bredt sig fra industrien til private service og offentlige virksomheder, herunder en række danske kommuner. På de kommunale arbejdspladser spiller det psykiske arbejdsmiljø en betydelig rolle i arbejdsmiljøarbejdet, og det rejser derfor spørgsmålet om hvordan det eksisterende certificerede arbejdsmiljøledelsessystem håndterer de særlige udfordringer som det psykiske arbejdsmiljø stiller på de kommunale arbejdspladser.

Certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer (AMLS) har traditionelt haft sit udgangspunkt i industrien og fokuserede oprindeligt på ulykkesforebyggelse og fysisk/kemisk arbejdsmiljø (Frick & Kempa, 2011; Hasle 2010). Det psykiske arbejdsmiljø har derfor oprindeligt ikke været tænkt ind i systemerne, og det nævnes stort set ikke i de internationale standarder på arbejdsmiljøområdet (OHSAS 18001). Det psykiske arbejdsmiljø adskiller sig væsentligt fra det oprindelige fokus for AMLS, og den internationale forskning stiller således i flere tilfælde spørgsmål ved om OHSAS 18001 i tilstrækkelig grad giver mulighed for at inddrage det psykiske arbejdsmiljø (Hohnen & Hasle, 2011; Leka, Jain, Widerszal-Bazyl, Zolnierczyk-Zreda, & Zwetsloot, 2011; Robson, Macdonald, Gray, Van Eerd, & Bigelow, 2012). Det skyldes ifølge denne forskning at standarder som reguleringsinstrument primært fokuserer på teknisk viden, synlige problemer og monokausale forklaringskæder. Det er en tilgang som ikke passer særligt godt med det psykiske arbejdsmiljø, hvor løsninger er uklare og midlertidige, ofte er vanskelige at iagttage og oftest er multikausale (Bart, 1997; Brunsson, Rasche, & Seidl, 2012; Michael K Power, 1997; Star & Lampland, 2009). Disse forhold, samt den omstændighed, at psykisk arbejdsmiljø ikke synliggøres som selvstændigt arbejdsmiljøområde i OHSAS 18001, har betydet at både England og Canada har udviklet særlige guidelines til for certificering det psykiske arbejdsmiljø (Hohnen, Hasle, Jespersen, & Madsen, 2014; Leka et al., 2011).

I Danmark er der ikke udviklet konkrete vejledninger for hvordan psykisk arbejdsmiljø skal håndteres i forbindelse med certificeret arbejdsmiljøledelse. Anvendelsen af certificering på arbejdspladser hvor arbejdsmiljøudfordringerne primært findes på det psykiske område, rejser således spørgsmålet om hvordan certificering fungerer i praksis på sådanne arbejdspladser. Det gælder i særdeleshed for kommuner som er præget af arbejde med mennesker indenfor omsorg, velfærd og undervisning. Her spiller det psykiske arbejdsmiljø en meget stor rolle, og certificeret arbejdsmiljøledelse skal derfor kunne håndtere dette område for at få en relevant rolle i arbejdsmiljøindsatsen.

Den afgørende forskel på certificeret arbejdsmiljøledelsessystemer og andre arbejdsmiljøledelsessystemer er audits – både de interne og de eksterne ved en uafhængig tredjepart. Det er dermed i høj grad audits som kommer til at determinere hvad der er vigtigt og mindre vigtigt. I forhold til det

---

<sup>5</sup> <http://arbejdstilsynet.dk/da/tilsyn/smilej/visning-krone-smiley.aspx>

psykiske arbejdsmiljø bliver det dermed væsentligt, hvilke forhold – både i det faktiske arbejdsmiljø og i ledelsessystemet – som audits faktisk er i stand til at indfange. Audits foretages både af eksterne auditorer som er ansat af certificeringsbureauerne og af internt udpegede auditorer i de enkelte kommuner. For at en arbejdsplads kan opnå certificering, skal den således igennem en ekstern audit, hvor det valgte akkrediterede certificeringsbureau i en auditproces gennemgår arbejdspladsens arbejdsmiljøarbejde og arbejdsmiljø herunder dokumentation i form af procedurer og handleplaner m.m. I de certificerede kommuner udtages de lokale arbejdspladser derefter til ekstern audit af certificeringsbureauet minimum hver sjette år, mens arbejdspladserne der imellem selv foretager interne audits. Udover at være et centralt redskab i certificeringen kan eksterne audits ses som katalysator for hvordan indholdet og logikken i standarden operationaliseres. Undersøgelser af eksterne audits giver derfor et indblik i hvordan de internationale standarder (OHSAS 18001) anvendes i praksis. Det gælder spørgsmål om hvilke psykiske problematikker der adresseres, og hvordan redskaberne i audits (afvigelser, observationer og forbedringsforslag) anvendes, og dermed hvordan dominerende opfattelser og praktikker i arbejdsmiljøarbejdet etableres.

### **Forskning i certificeret arbejdsmiljøledelse**

Den hidtidige forskning peger dog som nævnt ovenfor på at certificering med brug af audits giver en række udfordringer for både certificeringsbureauer og arbejdspladser når audit skal oversættes til et redskab i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø (Hohnen & Hasle, 2011; Leka, Jain, Zwetsloot, & Cox, 2010).

Forskningen i arbejdsmiljøledelsessystemer (AMLS) som bygger på standarder og dermed i certificering er endnu ret ny og spredt (Peter Hasle & Zwetsloot, 2011). Den første forskningsbaserede litteratur forholdt sig ret kritisk til AMLS (Frick & Wren, 2000; Gallagher, Underhill, & Rimmer, 2001) hvor der bl.a. blev peget på risikoen for at AMLS blev brugt som vinduespynt (window dressing), og at medarbejderinddragelsen var svag (Walters & Frick, 2000). Denne senere forskning har dog peget på at der findes positive effekter af AMLS (Robson et al., 2007; Rocha & Hohnen, 2010) om end evidensen er relativt svag, og der også rapporteres om window dressing (Granerud & Hasle, 2010).

En stor del af forskningen i begge disse lejre begrebsliggør certificering som et samlet ledelsesredskab, og der er samtidig en tendens til at se certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer som overvejende determinerende kontekstafhængige systemer (Hohnen & Hasle, 2011), hvilket kan udgøre et problem for det psykiske arbejdsmiljø. Det skal i særlig grad forstås i den kontekst som det udspiller sig i, mens eksponeringsniveauet for støj eller et kemisk stof i højere grad kan vurderes uafhængigt af konteksten. En del af den sociologiske litteratur om standarder (Brunsson & Jacobsson, 2000; Power 1996; Power 1997) falder i en vis udstrækning også ind under denne karakteristik ved at fokusere på de generiske mekanismer i standarder, certificering og audits. Denne litteratur peger dog samtidig på at standarder nødvendigvis fortolkes af de aktører der deltager i implementeringen af dem, netop fordi standarder har tendens til at blive udformet abstrakte (Brunsson & Jacobsson, 2000). Denne forskning peger derfor indirekte på at udformningen og virkningen af certificering i praksis er afhængig af de fortolkningsprocesser som udspiller sig i samspillet mellem centrale aktører både i en generel diskurs om certificering og i den forståelse som udvikles i den enkelte virksomhed. En dansk undersøgelse af certificeret AMLS i industrivirksomheder (Rocha & Hohnen, 2010) viser således, hvordan praksis i virksomhederne er vidt forskellig. På enkelte virksomheder

virker AMLS nærmest som window dressing mens ledelsessystemet i de fleste virksomheder spiller en positiv rolle for arbejdsmiljøindsatsen, fordi de lokale aktører anvender systemet aktivt i arbejdsmiljøarbejdet.

Brunsson og Jacobsson (2000) peger på at standarder er abstrakte og derved nødvendigvis fortolkes i den lokale kontekst. Samtidig gør det forhold at det med audits kontrolleres om formalia overholdes, at der kan være tendens til at de formelle procedurer afkobles fra de faktiske arbejdsmiljøhandlinger.

Certificerede AMLS systemer har samtidig, som nævnt ovenfor, udviklet sig indenfor en industriel kontekst med et fokus på ulykkesforebyggelse og fysisk/kemiske risici. Ledelsessystemerne har derfor oprindeligt ikke været rettet mod det psykiske arbejdsmiljø, og med den stigende prioritering af netop det psykiske arbejdsmiljø rejser der sig derfor et spørgsmål om og hvordan ledelsessystemerne kan håndtere denne del af arbejdsmiljøet. En nyere analyse af teksten i OHSAS 18001 viser at det psykiske arbejdsmiljø stort set ikke omtales (Hohnen et al., 2014). Der er senere knyttet en vejledning (PAS 1010) om det psykiske arbejdsmiljø til OHSAS 18001 (Leka et al., 2011) der åbner muligheder for en bedre tilpasning til udfordringerne ved det psykiske arbejdsmiljø. Denne vejledning bygger dog også på den selvsamme risikovurderingstankegang som ser ud til at være vanskelig at anvende når problemer er ikke direkte observerbare. Det gør sig bl.a. gældende for mange psykiske arbejdsmiljøfaktorer fx krav i arbejdet, social støtte og mobning (Hohnen et al., 2014).

## 4.2. Metode og materiale

Projektet blev indledt med en opsamling af eksisterende erfaringer med certificeret arbejdsmiljøledelse på det psykiske arbejdsmiljøområde. Litteratur om certificering på det offentlige arbejdsmarked er sparsom og er blevet suppleret med erfaringer fra tilsvarende oversættelser af private styringsformer til det offentlige arbejdsmarked i lyset af bl.a. New Public Management. Dette arbejde blev både anvendt som udgangspunkt for at udarbejde en metodemanual for dataindsamlingen og til videnskabelig artikel (Hohnen et al., 2014).

CERPA er gennemført i samarbejde med et certificeringsbureau som indebar at vi fik adgang til at følge certificeringsvirksomhedens arbejde med at auditere i udvalgte kommuner. Vi har fulgt to kommuner som har været certificeret i flere år. I de to kommuner blev der udvalgt to skoler og to plejehjem/centre, hvor data om arbejdet med AMLS er blevet indsamlet. Der er således gennemført kvalitative casestudier i fire institutioner i de to kommuner samt studier af den vertikale styring således at ledelsessystemet fra top til bund også er blevet dækket.

For at sikre indsigt i hvordan det certificerede arbejdsmiljøledelsessystem fungerer i praksis, er de vigtigste aktiviteter fulgt over en periode på ca. to år. Der er i dataindsamlingen lagt vægt på at dokumentere forskellige aktørers erfaringer og muligheder for deltagelse i arbejdsmiljøarbejdet. Dataindsamlingen har haft særligt fokus på udarbejdelsen af handleplaner og opfølgning på handleplaner i de relevante fora, herunder AMO- og MED-udvalg. Brugen af trivselsanalyser er vigtigt for det psykiske arbejdsmiljøarbejde, og indholdet og opfølgningen på trivselsundersøgelser er derfor indgået derfor som et centralt element i undersøgelsen. Derudover har vi særligt prioriteret at følge og dokumentere de eksterne og interne audits inklusive opfølgning på audits, APV, arbejdspladsrundringer samt brugen af systemer og procedurer, herunder feedback-systemer fra medarbejdere og registrering af psykiske arbejdsmiljøproblemer. Som led i at følge processen har vi også indsamlet

de relevante dokumenter vedrørende arbejdsmiljøledelsessystemet, herunder bl.a. nedskrevne arbejdsmiljøpolitikker, trivselsundersøgelser, auditresultater, AMO/MED-referater og handleplaner.

I starten og afslutningen af dataindsamlingen har vi gennemført to interviewrunder med ledelse, medarbejderrepræsentanter og medarbejdere i hver af de fire institutioner samt med ansvarlige nøgleaktører i centrale funktioner. Udover dataindsamlingen i kommunerne har vi indsamlet data fra certificeringsbureauets arbejde med auditering af de udvalgte kommuner. Det er foregået gennem observation af auditorernes audits i kommunerne samt ved interview med auditorerne. Formålet har været at afdække hvilke forhold omkring det psykiske arbejdsmiljø, der lægges vægt på, og hvilke psykiske arbejdsmiljøforhold auditorerne har vanskeligt ved at dokumentere, samt de eksterne auditors påvirkning af det konkrete arbejdsmiljøarbejde i kommunerne.

I tilknytning til CERPA er der gennemført et erhvervs-ph.d. projekt, som har haft et særligt fokus på interne audits og på udvikling af audit koncepter.

### 4.3. Særlige karaktertræk ved det psykiske arbejdsmiljø

Som led i forståelsen af de særlige udfordringer ved at inddrage det psykiske arbejdsmiljø i AMLS har vi analyseret karaktertrækkene ved det psykiske arbejdsmiljø (Jespersen, Hasle, & Nielsen, 2016). Vi peger på at det psykiske arbejdsmiljø har mange karaktertræk til fælles med det som i litteraturen beskrives som 'vilde problemer' (Tabel 4-1) (Head & Alford, 2015; Krogstrup, 2011; Weber & Khademian, 2008).

**Tabel 4-1.** Sammenligning mellem vilde problemer og det psykiske arbejdsmiljø

Vilde problemer	Psykisk arbejdsmiljø
Vanskeligt at identificere årsager og effekter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mange potentielle effekter som fx stress og depression involverer flere forskellige psykiske risici, ikke arbejdsbetingede årsager og ikke mindst meget store individuelle forskelle</li> <li>• Effekten af forebyggende foranstaltninger er delvist uforudsigelig og uventede (fx afhænger effekten af medarbejdernes fortolkning af ledelsens intentioner)</li> </ul>
Flydende problemløsningsproces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En løsning for en person udgør ikke nødvendigvis en løsning for en anden person (en arbejdsopgave kan både opfattes som en positiv udfordring eller en belastning)</li> <li>• En løsning kan ændre forståelsen af det oprindelige problem (stress udgør stadig et problem til trods for mange forskelligartede forsøg på løsninger)</li> </ul>
Begrænset enighed om både definition af problemet og identifikation af løsninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvom der er en vis grad af enighed om risikofaktorer, er der ingen enighed om deres relative vigtighed, niveauet for acceptable eksponeringer eller om de mulige løsninger</li> </ul>
Mange mulige interessenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det psykiske arbejdsmiljø kan på den ene side reduceres til det grundlæggende forhold mellem arbejdsgiver og medarbejdere, men i den organisatoriske virkelighed har sociale relationer mellem mange forskellige grupper af medarbejdere og ledere samt med eksterne interessenter ikke mindst med kunder og borgere afgørende betydning</li> </ul>
Forskelligartede perspektiver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De mange forskellige interessenter deler sjældent forståelser af både problemer og løsninger på det psykiske arbejdsmiljø</li> </ul>

Høj grad af gensidig afhængighed mellem interessenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fungerende løsninger bliver afhængig af mange interessenter på samme tidspunkt</li> </ul>
Mange byttehandler mellem modstridende værdier som samtidig har et højt konfliktpotentiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løsninger af psykiske arbejdsmiljøproblemer griber ofte ind i ledelsesretten og udgør dermed et konfliktpotentiale mellem ejendomsretten og beskyttelsen af medarbejderne</li> </ul>
Høj grad af politisk og social kompleksitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De konfliktfyldte værdier og potentielle konflikter i virksomhederne bliver genspejlet på samfundsniveau hvor myndighederne har vanskeligt ved at etablere et stabilt og objektivt grundlag for regulering</li> </ul>
Uformelle, socialt forankrede og forskelligartede videnskilder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskning psykiske risici skaffer vigtigt viden, men sammenlignet med ekspertviden om fysiske risici, er det de subjektive oplevelser hos både enkelt individer og grupper af medarbejdere og ledere som bestemmer spillerummet for mulige forebyggende tiltag</li> </ul>
Kan ikke løses en gang for alle; løsninger er midlertidige og usikre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psykisk arbejdsmiljø er forankret i sociale relationer, og deres dynamiske karakter kræver en vedvarende indsats uden endelige løsninger og der skabes derved en vedvarende usikkerhed</li> </ul>

Disse karaktertræk ved det psykiske arbejdsmiljø betyder at det er vanskeligt for Arbejdstilsynet at regulere området. Det er svært at fastlægge standarder for hvornår bestemte arbejdsmiljøfaktorer er for belastende. Selvom der er betydelig enighed om at for højt arbejdstempo og for høje krav kan være et problem, er det vanskeligt at fastsætte grænseværdier for arbejdstempo. Samtidig er væsentlige dele af det psykiske arbejdsmiljø forankret i ledelsesretten, og det betyder at Arbejdstilsynet har fået begrænsede muligheder for at stille krav på forhold i det psykiske arbejdsmiljø som vedrører arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet. Denne usikkerhed forplanter sig til virksomhederne som både har vanskeligt ved at finde frem til de rigtige løsninger og til at finde ud af hvordan de gør det tilstrækkeligt godt. Et tilsvarende problem gælder for et certificeret AMLS. Her har auditorer svært ved at vurdere om det psykiske arbejdsmiljø opfylder kravene fra virksomhedens arbejdsmiljøpolitik og om lovgivningen bliver overholdt. En væsentlig årsag er det psykiske arbejdsmiljø manglende synlighed. Mens mange fysiske arbejdsmiljøfaktorer kan direkte observeres eller måles med instrumenter i arbejdsmiljøet, er det psykiske arbejdsmiljø helt afhængigt af hvad medarbejdere og ledere fortæller i interview. Sådanne interview har en naturlig subjektiv karakter, idet de altid er udtryk for den enkelte interviewpersons fortolkning af spørgsmålet og personens personlige oplevelser af arbejdsmiljøet.

Arbejdstilsynet har forsøgt at løse dette problem gennem udarbejdelse af særlige metoder til at føre tilsyn med det psykiske arbejdsmiljø (Rasmussen, Hansen & Nielsen 2011; Starheim & Rasmussen, 2014). Ideen i disse metoder er interviewguides som søger at afdække objektive og konstaterbare forhold som fx spørgsmål om hvor ofte medarbejdere skal aflyse frokostpausen pga. presserende opgaver eller får uvarslet overarbejde. Sådanne spørgsmål belyser de konkrete problemer i tilknytning til høje krav i arbejdet, men uden at spørge om medarbejdernes subjektive vurdering af om kravene er for høje eller ej.

Derved står der imidlertid stadig et vurderingsproblem tilbage. Selvom konkrete forhold bliver afdækket, er der ikke regler for hvor mange gange en frokost skal aflyses før kravene bliver for høje. Det bliver op til en samlet faglig vurdering udført af de tilsynsførende fra Arbejdstilsynet. Udgangspunktet bliver derfor en vurdering som både bygger på den generelle videnskabelige viden om



sammenhængen mellem psykiske arbejdsmiljøfaktorer, helbred og forebyggelse og på den kontekstnære viden som medarbejdere og ledere har bibragt gennem interviewet. Kombinationen af disse to former for viden bliver efterfølgende sammenholdt med arbejdsmiljølovens grundlæggende krav om at arbejdsmiljøet skal være sikkerheds- og sundhedsmæssige fuldt forsvarligt. I og med at denne vurdering ikke har klare specifikationer, bygger den på den tilsynsførendes og auditors personlige vurdering, og deres kompetencer bliver derved helt afgørende for kvaliteten af vurderingen.

#### **4.4. Analyse af relationen mellem psykisk arbejdsmiljø og teksten i standarder**

Her følger et kort referat af den videnskabelige artikel som indeholder en tekstanalyse af standardens relation til det psykiske arbejdsmiljø (Hohnen et al., 2014). I Danmark kan virksomheder blive certificeret efter to standarder. Den lovbaserede arbejdsmiljøstandard, bekendtgørelse 923 fra 2001 som nu er afløst af bekendtgørelse 1193 og efter den internationale DS/OHSAS 18001. Den danske lovbaserede standard svarer til den internationale standard, bortset fra at to særlige danske krav om at et rummeligt arbejdsmarked og sundhedsfremme skal inddrages som temaer i AMLS. Den særlige danske standard blev introduceret i forbindelse med Nyrup-regeringens arbejdsmiljøafgift som blev indført i 2001 og året efter ophævet af Fogh-regeringen. Her blev indført en kronesmiley hvorefter virksomheder med et af de to certifikater kan få en kronesmiley og samtidig blive fritaget for Arbejdstilsynets regulære risikobaserede tilsyn, men dog ikke fra tilsyn foranlediget af klager eller alvorlige ulykker og erhvervssygdomme.

I starten var det særlige danske certifikat hyppigst anvendt, men efterhåndende er den internationalt baserede OHSAS 18001 standard blevet dominerende, og i den følgende analyse tager vi udgangspunkt i OHSAS 18001. Certifikater udstedes af certificeringsbureau efter auditering af virksomhedens AMLS. Certificeringsbureauerne akkrediteres af DANAK<sup>6</sup> til at udstede arbejdsmiljøcertifikater, og der er i øjeblikket fire bureauer akkrediteret hertil.

Tankegangen i de certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer udspringer primært af to kilder. For det første er der de generelle ledelsessystemer hvor den Internationale Standard Organization (ISO) har udstedt en lang række standarder med ISO 9001 om kvalitetsstyring og ISO 14001 om miljøledelse er de mest kendte. Den anden kilde er safety management systemer udviklet i primært multinationale industrivirksomheder med Du Pont som det mest kendte (Frick & Kempa, 2011; Frick & Kempa 2000). Udgangspunktet for et arbejdsmiljøledelsessystem er virksomhedens arbejdsmiljøpolitik og risikovurdering. Det sidste punkt er helt parallelt med reglerne om APV. Alle processer i virksomheden skal derfor risikovurderes for at finde ud af om der er risiko for at virksomhedens arbejdsmiljøpolitik ikke overholdes og for at arbejdsmiljølovens grundlæggende krav om at arbejdet skal være sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt ikke overholdes. På baggrund af risikovurderingen opstilles en handlingsplan som kan sikre at risici holdes under det ønskede niveau og implementeringen af handlingsplanen følges op med ledelsens kontrol. Dette system bliver desuden underlagt audits hvor systemets evne til at opfylde arbejdsmiljøpolitikken og lovens krav kontrolleres. Virksomheden skal dels selv gennemføre interne audits og dels gennemfører et akkrediteret bureaus eksterne audits.

---

<sup>6</sup> Danak - Den Danske Akkrediteringsfond: <http://portal.danak.dk/>

I princippet omfatter OHSAS 18001 det samlede fysiske og psykiske arbejdsmiljø, men det psykiske arbejdsmiljø omtales kun et enkelt sted i standarden som 'mental health', og de styringsprincipper som standarden er opbygget efter, passer ikke nødvendigvis særligt godt til det psykiske arbejdsmiljø. Der anvendes en særlig PDCA-problemløsningsmodel som stammer fra kvalitetsstyring. Modellen starter med Plan (handlingsplanen udarbejdes), derefter følger Do (handlingsplanen gennemføres), implementeringen tjekkes i Do og endelig korrigeres der i Act. Ideen i PDCA er at der er klare kausale sammenhænge mellem eksponering for en arbejdsmiljøfaktor og den helbredsmæssige konsekvens samt mellem en foranstaltning og den forebyggende effekt. Det er en tankegang som passer fint til kontrol af mange ulykkesrisici og fysiske arbejdsmiljøproblemer som fx afskærmning af farligt maskineri og indkapsling af farlige kemiske stoffer. Det kan derfor konkluderes at teksten i OHSAS 18001 ikke giver vejledning i hvordan et AMLS skal håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Den lægger tværtimod op til en monokausal risikostyrings tilgang som ikke passer særligt godt til det psykiske arbejdsmiljø.

Det britiske standardiseringsinstitut har derfor udarbejdet en guide for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø: PAS 1010 Guidance on the management of psychosocial risks in the workplace (Standard Institute, 2011) og i Canada er der udarbejdet en tilsvarende standard (National Standard of Canada, 2013). Ideen i PAS 1010 som endnu ikke er overført til Danmark, er at anvende det samme grundlæggende styringssystem som OHSAS 18001, men at tilpasse det til de særlige forhold som gælder for det psykiske arbejdsmiljø. PAS 1010 indeholder derfor en oversigt over de mest almindelige psykiske arbejdsmiljøfaktorer for at klargøre at det er alle disse forhold som skal med i et AMLS. Guiden anerkender ydermere den multi-faktor baggrund for at psykiske arbejdsmiljø, og at løsninger ikke er simple og permanente. Den indeholder ydermere beskrivelse af hvordan risikovurdering og udarbejdelsen af handleplaner kan gribes an. Der er dog stadig åbne spørgsmål i forhold til PAS 1010 kan løses problemerne med at inddrage det psykiske arbejdsmiljø på en hensigtsmæssig måde. Det gælder fx i tilknytning til anvendeligheden af simple redskaber som fx PCDA til løsning af psykiske arbejdsmiljøproblemer, og om hvordan audits kan gennemføres på en relevant og effektiv måde.

#### **4.5. Arbejdsmiljøarbejdet på fire kommunale arbejdspladser**

I dette afsnit præsenterer vi en analyse af arbejdsmiljøarbejdet på de fire kommunale arbejdspladser med et særligt fokus på betydningen af de eksterne audits (Hasle, Hohnen, Jespersen & Madsen 2014; samt Hohnen & Hasle, 2016). De er alle omfattet af det kommunale MED system med et lokalt MED udvalg, hvor også arbejdsmiljørepræsentanterne indgår. De er alle præget af et betydeligt pres på ressourcerne. På plejeområdet har der været væsentlige omstruktureringer og nedskæringer gennem flere år, og på skoleområdet har særligt overenskomstkonflikten og skolereformen bidraget til et pres på medarbejderne. Der er derfor blandt medarbejderne gennemgående en oplevelse af et øget arbejdspress. Dertil kommer at både plejeområdet og skolerne har problemer med vold, trusler og mobning.

- Plejecenter V har 28 medarbejdere og 30 beboere hvoraf mange er demente hvilket giver store udfordringer for personalet.
- Plejecenter A er et mindre plejehjem med ca. 30 medarbejdere og 35 beboere også med mange demente.

- Skole R er en forholdsvis stor skole med 25 lærere og 400 elever. Ledelsen består af en skoleleder og en viceskoleleder og her er der krav om at alle lærere skal være på skolen i 39 timer om ugen.
- Skole E er en landdistrikt skole med 112 elever og 15-20 lærere og pædagoger. Ledelsen består af en skoleleder og en viceskoleleder som begge har været på skolen i flere år. Her er der en arbejdstidsaftale som giver mulighed for en mere fleksibel tilstedeværelse.

Der er tale om fire cases med forskellige ledelsesformer og forskellige grader og typer af arbejdsmiljøproblemer indenfor det psykiske felt. Skolerne er begge præget af skolereformen fra 2014, men ifølge trivselsmålingerne er der stor forskel på arbejdsmiljøet. Begge steder er ledelsesstrategien baseret på dialog med medarbejderne, men på grund af mange lederskift samt kommunale krav om 39 timers tilstedeværelse i det ene tilfælde, er der meget forskellige vilkår for arbejdsmiljøet og dermed for arbejdsmiljøarbejdet på de to skoler. De to plejehjem har begge udfordringer i form af en ændret beboersammensætning og en stigning i antallet af demente borgere, som kan være udad reagerende med risiko for trusler og vold. Ifølge trivselsundersøgelserne har begge disse plejecentre et godt psykisk arbejdsmiljø. Der er dog stor forskel på ledelsesstrategierne i de to cases.

### **Eksterne audits af de fire arbejdspladser**

I alle fire cases havde kommuner og certificeringsbureauer i fællesskab udarbejdet fokusområder for de eksterne audit som alle omfatter det psykiske arbejdsmiljø. Selvom denne fokusering havde indflydelse på de eksterne audits, inddrog de eksterne auditorer også andre områder som de fandt relevante. Auditorerne fulgte nogenlunde den samme struktur, og deltagerne i audits var udover auditor, ledelsen (som regel leder og souschef), en arbejdsmiljørepræsentant (AMR) og evt. en intern auditor eller arbejdsmiljøprofessionel fra kommunen. Møderne startede med et interview med ledelsen og AMR hvor auditor prøvede at danne sig et overblik over hvordan arbejdsmiljøarbejdet foregik og bad om at se centrale dokumenter vedr. arbejdsmiljøarbejdet. Det drejede sig særligt om arbejdsmiljøhandleplaner, referater fra møder i MED udvalg, dokumentation af indberetning af nærved-hændelser/ulykker samt den seneste trivselsundersøgelse og dokumentation for opfølgning på trivselsundersøgelsen. Efter mødet med ledelsen/AMR foretog auditor et medarbejderinterview med 2-4 medarbejdere som ledelsen i samarbejde med AMR havde udvalgt. Dernæst fulgte i tre af casene en besigtigelse af arbejdspladsen. Audit blev afsluttet med en afrapportering hvor auditor gav ledelsen og AMR besked om resultatet af audit.

Auditorerne har tre typer af redskaber til rådighed: *Afvigelse*, *observation* og *forbedringsforslag* (ISO, 2011). En *afvigelse* er det mest alvorlige og indebærer en manglende overholdelse af standarden og/eller manglende overholdelse af den danske arbejdsmiljølovgivning. Ved en afvigelse er arbejdspladsen forpligtet til at udbedre den pågældende mangel indenfor tre måneder og rapportere til bureauet hvordan udbedringen er sket. En *observation* kommer også med i den skriftlige rapport. Det kan være et problem der ligner noget alvorligt, men som måske ikke helt kan dokumenteres. Observationer gives således der hvor arbejdspladsen skal være særlig opmærksom. Observationer har ikke nogen deadline. Endelig kan den eksterne auditor vælge at give arbejdspladsen *forbedringsforslag*. Ifølge interviews med eksterne auditorer bliver forbedringsforslag anvendt ofte netop for det psykiske arbejdsmiljø. Et forbedringsforslag er ikke en mangel som sådan, men ideer til områder hvor der kan gøres mere, og hvor certificeringsbureauet ikke følger op på om de bliver efterfulgt.

### *Plejecenter V*

Auditor gav meget ros under sin feedback til AM-gruppen og vurderede at der gennemgående var styr på tingene bl.a. gennem arbejdet med hjælpemidler, trivsel, social kapital samt inddragelse af medarbejdere i planlægning og i kompetenceudvikling. Auditor luftede dog en overvejelse om at en arbejdsulykke kunne indbyde til flere indberetninger af nærved-ulykker.

Den skriftlige eksterne audit rapport indeholdt ingen afvigelser, observationer eller forbedringsforslag til plejehjemmet, men en liste over styrker, og audit identificerede derfor ingen problemer der skulle løses.

Det interessant ved denne case er at der er en meget høj grad af omsorg i det daglige, og at denne omsorg i vid udstrækning er baseret på en forestilling om at ledelse skal målrettes forskelligt alt efter medarbejdernes personlighedstype. På arbejdspladsen er forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø således knyttet til en forestilling om at dette skal forstås som et individuelt, psykologisk fænomen, mens der er mindre fokus på mere organisatoriske, politiske strukturelle forhold i udviklingen af psykiske arbejdsmiljøproblematikker. De systematiske arbejdsmiljøværktøjer anvendes kun i begrænset omfang og har ingen umiddelbar effekt på arbejdsmiljøet. Auditor kommenterer ikke den individuelle tilgang. Det ser således ikke ud til at audits og tankegangen i certificering (risikohåndtering) har nogen større betydning for arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladsen.

### *Plejecenter A*

Audit blev afsluttet med en tilbagemelding fra auditor. Den var hovedsageligt positiv med mange eksempler på det som fungerede godt. Auditor påpegede dog at der manglede en opdateret beboer-APV, at registrering af vold og trusler kunne fungere bedre samt andre mindre ting. En særlig relevant problemstilling var observationen af modstrid mellem den papirbaserede beboer-APV som ikke indeholdt relevante oplysninger om risiko for vold og trusler og den elektroniske plejeplan som blev anvendt i det daglige faglige arbejde. Her påpegede auditor at opdelingen mellem en papirbaseret APV som ikke anvendes i det daglige arbejde, og den elektroniske plejeplan ikke fungerede hensigtsmæssigt. APV skulle i princippet vær tilgængelige i papir i hver enhed, og gennemgangen ved audit viste at APV ikke omfattede de relevante oplysninger om, hvordan man skulle forholde til beboere med en udad reagerende adfærd.

Auditor fik faktisk i løbet af diskussionen tydeliggjort over for leder og AMR at de havde et problem som krævede opmærksomhed, og de udtalte under audit at her var der lidt af en øjenåbner for dem. Det viste sig dog i auditrapporten at dette vigtige problem kun blev nævnt som et forbedringsforslag blandt flere andre, og det endte som et af de få punkter som arbejdspladsen ikke havde taget handling på ved opfølgingsinterviewet.

Ved det efterfølgende interview viste det sig at de havde gjort rigtig meget for at følge op på alle de konkrete forbedringsforslag. De mere generelt formulerede som fx krævede et samarbejde med centrale instanser i kommunen, havde de dog ikke gjort noget konkret ved. Det gjaldt fx forslaget om at integrere beboer-APV og plejeplanen. De mente det krævede kommunens involvering, og det var derfor ikke fulgt op.

### *Skole R*

Skolen var endnu ikke certificeret, og det var således det første eksterne audit. Der blev givet i alt fire afvigelser som udover manglende AM-uddannelse omfattede: manglende plan for vedligehold-

delse og kontrol af rullegitre: mangler i fysiklokalet vedrørende information om håndtering af kemiske stoffer; samt tre potentielle problemer som ikke er risikovurderet (samarbejde i indskoling, orden og ryddelighed i et idrætslokale, manglende lokaler til personalets forberedelse). Herudover blevet der givet flere forbedringsforslag bl.a. om at fjerne personnavne fra APV i registreringssystemet, om at kigge på et muligt dilemma mellem lærernes deltagelse i aktiviteter i og udenfor skolen samt bedre håndtering af ledninger til computere mv. i klasserne. Auditor foreslog endvidere at anvende risikovurdering på det psykiske arbejdsmiljøområde samt indberette nærved-hændelser i kommunens IT-system.

Skolen havde ret store problemer med det psykiske arbejdsmiljø, et meget højt sygefravær og flere lærere som var sygemeldt med stress. I forlængelse af certificeringen anvender man på skolen kommunens centrale indregistreringssystem, ikke kun til indregistrering af nærved hændelser, men også som et styringsredskab i arbejdsmiljøarbejdet fx ved at lægge handleplaner ind. Skolen holder MED møder hver 14. dag, hvor arbejdsmiljøarbejdet primært handler om det psykiske arbejdsmiljø. Skolen havde et år efter det første audit nærmest gennemført alle anbefalinger om systematik på alle områder, og skolelederen holdt derfor også meget på at det er strukturerne omkring arbejdsmiljøarbejdet der skulle hjælpe dem ud af krisen.

#### *Skole E*

Ekstern audit blev foretaget af en auditor med en ingeniørbaggrund som efterfølgende har tilegnet sig en del viden indenfor det psykiske arbejdsmiljø. Skolen fik ikke nogen afvigelser, men der blev noteret to observationspunkter. Det ene var en opfordring til at arbejde mere systematisk med registrering af vold og trusler mod medarbejderne, og det andet handlede om at sætte mere fokus på arbejdsmiljøet for de tilbageværende medarbejdere i tilfælde af sygdom. Derudover blev der fremhævet mange styrker fx formelle retningslinjer, arbejdet med værdier og samarbejde mellem faggrupper. Skolen fik også en del forholdsvis brede forbedringsforslag fx om datering af alle politikker og retningslinjer, dokumenterede handleplaner for analyse og opfølgning på vold og trusler i kommunens registreringssystem. Dertil nogle mere lavpraktiske anbefalinger såsom at sørge for at holde flugtveje åbne og om at flytte en kaffemaskine som stod et udsat sted og kunne vælte.

Ledelsen på skolen var blandede i deres oplevelse af den eksterne audit. De udtrykte på den ene side stor respekt for 'fejlfindings' genet, som de udtrykte det. Det syntes de var vældig godt i forhold til den fysiske sikkerhed, men på den anden side syntes de, der var tale om små ting som fx at de bør sætte en varmeblæser op i kontoret om vinteren, hvis det bliver for koldt. Der var en generel modstand imod en for standardiseret indsats, men ledelsen vurderede at det ikke betyder, at der ikke er systematik i den indsats der allerede foregår. Arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø foregår dog ikke nødvendigvis efter de retningslinjer der kræves i standarden. Der var således en klar tendens til en refleksiv tilgang til standardisering og systematik som indebærer en afvejning af hvilke utilsigtede konsekvenser for både børn (at blive sat i bås som voldelig) og voksne (at bruge tiden uhenigtsmæssigt gennem afrapportering fremfor på at diskutere mulige løsninger). Skolen arbejder med psykiske arbejdsmiljøproblematikker i MED/AM-gruppen, men også mere integreret som en del af det pædagogiske udviklingsarbejde.

#### **Erfaringer fra de eksterne auditorer**

Interview med de eksterne auditorer viser at de er opmærksomme på vanskelighederne med at auditere det psykiske arbejdsmiljø. De føler sig generelt kvalificeret til at gennemføre audits, men de har

problemer med kriterierne for at vurdere ledelsessystemet på dette område. OHSAS 18001 samt den tilknyttede standard om audits (ISO, 2011) kræver at audits skal være evidensbaserede, og de eksterne auditorer opfatter primært medarbejdernes udsagn under interview som subjektive, i og med at de giver udtryk for den enkelte medarbejders oplevelse. Derfor giver de i praksis ikke afvigelser for det psykiske arbejdsmiljø.

Tilsyneladende har der i certificeringsbureauerne udviklet sig en praksis for at evidens forstås som noget, der er direkte observerbart enten i form af dokumenter eller som noget der direkte kan iagttages som fx manglende afskærmning eller en ulovlig stige. Det er imidlertid ikke specificeret i nogen af de to standarder, hvordan evidensbegrebet skal forstås, og i princippet er der derfor intet til hinder for at udsagn fra medarbejderne indgår som en del af evidensen i en audit. Der kan eksempelvis anvendes metoder som svarer til de tilsynsførende i Arbejdstilsynet som ved hjælp af konkrete spørgeteknikker afdækker problemer med det psykiske arbejdsmiljø (Jespersen, 2016).

### **Diskussion af kommuneundersøgelsen**

De fire kommunale arbejdspladser som indgår i vores undersøgelse, illustrerer at selv med et certificeret arbejdsmiljøledelsessystem er der et betydeligt spillerum for lokal udvikling af arbejdsmiljøarbejdet. AMLS og de efterfølgende audits skaber altså langt fra den grad af standardisering af arbejdsmiljøarbejdet som man måske kunne forvente. Det er derfor også relativt forskellige praksisser som auditors skal vurdere ved deres besøg, ligesom auditors også selv har forskellige praksisser. Til trods for den forskelligartede praksis bidrager ledelsessystemerne i flere cases til at virksomhederne faktisk får vigtige anledninger til at fokusere på det psykiske arbejdsmiljø.

Observationerne af audits viser at auditorerne går ind i en dialog med ledelsen og medarbejderne under selve besøget hvor den mundtlige og kontekstuelle udveksling spiller en vigtig rolle. Derigennem får auditorerne indblik i ledelsens og medarbejdernes oplevelser af det psykiske arbejdsmiljø, og de bliver derved i mange tilfælde i stand til at identificere væsentlige problemer. Men de har svært ved at vurdere graden af alvor, og de mangler redskaber til at evaluere om arbejdspladsens indsats faktisk er tilstrækkelige til at løse problemerne på det psykiske område. Tendensen er at når man på arbejdspladsen kan fortælle at man gennemfører en indsats (og har skrevet det ned), bliver det taget for gode varer af auditor, selvom denne indsats ikke nødvendigvis er effektiv. Det gælder fx plejecenter V med sin terapeutiske tilgang, og skole R som holder meget hyppige MED møder for at få gjort noget ved et særligt belastende psykiske arbejdsmiljø, men hvor der ikke umiddelbart kan spores en effekt.

Dialogen åbner for læringsmuligheder når auditors udspørgning får arbejdspladsen til at se problemer med nye øjne. Det skete eksempelvis i Plejecenter A hvor man blev opmærksom på manglende overensstemmelse mellem beboer-APV og plejeplanen. Spørgsmålet er imidlertid om en læringsmulighed på et dialogmøde faktisk fører til ændret handling. Her bliver opfølgningen naturligvis væsentlig, og her optræder et af systemets store svagheder. Auditors stærkeste redskab er afvigelser, men i samtlige tilfælde blev der kun givet afvigelser på formelle fejl som fx manglende opdatering af APV og manglende AM-uddannelse. De psykiske arbejdsmiljøproblemer som for forskerne fremstod som så væsentlige at de kunne give afvigelser, fik imidlertid ingen. De blev enten slet ikke omtalt i rapporten eller omtalt under forbedringsforslag. Det har selvfølgelig betydning at få rettet de formelle mangler, men her optræder tilsyneladende også den tendens som Power (1996) fremhæver hvor forståelsen af arbejdsmiljøet præges af de forhold som det er muligt at auditere. Det

bliver således mere vigtigt at have styr på formalia, mens det indholdsmæssige i det psykiske arbejdsmiljø taber betydning.

Der er formodentlig flere årsager til den problemstilling. For det første er de formelle fejl umiddelbart lettere at observere, mens det er sværere at vurdere omfang og årsager til et psykisk arbejdsmiljøproblem fx i forbindelse med stress eller samarbejdsvanskeligheder. For andet kræver standarden evidens som grundlag for afgivelse af afvigelser. Standarden præciserer ikke hvordan evidens skal forstås i den sammenhæng, men det er åbenlyst at auditorerne har en tendens til at fokusere på det direkte observerbare som fx dokumenter og fysiske forhold, mens psykiske arbejdsmiljøproblemer kommer til at fremstå som subjektive fordi de baserer sig på medarbejderudsagn og har uklare kausalitetssammenhænge (Jespersen et al., 2016). Dermed kommer evidensen til at fremstå som svag. For det tredje er der en række forhold på de undersøgte arbejdspladser der har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø som fx skolereformen og nedskæringer af budgetter. Disse forhold udgør på den ene side alvorlige belastninger for arbejdsmiljøet, og på den anden side vilkår som det er vanskeligt for arbejdspladsen og auditor at ændre, og derfor inddrages de ikke auditrapporterne. Konkrete effekter som fx spørgsmål om at sikre tilstrækkelige lokaler til forberedelse på skolen kan der dog gøres noget ved, men det blev heller ikke nævnt i auditrapporterne.

Det er dog også vigtigt at tage i betragtning at de eksterne audits kan have en indirekte effekt som ikke direkte kan konstateres gennem observationer og interview. Audits kan – på samme måde som politiets hastighedskontrol – være med til at sikre opmærksomheden på arbejdsmiljøet. Regelmæssige audits kan derved være med til at signalere at kommunen centralt prioriterer arbejdsmiljøet og forventer at de lokale arbejdspladser gør det samme.

Der ser desuden ud til at forestillingen om standardisering i forlængelse af etablering af internationale standarder kun har begrænset gyldighed. Certificeret AMLS med de tilknyttede audits præger i en vis udstrækning både opmærksomhed og de faktiske handlinger, men der udvikler sig også en relativ høj grad af variation i den lokale arbejdsmiljøpraksis. Disse forskelle ser samtidig ud til potentielt at udgøre både styrken og svagheden ved certificering af det psykiske arbejdsmiljø. Det er en mulig styrke fordi der kan ske en høj grad af tilpasning til de særlige organisatoriske forhold og arbejdsmiljømæssige udfordringer på den enkelte arbejdsplads og dermed skabes indsigt i den kompleksitet, der skaber psykiske arbejdsmiljøproblemer. Men det er også en mulig svaghed, fordi de abstrakte krav i standarden kombineret med standardens fokus på procedurer, handleplaner og auditing ikke direkte udpeger de lokale forhold som er relevante for at forstå de processer der skaber såvel som er i stand til at løse psykiske arbejdsmiljøproblemer.

#### **4.6. Interne audits**

De interne audits af det psykiske arbejdsmiljø er i særlig grad analyseret i en artikel i Safety Science (Jespersen, Hohnen, & Hasle, 2016). Det er en integreret del af et certificeret AMLS at organisationen regelmæssigt skal gennemføre interne audits. Det gælder således også for de to undersøgte kommuner. Her gennemførte vi observation af fire auditforløb, inklusiv forberedelse af audit, selve auditforløbet og opfølgningen, dertil kommer interview med de ansvarlige i kommunerne for at AML systemet og for styringen af de interne audits, samt interview med seks interne auditorer.

Fokus var på oversættelsen af OHSAS 18001 standardens krav til audit kriterier og til praksis samt muligheder og barrierer for de interne auditorers arbejde. Hovedresultaterne af analysen fremgår af ovenstående Tabel 4-2.

**Tabel 4-2:** Ligheder og forskelle mellem audits i de to kommuner

Kommune	1	2
Formål	Overholdelse af krav til systemet samt inspiration til at de lokale arbejdspladser forbedrer deres arbejdsmiljøaktiviteter.	Værdiforøgende audits med fokus på dialog, refleksioner og vejledning i at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.
Audit teams	14 interne auditorer som omfatter arbejdsmiljøprofessionelle fra forskellige forvaltninger.	12 interne auditorer som omfatter fem arbejdsmiljøprofessionelle og syv auditorer fra forskellige afdelinger, omfattende både ledere og AMR.
Audit metoder	En centralt fastsat audit procedure med en detaljeret og standardiseret interviewguide. Interview og dokument gennemgang er de væsentligste metoder til at indsamle data. Audit resultater er rapporteret som udfyldte checklister og kvalitative udsagn og konklusioner.	En åben og varieret procedure for audits med en kortfattet interviewguide som tilpasses af de enkelte auditorer til den de forskellige arbejdspladser. Semistrukturerede interview er den væsentligste metode til at indsamle data. Resultater rapporteres i et kortfattet skema hvor formelle forhold tjekkes af og en kortfattet kvalitativ vurdering.
Auditor uddannelse	To dages kursus som intern auditor. To dage årligt om audit relevante emner, samt yderligere tre dage om forskellige arbejdsmiljøemner.	To dages kursus som intern auditor. To dage årligt om audit relevante emner, samt yderligere en dag om forskellige arbejdsmiljøemner.
Audit praksis	Hver auditor gennemfører ca. 10 audits om året, hver audit varer 3-4 timer.	Hver auditor gennemfører ca. 8 audits om året, hver audit varer 2-3 timer.
Psykiske arbejdsmiljøfaktorer berørt under audits	Tidspres, forandringsprocesser og episoder med mobning, trusler og vold.	Udfordringer i organiseringen af arbejdet og i forholdet til kerneopgaven fx ved arbejdet med demente. Styring og registrering af risici ved arbejdet med demente.
Anvendte kriterier i de gennemførte audits	Dokumentation, formelle procedurer og overholdelse af regler.	Væsentlige emner baseret på arbejdspladens oplevelser. Meget begrænset inddragelse af formelle procedurer og dokumentation.
Audit rapportering	Forslag om forbedringer ift. mangelfuld dokumentation af risikovurdering og handleplaner i tilknytning til tidspres og forandringer. Afgørelser ift. med mangelfuld dokumentation af risikovurdering samt mangelfuld dokumentation af retningslinjer og handleplaner for vold, trusler og mobning.	Anbefalinger om at indhente mere viden om det psykiske arbejdsmiljø.

I begge kommuner havde man problemer med at få de interne audits til at fungere effektivt. I den første kommune var der stor fokus på formalia. Det betød fx at der var kritik af mangelfuld dokumentation, mens spørgsmålet om forebyggelsen faktisk var effektiv, kun blev berørt i begrænset



grad. Den anden kommune havde fokus på læringspotentialet, men til gengæld havde den svært ved at sikre at de væsentligste problemer i det psykiske arbejdsmiljø blev behandlet. Begge kommuner havde vanskeligheder med at finde frem til effektive auditmetoder som balancerede audits af formalia og indhold på et relevant niveau, og de interne auditorer gav således også udtryk for at det var vanskeligt at gennemføre audits af det psykiske arbejdsmiljø, og at de havde behov for flere kvalifikationer netop til den slags audits.

#### **4.7. Konklusion**

Det har været problematiseret om et certificeret AMLS kan anvendes til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Denne undersøgelse af anvendelsen af AMLS i to kommuner peger på at der både er muligheder og begrænsninger i dette redskab. Der er ikke noget der tyder på at selve ledelsessystemet fører til en standardisering, hvor det psykiske arbejdsmiljø bliver helt overset. Der sker en vis standardisering, men tilsyneladende ikke i et omfang som er væsentlige større end i ikke certificerede virksomheder hvor der også sker standardisering (jf. AMO-undersøgelsen i kap 2). I begge kommuner er der et stærkt fokus på det psykiske arbejdsmiljø, og både ved interne og eksterne audits er området højt prioriteret. På den måde kan et certificeret AMLS medvirke til at fastholde fokus på området, og i nogle af de konkrete cases, som vi undersøgte, medvirkede systemet og specielt audits til at få løst problemer som man ellers havde overset. Der er imidlertid også tendenser til en prioritering af formalia, fordi det er det letteste at få øje på ved audits, mens det er langt sværere at vurdere om det psykiske arbejdsmiljø håndteres på en tilstrækkelig effektiv måde.

Audits er således et nøgleredskab i certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer, og de skal sikre at ledelsessystemerne opfylder kravene i standarden hvilket bl.a. indebærer at der er effektiv kontrol med risici, at lovgivningen overholdes og at der sker kontinuerlige forbedringer. Denne undersøgelse peger på at eksterne audits som virkemiddel i en vis udstrækning er i stand til at identificere væsentlig psykiske arbejdsmiljøproblemer. Der er dog et særligt fokus på de problemer som lettest kan afgrænses som fx vold, og der er en mangel på systematik ift. hvordan mere generelle problemer som fx krav, kontrol og social støtte håndteres. Når problemer er identificeret, bidrager audits til at fastholde en vist opmærksomhed på problemerne, men der er en tendens til at fokusere på formelle krav fremfor de indholdsmæssige indsatser for faktisk at forbedre arbejdsmiljøet. Samtidig er det vanskeligt for de eksterne auditorer at anvende hele paletten af redskaber ved audits. I praksis gives der således ikke afvigelser på det psykiske arbejdsmiljø, og den mulige effekt af audits bliver dermed svækket.

Det forhold at standarder og dermed også audits bygger på forestillingen om monokausale forklaringkæder og objektivt identificerbare arbejdsmiljøproblemer, bevirker at de tilgængelige redskaber kun i begrænset omfang kan anvendes i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Risikovurdering som er et bærende element i OHSAS 18001 har begrænsninger ved vilde problemer som uklare årsags-virkningssammenhæng. Det indebærer at det psykiske arbejdsmiljø oversættes til hændelser der kan registreres. Områder som trusler og vold kommer dermed i fokus, mens andre arbejdsmiljøproblematikker enten forbigås eller løses ad hoc og gennem en række strategier og redskaber som bliver usynlige både i audits og i de handleplaner der udarbejdes af arbejdspladserne.

Der er således behov for at udvikle metoder som bedre er i stand til at indfange det psykiske arbejdsmiljø ved audit, og i tilknytning hertil at både eksterne og interne auditorers får opbygget

kompetencer til at anvende sådanne nye metoder. Der er i den forbindelse et behov for at klargøre grundlaget for audits således at det bliver klart at også medarbejderes udsagn udgør en relevant del af det evidensgrundlag som audits bygger (Se en yderligere diskussion i Jespersen & Hasle, 2016).

## 5. INVINE

### 5.1. Indledning

Arbejds miljøarbejdet i små virksomheder har andre vilkår end i store virksomheder, og der er behov for en særlig indsats overfor denne målgruppe, men samtidigt er det vanskeligt at finde metoder, der rammer målgruppen (Hasle, Limborg, Ledskov & Nalholm 2004). Erfaringer fra forskningscentret DAVID<sup>7</sup> viste, at det er svært for eksterne aktører at skabe engagement og udvikle holdbare forbedringer gennem traditionelle kommunikationskanaler. Forebyggelsesstrategier bliver for generelle i forhold til branchens særlige vilkår og for lidt handlingsrettede for den enkelte virksomhed, derfor vil mange indsatser kun opnå udbredelse blandt en lille del af målgruppen (Andersen et al., 2010; Hasle, Bager & Granerud 2010). Mange initiativer er enkeltstående projekter finansieret af midlertidige bevillinger, hvorfor det er vanskeligt at forankre dem i vedvarende ændringer (EU-OSHA, 2003).

Forskningsprojekter, som har taget udgangspunkt i denne problemstilling, har peget på, at man ved at arbejde med branchenetværk kan opnå resultater, der rækker ud over den umiddelbare effekt (Andersen et al., Andersen & m.fl., 2010; Bacon & Hoque, 2006; Cooke & Wills, 1999; Davis, Renzulli, & Aldrich, 2006; Ito, Sakai, & Kogi, 2006; Kawakami, 2006; Kurppa et al., 2006; Tell, 2001). Antagelsen er, at virksomhederne tillægger branchenetværk, som de opfatter sig som en del af, stor betydning som meningsdanner (Ateg, Andersson, & Rosen, 2009). Samtidigt peger litteraturen på at forebyggelsesstrategier fremmes gennem et samspil af mange aktører - også udover målgruppen (Hasle et al., 2016; Kamp & Nielsen, 2008). Projektet bygger på disse iagttagelser af, at netop processer og aktører i netværk kan skabe engagement, holdbarhed og en bredere udbredelse af forebyggelsesindsatser (Limborg & Mathiesen 2010). Men der var i forskningen kun dokumenteret, spredt viden om, hvordan sådanne netværk kan skabes og organiseres på en sådan måde, at det hos virksomhederne i netværket skaber engagement i arbejdsmiljøet og gør forebyggelse til en integreret og holdbar del af arbejdsrutinerne. Ligesom der var begrænsede erfaringer med, hvad der kan sikre en bredere udbredelse og accept indenfor en branche.

For at forstå hvilke særlige forhold, der er på spil i branchenetværk, og hvad de særligt kan bidrage med i forhold til at skabe succesfulde arbejdsmiljøindsatser, er det nødvendigt først at forstå, hvordan netværk virker, og hvorfor de har mulighed for at skabe særligt gunstige forhold for arbejdsmiljøindsatser?

### 5.2. Baggrund

Et netværk definerede vi i dette projekt, som aktører, der gennem et særligt tilhørsforhold har skabt en fælles opfattelse af, hvad der er meningsfuldt (Hedaa & Törnroos 2002; Latour 2005). Netværk kan på den baggrund optræde i forskellige typer fra virksomheder over familier til samfund. En særlig type netværk opstår mellem virksomheder, der har fælles erfaringer fra produktion og marked. De gør det muligt at skabe en platform for fælles meningsdannelse om, hvad der gavner virksomhe-

---

<sup>7</sup><http://www.arbejds miljoforskning.dk/da/projekter/center-for-forskning-i-produktion-ledelse-og-arbejds miljoe-i-mindre-virksomheder---david>

den. Det vanskellige i den proces er at skabe forandringer af meningsdannelsen (Kreiner & Schultz 1993). Enkelte studier af netværk har undersøgt påvirkninger af meningsdannelsen (Kreiner & Schultz 1993; Hedaa 2002; Mærsk Nielsen et al. 2003). Disse studier påpeger, at der kan etableres positive relationer i form af gensidig forståelse og respekt om opgaven, men at der samtidigt skal tages højde for mulige negative relationer som f.eks. konkurrenceforhold og forskellige ønsker til indholdet i netværket. I arbejdsmiljøsammenhæng har det vist sig muligt at initiere arbejdsmiljøforbedringer gennem netværk, men eksisterende erfaringer peger på, at det er ressourcekrævende og ustabil (Ateg et al. 2009; Froneberg & Boldt 1999; Kogi 2006; Limborg & Hasle 1996) Sammenfattende er det dokumenteret, at netværk kan bidrage til arbejdsmiljøforbedringer. Det, der mangler er måder at påvirke netværk på, som har et rimeligt ressourceforbrug og sikrer at der opnås en bred og stabil forankring.

Et netværk eksisterer i form af de relationer en aktør har i forhold til andre, dvs. at et netværk er forbundet med andre aktører med et særligt tilhørsforhold (Hedaa og Törnroos 2002, Latour 2005). Netværk kan på den baggrund forstås som mange forskellige typer, fra virksomheder over familier til samfund. Alle relationer er på den måde per definition netværk – det særlige ved branchenetværk er, i første omgang, at man har taget et teoretisk begreb og gjort det til en gruppe af aktører, der er bundet sammen af en konkret praksis, og derfor har relationer funderet i praksis. Ved at etablere branchenetværk, som går på tværs af andre netværk - virksomheder og brancheorganisationer - er det muligt at skabe en anden platform for meningsdannelse, som f.eks. i forsøg på at skabe forbedrede arbejdsmiljøforhold gennem forebyggelsesindsatser. Empiriske studier har dog også vist, at det er det indholdsmæssige, der er svært at forankre, da strukturen, som udgangspunkt, er 'let' at etablere, mens forandringer af indholdet ved at skabe ny meningsdannelse, er en langt sværere proces (Kreiner og Schultz 1993).

Studier af forandringsskabelse i netværk har vist forskellige resultater, ingen har dog specifikt undersøgt ændringer af arbejdsmiljøet ved sådanne initiativer. Hedaa (2002) har studeret mindre håndværksvirksomheder, der har etableret sig i netværk for at styrke markedsføringen af deres branche, mens Kreiner og Schultz (1993) har studeret etablering af videns-spredning i forskningsnetværk, og Mærsk Nielsen m.fl. (2003) har studeret uddannelsesinitiativer i forskellige branchenetværk. Alle påpeger de, at der etableres positive relationer som samarbejdspartnere med særlige egenskaber i form af gensidig forståelse og respekt, mens der også er en række negative relationer, der skal tages højde for, som f.eks. konkurrenceforhold og forskellige ønsker med indholdet i netværket.

En analyse af de politiske processer i netværksdannelsen viser, at der er en lang række aktører på spil, og ikke kun de på forhånd definerede eller umiddelbart synlige relationer, som påvirker meningsdannelsen (Kamp og Nielsen 2008). Dette projekt fokuserer både på de nære relationer, som eksisterer mellem virksomhederne i branchenetværket, som påvirker meningsdannelsen, men også andre relationer så som brancheorganisationer, regulering, markedsforhold og samarbejdspartnere, som potentielt har en markant betydning for forandringsskabelsen.

### **5.3. Problemstilling og forskningsspørgsmål**

INVINE-projektets formål er at skabe viden, som kan understøtte, at fremtidige forebyggelsesindsatser overfor små virksomheder i højere grad kan drage nytte af eksisterende branchenetværk. Det

er i den forbindelse et mål at undersøge i hvilket omfang, de eksisterende netværk indenfor brancherne har været afgørende for udvikling og gennemførelse af forebyggelsesindsatserne. Projektet rejser spørgsmålet om, hvad der skal til for, at indsats skabt af og forankret i eksisterende netværk af små virksomheder kan opnå stor *udbredelse*, skabe *engagement* og medføre *holdbare* forbedringer af arbejdsmiljøet. Det er således projektets problemstilling at finde ud af, hvad der fremmer og hæmmer at netværksforankringen skabes, og hvad der kan medvirke til, at denne forankring skaber en større legitimitet og en mere aktiv deltagelse fra virksomhedernes side i arbejdsmiljøforbedringerne. Nøglebegreberne: *Engagement* som udtrykkes gennem virksomhedernes/ejer-ledernes argumenter for at deltage aktivt i indsatsen, hvilke argumenter der kan skabe fælles mening indenfor et netværk af samarbejdende og konkurrerende virksomheder, samt hvilken rolle de eksterne aktører tillægges, og hvilken relation de får til netværkets nøglepersoner. *Udbredelsen* er antallet af virksomheder i netværket der deltager aktivt, og netværkets påvirkning af andre virksomheder i branchen. *Holdbarheden* vurderes på baggrund af, hvordan indsatsen organiseres og ledes, og i hvilket omfang indsatserne har formået at sætte nye standarder for branchens forebyggelse af nedslidning og ulykker. Dertil kommer den konkrete kontekst i brancherne, der har betydning for netværkernes konkrete resultater.

#### 5.4. Projektdesign

Projektet er en retrospektiv undersøgelse af tre eksemplariske cases. En eksemplarisk case er stykket sammen af situationer, der ideelt fremtræder som en samlet begivenhed. Den beskrives gennem en række handlinger, der giver mening, når handlingerne kobles til en forståelse af, hvad der er betydningsfuldt for den der handler. (Brinkman et al. 2010; Flyvbjerg 2001). I dette tilfælde søger vi den samlede forståelse, der ligger bag rationalet 'at prioritere arbejdsmiljøet', som der i de tre netværk er skabt enighed om at ville i fællesskab. Rationalet for at prioritere arbejdsmiljø udgøres af en kombination af forskellige hensyn: driftsøkonomi, enklere og mere rationelle arbejdsgange, medarbejdernes sundhed, omgivelsernes opfattelse af virksomheden, etik og forretningside. I den retrospektive afdækning af de tre netværkers håndtering af en fælles opgave for at forbedre arbejdsmiljøet, har vi derfor afdækket hvordan handlinger, viden, relationer og holdninger har påvirket netværkets mulighed for at skabe en fælles mening og at vurdere om meningen fastholdes, ved at "handlingerne er blevet til en fælles begivenhed" (Larsen 2005).

Vi har lagt vægt på at afdække de tre netværks historik og de konkrete projekters oprindelse. Det har omfattet dokumentation af, hvordan projekterne er opstået, hvordan de manifesterer sig, hvorfor netværkene vælger at beskæftige sig med arbejdsmiljø, og om de har - og i givet fald hvordan - udviklet en fælles forståelse og prioritering af arbejdsmiljøspørgsmål. Der findes ikke mange projekter der er igangsat af netværk af virksomheder for eksterne midler og som samtidig retter sig mod forbedring af arbejdsmiljøet, som yderligere er gennemført så nyligt at deltagerne stadig kan huske processen. Via forebyggelsesfonden fik vi kendskab til to sådanne projekter blandt henholdsvis små mejerier og blandt mikrobryggerier, med meget ens agenda, det ene var da også inspireret af det andet. Ad andre veje fik vi kendskab til et initiativ i nedrivningsbranchen om at etablere en nedrivningsuddannelse for at højne branchens faglighed og arbejdsmiljøstandard. Vi valgte at inkludere nedrivningsbranchen som en 3. case for at supplere og give bredde til materialet.

## 5.5. Materiale og metode

For hvert af de tre netværks projekter har vi skaffet tilgængeligt materiale i form af netværkernes ansøgninger om projektstøtte, projektbeskrivelser, evalueringsrapporter, mødereferater og informationsmateriale. Vi har desuden interviewet nøglepersoner fra hvert netværk, da netværkernes arbejdsmiljøprojekter var nye på det tidspunkt, vi interviewede informanterne, var det muligt for dem at genkalde sig processen, nøglepersoner og markante begivenheder. Vi har alle disse data i tre kronologiske beretninger om netværkernes historie og forløbet af det projekt vi havde fokus på. Disse er fastholdt i en caserapport for hver case, som sammenfatter processen og de mekanismer vi har udlæst. I det følgende beskriver vi kort casene og de tværgående mekanismer vi har analyseret frem.

Vores analyse af materialet er inspireret af Bygstad og Munkvolds beskrivelse af trinvis analyse (Bygstad & Munksvold 2011). Vi har baseret analysen på en blanding af projekternes skriftlige materiale og interviews med nøglepersoner, fordelingen på cases er beskrevet i nedenstående tabel.

**Tabel 5-1.** Oversigt over data fra de tre cases

Data	Mejericasen	Bryggericasen	Nedrivercasen
Ansøgning til FF	1	1	
Projektbeskrivelse	1	1	1
Statusrapporter		5	
Evalueringsrapporter	4	1	
Idékatalog	1		
Nyhedsbreve	3		
Websider			3
Artikler om projektet	2		
Referater fra møder	9		3
Fokusgruppeinterviews	5		1
Telefoninterviews	4	5	5
Enkelt interviews	2	5	4
Observation af møder	2		
Arbejdspladsbesøg	3	2	

## 5.6. De tre cases

### Et netværk af små mejerier

De 21 små mejerier var alle medlemmer af Arbejdsmiljønetværket for mindre mejerier under Mejeriforeningen og mange af gruppens medlemmer havde fået påbud fra Arbejdstilsynet pga. ergonomiske udfordringer. Mejerierne havde ikke kapacitet og økonomi til at bruge de hjælpemidler, der fandtes på markedet. Med hjælp fra en konsulent og mejerristernes fagforening formulerede og søgte gruppen derfor midler i forebyggelsesfonden til udvikling af hjælpemiddel til tunge løft i et sam-

arbejde mellem en hjælpemiddelproducent og mejerister. Projektets design var sådan at tre mejerier ville agere test mejerier og de øvrige kontroller, som efter projektafslutningen ville få mulighed for at købe hjælpemidlet.

Mejeribranchen er gammel og har veletablerede organisationer og mødefora. Produktions- og markedsbetingelserne er stabile og formaliserede, om end branchen er presset. Virksomhederne i gruppen er konkurrenter, men har samtidig en stor dominerende konkurrent der giver den en fælles interesse. Med projektet ønskede de at bringe deres produktionsmetoder op to date arbejdsmiljømæssigt for derved at undgå negativ opmærksomhed fra AT og samtidig forbedre branchens image.

Processen var drevet af en foregangsmand som italesatte deres fælles udfordringer og interesser. Det var således ham, der skabte konsensus om deres ergonomiske udfordringer og også ham der fremmanede billede af den store konkurrent, der hidtil havde løbet med alle udviklingsmidlerne til branchen og endelig mindede han de andre om den danske mejeribranches positive erfaringer med at samarbejde om løsninger i andelsbevægelsen. Under hans uformelle ledelse indgik gruppen en åbenheds- og forpligtelsespagt, hvori de forpligtede sig til at åbne deres virksomhed for besøg fra konkurrenterne. Vi kalder denne afgørende mekanisme for 'håndslaget', den er afgørende fordi den gav den tillid som er nødvendig for samarbejde mellem konkurrenter. Takket være håndslaget blev fordelingen på test og kontrolmejerier en transparent proces og det forhold at nogle mejerier ville være frontløbere og andre medløbere var erkendt og accepteret. Konsulenten agerede projektleder og satte rammerne for møder og øvrige aktiviteter, sikrede at medarbejderne på testmejerierne blev involverede og holdt kontakten til hjælpemiddelproducenten.

Projektet resultater var, at der blev udviklet og testet et hjælpemiddel ligesom, der blev holdt en række velbesøgte åbent hus arrangementer, hvor kontrol mejerierne kunne se hjælpemidlet i anvendelse. Der var dog en klar tendens til at det kun var testmejerierne, der implementerede hjælpemidlet. Projektet fik god omtale og netværket vandt efterfølgende arbejdsmiljøprisen.

### **Et netværk af små bryggerier**

I bryggeriforeningens sektion for små og mellemstore bryggerier blev de 25 medlemsvirksomheder inspirerede af mejeriprojektet og søgte forebyggelsesfonden om et tilsvarende projekt. Brygning af øl medfører en del bevægeapparatsbelastninger, især tunge løft og ensidigt gentaget arbejde. Mange ejere deltager selv i produktionen og mærker således belastningen på egen krop, samtidig er virksomhederne små og har ikke råd til de tekniske løsninger, som er udviklet til de store bryggerier. Det var bevæggrunden for interessen i netværket. Deres mål var at udvikle en støvsuger til transport af malt, og prisvenlige tekniske hjælpemidler til løft af flasker og håndtering af fustager.

Bryggerierhvervet er i rivende udvikling og mange små bryggerier er nystartede entreprenører og drives af entreprenørånd og begejstring for øl. Ofte er brygmestrenes faglige interesse brygning, mere end det at drive en profitabel virksomhed. Da virksomhederne ofte er nystartede betaler de stadig af på anlægsudgifter og midlerne til udvikling af produktionsapparatet er derfor små. Netværksdeltagerne var som i mejericasen konkurrenter, men forenet i deres opposition til en stor og altdominerende konkurrent på markedet. Ligesom mejerierne ønskede de desuden at deres produktionsmetoder lever op til gældende arbejdsmiljøstandarder og holder AT fra døren, samtidig med at branchens image forbedres. Og ligesom i mejericasen blev projektet til noget i kraft af at en konsulent tog kontakt til sektionen og forestod ansøgningen. Også designet lignede mejeriernes projekt i

og med at tre bryggerier var test bryggerier og de øvrige kontrol virksomheder, som senere fik adgang til at købe de udviklede hjælpemidler.

Der var dog også væsentlige forskelle de to projekter imellem. Bryggeriernes kontekstfaktorer adskilte sig ved at ingen af virksomhederne havde fået påbud fra AT, selvom de var klar over at det formentlig skyldtes deres nystartede status, oplevede de ikke samme pres som mejerierne. En væsentlig procesfaktor var, at fordelingen på test og kontrolvirksomheder ikke foregik i en åben og formel proces, ligesom der heller ikke var noget håndslag. I stedet var det de mest aktive som valgte sig selv. En anden væsentlig procesfaktor som adskiller de to cases er at bryggeriernes konsulent blev skiftet ud med nogle hvis kompetencer, virksomhederne ikke var tilfredse med. Det medførte at vidensdelingsprocessen ikke blev sat i system og dermed blev testvirksomhedernes erfaringer ikke videre spredt til de øvrige projektdeltagere i samme omfang som tilfældet var i mejeriprojektet. Projektet fik udviklet de planlagte hjælpemidler og testmejerierne implementerede dem, men ikke kontrolmejerierne. Projektet fik også udarbejdet en vejledning til arbejdsstillinger og brug af hjælpemidler i mejeribranchen.

### **Et netværk af nedrivere**

Nedrivningsfirmaernes projekt adskiller sig en del fra de to foregående. Først og fremmest ved ikke at være støttet af forebyggelsesfonden, men af uddannelsesmidler i AMU systemet. Nedrivningsbranchen er en heterogen gruppe virksomheder og består både af maskinstationsejere, der udfører små nedrivningsopgaver med en traktor og store entreprenører, der er specialiserede i sortering og bortskaffelse af miljøfarligt affald. De toneangivende i branchen er organiserede i Dansk Byggeris nedbrydningssektion, og det er et initiativ fra dette netværk af de 25 største og mest professionelle virksomheder, vi har valgt som vores 3. case. Nedbrydningssektionen har længe arbejdet på at højne arbejdsmiljøstandarder i branchen og som led i dette tog netværket initiativ til at etablere en nedriveruddannelse med fokus på arbejdsmiljø. En af deres vigtigste bevæggrunde var, at det som adskiller top fra bund i branchen er, hvor gode virksomhederne er til at håndtere miljøfarlige stoffer. Det er også denne del af opgaven, der giver mest indtjening ifølge vores informanter. Branchen ønskede derfor en uddannelse til at understøtte den del af nedrivningsopgaven.

Projektet tog sin start på sektionens årsmøde, hvor en af de yngre 3. generationsvirksomhedsejere, for tredje år i træk foreslog, at de lavede en uddannelse for at højne branchens image. Dette år var der to andre af de yngre virksomhedsejere som støttede forslaget og gik med i en arbejdsgruppe. En konsulent fra Dansk Byggeri, samt fra fagforeningen blev koblet på arbejdsgruppen. De udviklede uddannelsen ud fra eksisterende kurser suppleret med nedrivningsspecifikke elementer, med vægt på sikkerhed. Det sværeste var at finde en skole og en lærer der kunne løfte opgaven med at undervise målgruppen, men det lykkedes at finde en tidligere tømrer, som var villig til at blive underviser og som gik til opgaven med stort engagement. Uddannelsen varer 18 måneder og veksler mellem skole og praktik. De virksomheder som var med til at udvikle uddannelsen sender jævnligt deres faste medarbejdere på uddannelsen og de samme gør de andre ind imellem. Der var dog også virksomheder i netværket som tilkendegav at de ikke havde tid at undvære medarbejdere, men at de gerne ansatte nogle, som allerede havde uddannelsen. Vi lærte også af interviewene at uddannelsen havde ændret på de ansattes vidensdeling, så de nu oftere deler viden på tværs af virksomheder, hvilket giver mere dynamik til branchen som helhed.



## 5.7. Tværgående analyse

De ovenstående sammenfatninger af de tre netværks projekters historik er skrevet på baggrund af det skriftlige materiale og de mange interviews og arbejdspladsbesøg, vi har opregnet i tabel 1. Sammenfatningen til et sammenhængende forløb med aktører og markante begivenheder er en del af resultatet som beskrevet i designafsnittet. I caserapporterne samt i Limborg og Grøn (2014), er historierne udfoldet mere. Men ud over at være et resultat i sig selv tjener beskrivelserne som afsæt til at beskrive de mekanismer som især har drevet projekterne fremad og som går igen fra projekt til projekt. De nøglefaktorer som gik igen i fortællingerne for to eller flere netværk var:

- En foregangsfigur
- En eller flere konsulenter
- Ønsket om at forbedre branchens image som drivkraft
- Pres fra AT
- En forendende interesse i at adskille sig fra en altdominerende konkurrent eller fra uprofessionelle virksomheder i branchen

I alle tre netværk spillede en foregangsmand en central rolle, som den der får tingene til at ske. Fortællingerne i case et og tre var meget enslydende med en aktør, der rejser sig op og sætter ord på virksomhedernes fælles udfordringer og muligheder. Figuren i case to står svagere idet han ikke formåede at være en samlende kraft, men fremstod, som én der mest handlede i egeninteresse. I alle tre cases var der hjælp og støtte udefra, arbejdsgiverorganisationen lagde ramme til netværket og dets møder, alle tre fik økonomisk støtte fra enten AMU systemet eller forebyggelsesfonden og alle havde en eller flere konsulenter til at stå for projektstyringen. Der var også et ønske om at forbedre branchens image i alle tre cases, men kun i case et og tre var Arbejdstilsynet en presserende trussel.

Kun i det første netværk var der en åben erkendelse af et asymmetrisk magtforhold i gruppen, nogle mejerier havde flere ressourcer end andre og gik derfor foran, påtog sig mere ansvar og fik også større udbytte af projektet. Det asymmetriske magtforhold var også til stede i de øvrige netværk, små virksomheder varierer en del i størrelse og ressourcer, men det var ikke åbent formuleret og erkendt som i case et, og der var heller ikke et håndslag på, at alle var med. Det blev i de øvrige cases formuleret, som at nogle gik foran af egeninteresse og nogle lurepassede og så projektets udvikling an.

Det var altså kun i mejerinetværket, at der var en åben erkendelse af den asymmetriske magtrelation, Magt relationerne mellem et netværks medlemmer er ifølge netværksteoretikerne Rhodes samt Torfing og Sørensen en vigtig intern netværksmekanisme (Rhodes, 1997; Rhodes 2000; Sørensen & Torfing, 2005). De peger på at en vigtig drivkraft i netværk er en forståelse af at alle får udbytte af at samle medlemmernes ressourcer, også selvom nogle lægger flere ressourcer i og får mere udbytte end andre. Et netværks dynamik er derved betinget af i hvilken grad medlemmernes interesser falder sammen. Samarbejdet i netværket afhænger ligeledes af dets evne til at sætte fælles mål i stedet for interessekonflikter, samt formulere brede opgaver der kan rumme forskellige mål og interesser (Rhodes, 1997, Sørensen & Torfing, 2005).

## 5.8. Resultater

Vi har valgt at skelne mellem eksterne og interne virkningsmekanismer i vores samling af de centrale virkningsmekanismer, vi har udledt af vores materiale om de små mejeriers nedslidningsforebyggende projekt, de små bryggeriers ditto og sektionens nedbrydningsvirksomheders uddannelsesprojekt. I tabel 2 nedenfor er gengivet en oversigt over mekanismerne, som er beskrevet i Limborg m.fl. (2014), samt Limborg og Grøn (2014). I kolonnerne til højre er markeret i hvilken grad den pågældende mekanisme gjorde sig gældende i materialet for hver case.

**Tabel 5-2** Mekanismer i casene

	Mekanisme	Mejerier (1)	Bryggerier (2)	Nedrivere (3)
<b>Eksterne</b>	Pres fra Arbejdstilsynet	Tilstede	Begrænset	Tilstede
	Fælles interesse i at adskille sig fra nogle andre producenter	Tilstede	Tilstede	Tilstede
	Ekstern finansiering	Tilstede	Tilstede	Tilstede
	Konsulentstøtte	Tilstede	Begrænset	Tilstede
<b>Interne</b>	Foregangsfigur	Tilstede	Begrænset	Begrænset
	Erkendelse af asymmetrisk relation	Tilstede	Fraværende	Fraværende

Mejericasen er blevet vores ‘best practice’ case, idet den har alle de mekanismer vi har skrevet frem. Forenings/adskillelsesmekanismen (Inclusion/exclusion) er markant til stede i alle vores tre cases. I mejerinetværket, fik de formuleret deres fælles interesser, den asymmetriske relation blev accepteret og det foregik åbent. Af de to interventionsprojekter har mejericasen tillige de bedste resultater. Projektets formål var at udvikle tekniske hjælpemidler til tre af de mest belastende arbejdsprocesser og dermed reducere belastningen med 50 % og den totale vægt at løfte med 60 %. Tillige skulle en fysiologisk test vise en reduktion af arbejde i yderpositioner (Christiansen 2013). Alle tre testmejerier udviklede en prototype, som var klar til markedsføring og en ergonomikonsulent vurderede at hjælpemidlerne ville have den ønskede effekt, såfremt de blev brugt (Mathiasen & Jacobsen, 2011). Dog så projektet ud til at tabe kadence hen mod slutningen, der var modstand mod de nye hjælpemidler blandt de ansatte på testmejerierne og så vidt vides har de øvrige mejerier ikke taget alle hjælpemidlerne til sig. I denne case var presset fra Arbejdstilsynet størst, hvilket kan have gjort de lavest rangerende virksomheder mere tilbøjelige til at acceptere den asymmetriske relation end tilfældet var i de øvrige to cases.

Da bryggerierne er nystartede er der endnu ikke opgjøret ulykkesrater og udvikling i antal arbejdsbetingede lidelser for dem. De tre testbryggerier fik udviklet hjælpemidler til at løfte flasker til og fra båndet og anvender dem også, men det gjorde ingen af de øvrige bryggerier, da vi talte med dem efter projektafslutning. Deres begrundelse var, at det var for dyrt for dem, de oplyste at de gerne havde brugt dem, hvis det havde været gratis, som det var for testbryggerierne qua projektstøtten.

Nedrivningsnetværkets mål var at etablere og drive en nedriveruddannelse, hvilket lykkedes, der har siden etableringen været kørt to klasser om året, på nær et år. Dog er uddannelsen frivillig og langt fra alle virksomheder sender deres folk af sted. De virksomheder, som har gjort brug af muligheden,

beretter at det har givet deres arbejdsmiljø et betragteligt løft og at de kan spore en stor kompetenceforskel hos de folk der har gennemført uddannelsen.

Ud over de projektinterne resultater er der nogle bredere gevinster af netværkernes samarbejde at spore. Gruppen af små mejerier modtog arbejdsmiljøprisen for deres projekt og gav inspiration til andre, som fx de små bryggerier. Vores interviewpersoner fortalte også, at de nu har stærkere tilknytning til de andre virksomheder og mere tillid til deres konkurrenter fra netværket, hvilket kommer hele sektoren til gode. Begrebet co-opetition betegner den situation, hvor konkurrenter har fordel i at slå deres ressourcer sammen på nogle forretningsområder, som fx innovation (Levy et al 2003), og ved hjælp af vores cases kan vi lære at arbejdsmiljø også kan fungere som et co-opetition område.

## **5.9. Konklusion INVINE**

Vi har fulgt tre netværk af små virksomheder, som har fået støtte til at gennemføre et arbejdsmiljørelevant projekt i fællesskab. I alle tre projekter opnåede de resultater der kan tilskrives netværkets fællesprioritering af arbejdsmiljø om end ikke i samme grad. Der har dog ikke været en bevidst formuleret indsats om at støtte de små netværk til at samarbejde bag den samling af forskellige virkemidler, som var forudsætningen for netværkernes projekter. Men det ser ud til at have gode perspektiver i at anvende støtte til netværk som virkemiddel overfor en type virksomheder som er svære at ramme med traditionelle indsatser. Det forudsætter dog at man målretter støtten til at fremme de mekanismer som vi har udpeget som centrale. Herunder tilliden eller håndslaget i netværket, 'foregangsmænd' til at sikre fremdriften, støtte fra indsigtfulde konsulenter, offentlig anerkendelse og økonomisk støtte. Dog er det en pointe at den økonomiske støtte ikke er nok i sig selv; de organisatoriske rammer for netværkets arbejde samt den arbejdsmiljøfaglige viden skal også være tilstede og er måske de vigtigste forudsætninger.

## Referencer

- Alvesson, M., & Skoldborg, K. (2000). Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research. In *Data-oriented methods: empiricist techniques and procedures* (pp. 12–51). London: Sage.
- Amodu, T. (2008). *The determinants of compliance with laws and regulations with special reference to health and safety - A literature review*. London: HSE Books.
- Andersen, R., & m.fl. (2010). *Klædt på til arbejdsmiljøarbejdet? En analyse af brancheindsatser rettet mod mindre virksomheders arbejdsmiljø*. København.
- Ateg, M., Andersson, I. M., & Rosen, G. (2009). Change Processes for Attractive Work in Small Manufacturing Companies. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 19(1), 35–63.
- Bacon, N., & Hoque, K. (2006). HRM in the SME sector: valuable employees and the coercive networks. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976–1999.
- BAR-BA. (2013). *Sikkerhed hver dag - knæk kurven for alvorlige arbejdsulykker. Handleplan mod arbejdsulykker i bygge- og anlægsbranchen*. Copenhagen: BAR-BA.
- Bart, C. K. (1997). Industrial firms and the power of mission. *Industrial Marketing Management*, 26(4), 371–383.
- Bickmann, L. (1987). The functions of program theory. *New Directions for Program Evaluation*, 33 (Spring), 5–18.
- Bramming, P. (2016). Arbejdsmiljøarbejde mellem ledelsesfokus og systematisering. *Manuskript*.
- Bramming, P., Weber, S. S., & Møller, N. (2016). Standarder og arbejdsmiljøarbejde – en undersøgelse af standarder og bureaukratiske organiseringsformers performative virkning på arbejdsmiljøet. *Submittet*.
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (Eds.). (2000). *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, N., Rasche, a., & Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization Studies*, 33(5–6), 613–632.
- Buchanan, D., & Badham, R. J. (1999). *Power, Politics and Organizational Change: Winning the Turf Game*. London: Sage.
- Bygstad, B., & Munkvold, B. E. (2011). In search of Mechanisms. Conducting a critical realist data analysis. In *Thirty Second International Conference on Information Systems*. Shanghai.
- Campell, J. (2004). *Institutionel forandring og globalisering*. København: Akademisk Forlag.
- Christiansen, C. (2013). Development, testing and use of measurement of physiological activity and strain. Unpublished presentation from the "BAuA project. National Research center of the work environment.
- Cooke, P., & Wills, D. (1999). Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes. *Small Business Economics*, 13, 219–234.
- Cox, A., O'Regan, S., Denvir, A., Broughton, A., Pearmain, D., Tyers, C., & Hillage, J. (2008). *What works in delivering improved health and safety outcomes*. Brighton: University of Sussex.
- Creswell, J. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.

- Dahler-Larsen, P. (2001). From Programme Theory to Constructivism: On Tragic, Magic and Competing Programmes. *Evaluation*, 7(3), 331–349.
- Davis, A. E., Renzulli, L. A., & Aldrich, H. E. (2006). Mixing or matching? The influence of voluntary associations on the occupational diversity and density of small business owners networks. *Work and Occupations*, 33(1), 42–72.
- Dawson, P. (2003). *Reshaping Change: A Processual Perspective*. London: Routledge.
- DiMaggio, P. J., & Powel, W. W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 63–82).
- Dyreborg, J., Nielsen, K., Kines, P., Dziekanska, A., Frydendall, K. B., Bengtsen, E., & Rasmussen, K. (2013). *Review of ulykkesforebyggelse - review af den eksisterende videnskabelige litteratur om effekten af forskellige typer sikkerhedsiltag til forebyggelse af arbejdsulykker*. Copenhagen.
- EU-OSHA (2003). *Promoting health and safety in European small and medium-sized enterprises (SMEs). SME funding scheme 2002-2003 (RPRT)*. (European Agency for Safety and Health at Work.). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Make social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Frick, K. (1994). *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete: Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri*. Stockholm: FFA & Arbetslivscentrum.
- Frick, K., & Kempa, V. (2011). *Occupational Health & Safety Management System: When are They Good for Your Health?* European Trade Union Institute. Brussels.
- Frick, K., & Wren, J. (2000). Reviewing occupational health and safety management: multiple roots, diverse perspectives and ambiguous outcomes. In K. Frick, M. Quinlan, P. L. Jensen, & T. Wilthagen (Eds.), *Systemic Occupational Health and Safety Management - Perspectives On An International Development* (p. 527). Emerald Group Publishing Limited.
- Frick, K., & Wren, J. (2000). Reviewing Occupational Safety and Health Management. In K. Frick, P. L. Jensen, & T. Wilthagen (Eds.), *Systemic Occupational Health and Safety Management* (pp. 17–42). Oxford: Pergamon.
- Froneberg, B., & Boldt, U. (1999). Occupational health care in small and medium-sized enterprises-introduction of services to craftsmen by using their professional networks. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics : JOSE*, 5(4), 581–584.
- Gallagher, C., Underhill, E., & Rimmer, M. (2001). *Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces (RPRT)*. Sydney: National Occupational Health and Safety Commission.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Transaction Publishers.
- Granerud, L., & Hasle, P. (2010). Forskellige former for arbejdsmiljøledelse. In R. S. Rocha & P. Hohnen (Eds.), *Ledelse af arbejdsmiljø - certificering i praksis* (pp. 38–55). København: Nyt Teknisk Forlag.

- Greasley, K., & Edwards, P. (2015). When do health and well-being interventions work? Managerial commitment and context. *Economic and Industrial Democracy*, 36 (2), 355-377.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse*. København: Samfundslitteratur.
- Hansen, A. M. (2015). *Rehabilitating elderly bodies and selves - New forms of care work, professional identity and status in rehabilitative home care*. PhD thesis, Roskilde Universitet.
- Hansen, A. M., & Nielsen, K. T. (2016). Mellem sikkerhed og faglighed - arbejdsmiljøarbejde med vold i relationsarbejde. *Submittet*.
- Hasle, P. (2010). Certificeret arbejdsmiljøledelse i et historisk perspektiv. In Pernille Hohnen & R. S. Rocha (Eds.), *Certificeret arbejdsmiljøledelse* (pp. 27–37). København: Nyt Teknisk Forlag.
- Hasle, P., Bager, B., & Granerud, L. (2010). Small enterprises - Accountants as occupational health and safety intermediaries. *Safety Science*, 48(3), 404–409.
- Hasle, P., Hohnen, P., Jespersen, A. H., & Madsen, C. U. (2014). The psychosocial work environment and certified occupational health and safety management systems in the public sector – experience from two Danish municipalities. In O. Broberg (Ed.), (pp. 859–864). Copenhagen: Human Factors in Organizational Design and Management– XI.
- Hasle, P., & Jensen, P. L. (2006). Changing the internal health and safety organisation through organisational learning and change management. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16(3), 269–284.
- Hasle, P., Kvorning, L. K. V., Rasmussen, C. N., Smith, L. H., & Flyvholm, M. A. (2012). Designing Working Environment Intervention Programmes for Small Enterprises. *Safety and Health at Work*, 3, 181–191.
- Hasle, P., Limborg, H. J., Grøn, S., & Refslund, B. (2016). Orchestration in occupational health and safety policy programmes. *Submittet*.
- Hasle, P., Limborg, H. J., Ledskov, A., & Nalholm, E. (2004). *Arbejdsmiljøarbejdet i mindre og mellemstore virksomheder - en litteraturanalyse*. Lyngby: Institut for Produktion og Ledelse, DTU.
- Hasle, P., Limborg, H. J., & Nielsen, K. T. (2014). Working environment interventions: Bridging the gap between policy instruments and practice. *Safety Science*, 68, 73–80.
- Hasle, P., Møller, N., Hvid, H., Seim, R., & Scheller, V. K. (2016). *Hvidbog om arbejdsmiljørådgivning*. København.
- Hasle, P., Nielsen, K. T., Bramming, P., & Seim, R. (2012). Evaluering af arbejdsmiljøindsatser Muligheder og begrænsninger. Arbejdsmiljørådet, København.
- Hasle, P., Seim, R., & Refslund, B. (2016). From employee representation to problem-solving - Mainstreaming OHS management. *Economic and Industrial Democracy*, On-line first.
- Hasle, P., & Zwetsloot, G. I. J. M. (2011). Editorial: Occupational Health and Safety Management Systems: Issues and challenges. *Safety Science*, 49(7), 961–963.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739.
- Hedaa L. (2002 ) Interlocking directorships among companies in Ringkøbing Amt. MPP working paper. Copenhagen: CBS.

- Hedaa, L., & Törnroos, J.-Å. (2002). Towards a Theory of Timing: Kairology in Business Networks. In R. Whipp, B. Adam, & I. Sabelis (Eds.), *Making Time - Time and Management in Modern Organizations*. Oxford University Press.
- Hohnen, P., & Hasle, P. (2011). Making work environment auditable - A “critical case” study of certified occupational health and safety management systems in Denmark. *Safety Science*, 49(7), 1022–1029.
- Hohnen, P., & Hasle, P. (2016). What’s in an audit? En kvalitativ analyse af hvordan audit konstituerer arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø i danske kommuner. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 18 (1), 73-89.
- Hohnen, P., Hasle, P., Jespersen, A. H., & Madsen, C. U. (2014). Hard work in soft regulation. A discussion of the social mechanisms in OHS management standards and possible dilemmas in the regulation of psychosocial work environment. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(3), 13–30.
- ISO (2011). ISO 19011; Guidelines for auditing management systems.
- Ito, A., Sakai, K., & Kogi, K. (2006). Development of interactive workplace improvement programs in collaboration with trade associations of small-scale industries. *Industrial Health*, 44(1), 83–86.
- Jespersen, A. H. (2016). *Audit as a form of regulatory instrument of psychosocial risks at work – principles and practice*. PhD-thesis, Aalborg University.
- Jespersen, A. H., & Hasle, P. (2016). A concept for external audits of psychosocial risks in certified occupational health and safety management systems. *Submittet*.
- Jespersen, A. H., Hasle, P., & Nielsen, K. T. (2016). The wicked character of the psychosocial work environment: implications for regulation. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(3), 1–20.
- Jespersen, A. H., Hohnen, P., & Hasle, P. (2016). Internal audits of psychosocial risks at workplaces with certified OHS management systems. *Safety Science*, 84, 201–209.
- Kamp, A., & Koch, C. (1998). *Arbejdsulykker i dansk industri - nye strukturer, sikkerhedskultur eller ulykkesfugle*. Copenhagen.
- Kamp, A., & Nielsen, K. T. (2008). *Nye horisonter i arbejdsmiljøreguleringen - netværksstyring i arbejdsmiljøfeltet*. Roskilde.
- Kawakami, T. (2006). Networking grassroots efforts to improve safety and health in informal economy workplaces in Asia. *Industrial Health*, 44(1), 42–47.
- Kogi, K. (2006). Advances in participatory occupational health aimed at good practices in small enterprises and the informal sector. *Industrial Health*, 44(1), 31–34.
- Kreiner, K., & Schultz, M. (1993). Informal Collaboration in R & D. The formation of Networks Across Organizations. *Organization Studies*, 14(2), 189–209.
- Krogstrup, H. K. (2011). *Kampen om evidens - resultatmåling, effektevaluering og evidens*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kurppa, K., Tammaru, E., Kempinen, M., Runkla, E., Sorra, J., & Lehtinen, S. (2006). Sectoral network on occupational health and safety in agriculture to support enterprises and family farms in Estonia. *Industrial Health*, 44(1), 3–5.
- Kvorning, L. V. (2015). En realistisk evaluering af forebyggelsespakkerne - arbejdsmiljøindsats

målrettet små virksomheder i auto- og bygge- og anlægsbrancherne. PhD-thesis, Københavns Universitet.

- Larsen, H. (2005). Risk and “acting” into the unknown. In P. Shaw & R. Stacey (Eds.), *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvization in Organizational Change*. London: Routledge.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social - An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Lehtola, M. M., van der Molen, H. F., Lappalainen, J., Hoonakker, P. L. T., Hsiao, H., Haslam, R. A., Verbeek, J. H. (2008). The effectiveness of interventions for preventing injuries in the construction industry - A systematic review. *American Journal of Preventive Medicine*, 35(1), 77–85.
- Leka, S., Jain, A., Widerszal-Bazyl, M., Zolnierczyk-Zreda, D., & Zwetsloot, G. I. J. M. (2011). Developing a standard for psychosocial risk management: PAS 1010. *Safety Science*, 49(7), 1047–1057.
- Leka, S., Jain, A., Zwetsloot, G., & Cox, T. (2010). Policy-level interventions and work-related psychosocial risk management in the European Union. *Work & Stress*, 24(3), 298–307.
- Levy, M., Loebbecke, C., & Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12, 3–17.
- Limborg, H. J., & Grøn, S. (2014). Networks as a Policy Instrument for Smaller Companies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(3).
- Limborg, H. J., Grøn, S., & Jensen, M. F. (2014). Research Note: Networking among small and medium-sized enterprises: Meeting the challenge of promoting safety and health measures. *Small Enterprise Research*, 21(2), 214–222.
- Limborg, H. J., & Hasle, P. (1996). *BST og små virksomheder - erfaringer med redskaber til at forbedre arbejdsmiljøet*. København: Center for Alternativ Samfundsanalyse.
- Limborg, H. J., & Hvenegaard, H. (2011). The Chronicle workshop. In L. B. Rasmussen (Ed.), *Facilitating Change*. Polyteknisk Forlag.
- Limborg, H. J., & Mathiesen, K. (2010). *Virkemidler i arbejdsmiljøarbejdet*. København.
- MacEachen, E., Kosny, A., Ståhl, C., O’Hagan, F., Redgrift, L., Sanford, S., Mahood, Q. (2015). Systematic review of qualitative literature on occupational health and safety legislation and regulatory enforcement planning and implementation. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*.
- Madsen, C. U., & Hasle, P. (2016). Commitment or Compliance? – Competing institutional logics in the field of OHS management. *Submittet*.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1995). *Democratic governance*. New York: The Free Press.
- Marsh, D., & Rhodes, R. A. W. (1992). *Policy networks in British Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Mathiasen, & Jacobsen. (2011). *Evaluering af forebyggelsesfondprojektet – Udvikling af tekniske hjælpemidler til mindre mejerier*. Report, Lyngby: Alectia.
- Mathiesen, T. G., & Pedersen, F. (2010). *Evaluering af vejledninger om opmuringsarbejde (RPRT)*. Copenhagen: Teamarbejdsliv.



- Ministry of Employment. (2015). *Aftale mellem regeringen (Socialdemokraterne og Radikale Venstre), Venstre, Dansk Folkeparti og Det Konservative Folkeparti. En styrket arbejdsmiljøindsats - Alle har ret til et sikkert og sundt arbejdsmiljø*. Copenhagen.
- Mischke, C., Verbeek, J. H., Job, J., Morata, T. C., Alvesalo-Kuusi, A., Neuvonen, K., ... Pedlow, R. I. (2013). Occupational safety and health enforcement tools for preventing occupational diseases and injuries. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (8).
- Mærsk Nielsen L, m.fl. (2003) Samarbejdspartner eller konkurrent? En analyse af uddannelsesplanlægning i branchenetværk. Teknologisk Institut
- Møller, N., Jensen, P. L., & Broberg, O. (1988). *Arbejds måder i sikkerhedsgruppen* (RPRT). København: Arbejdsmiljøfondet.
- National Standard of Canada. (2013) Psychological health and safety in the workplace - Prevention, promotion, and guidance to staged implementation. Bureau de normalization du Quebec.
- Nielsen, L. M. (2003). *Samarbejdspartner eller konkurrent? En analyse af uddannelsesplanlægning i branchenetværk*. Taastrup.
- Pawson, R. (2006). *Evidence-based Policy. A Realist Perspective*. London: Sage Publications.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. London: Sage Publications.
- Pedersen, L. M., Nielsen, K. J., & Kines, P. (2012). Realistic evaluation as a new way to design and evaluate occupational safety interventions. *Safety Science*, 50(1), 48–54.
- Power, M. K. (1996). Making things auditable. *Accounting Organizations and Society*, 21(2–3), 289–315.
- Power, M. K. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Rasmussen, M. B., Hansen, T., & Nielsen, K. T. (2011). New tools and strategies for the inspection of the psychosocial work environment: The experience of the Danish Working Environment Authority. *Safety Science*, 49(4), 565–574.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance - Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham: Open University Press.
- Rhodes, R.A.W: (2000): Governance and public administration. In J. Peirre (ed): *Debating Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Robson, L. S., Clarke, J., Cullen, K., Bielecky, A., Severin, C., Bigelow, P. L., Mahood, Q. (2007). The Effectiveness of Occupational Health and Safety Management Systems: A Systematic Review. *Safety Science*, 45, 329–353.
- Robson, L. S., Macdonald, S., Gray, G. C., Van Eerd, D. L., & Bigelow, P. L. (2012). A descriptive study of the OHS management auditing methods used by public sector organizations conducting audits of workplaces: Implications for audit reliability and validity. *Safety Science*, 50(2), 181–189.
- Rocha, R. S., & Hohnen, P. (2010). Introduktion. In R. S. Rocha & P. Hohnen (Eds.), *Ledelse af arbejdsmiljø - certificering i praksis* (pp. 9–26). København: Nyt Teknisk Forlag.
- Rogers, P. J. (2008). Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 14(1), 29–48.
- Ruotsalainen, J., Serra, C., Marine, A., & Verbeek, J. (2008). Systematic review of interventions for

reducing occupational stress in health care workers. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 34(0355–3140), 169–178.

- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations* (Vol. 2). London: Sage Publications.
- Seim, R., Møller, N., & Limborg, H. J. (2016). Professionelle og medarbejderrepræsentanter – nye roller i arbejdsmiljøarbejdet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 18(1), 18–33.
- Seim, R., Poulsen, S., & Jensen, P. L. (2016). New developments in OHS management in Danish companies. *Safety Science*, *In press*.
- Standard Institute, B. (2011). Guidance on the management of psychosocial risks at the workplace, PAS 1010 (Publicly Available Specification). British Standard Institution.
- Star, S. L., & Lampland, M. (2009). Reckoning with Standards. In S. L. Star & M. Lampland (Eds.), *Standards and Their Stories. How Quantifying, Classifying, and Formalizing Practices Shape Everyday Live* (pp. 3–35). Ithaca & London: Cornell University Press.
- Starheim, L., & Rasmussen, M. B. (2014). Labour inspection strategies addressing the psychosocial work environment. *Policy and Practice in Health and Safety*, 12(1), 53–70.
- Stranddorf, J., Møller, N., & Jensen, P. L. (1992). *Arbejdsmiljøarbejdet i udvikling* (RPRT). København: Arbejdsmiljøfondet.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2005). *Netværksstyring - fra government til governance*. Roskilde Universitetsforlag.
- Tell, J. (2001). *Organising University-Led Learning Networks Among Small-Enterprise Managers* (THES). Chalmers University of Technology, Göteborg.
- Thorsen, S. V., Madsen, I. E., Flyvholm, M. A., & Hasle, P. (2016). Associations between the workplace effort to improve the psychosocial work environment and the employee rating of the psychosocial work environment – a multilevel study of 7565 employees in 1013 workplaces. *Submittet*.
- Tompa, E., Kalcevich, Ā. C., Foley, M., Mcleod, C., Hogg-johnson, S., Cullen, K., ... Irvin, E. (2016). A Systematic Literature Review of the Effectiveness of Occupational Health and Safety Regulatory Enforcement. *American Journal of Industrial Medicine*, 1–15.
- Tompa, E., Trevithick, S., & McLeod, C. (2007). Systematic review of the prevention mechanisms for occupational incentives of insurance and regulatory health and safety. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 33(2), 85–95.
- Vedung, E. (1997). *Public policy and program evaluation*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Verbeek, J. H., Pulliainen, M., & Kankaanpää, E. E. (2009). A systematic review of occupational safety and health business cases. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 35(6), 403–412.
- Walters, D., & Frick, K. (2000). Worker Participation and the Management of Occupational Health and Safety: Reinforcing or Conflicting Strategies. In K. Frick, P. L. Jensen, M. Quinlan, & T. Wilthagen (Eds.), *Systematic Occupational Health and Safety Management* (pp. 43–65), Oxford: Pergamon.
- WEA. (2010). *Fremtidens arbejdsmiljø 2020*. Working Environment Authorities: Copenhagen.

- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334–349.
- Yassi, A., Lockhart, K., Sykes, M., Buck, B., Stime, B., & Spiegel, J. M. (2013). Effectiveness of joint health and safety committees: A realist review. *American Journal of Industrial Medicine*, 56(4), 424–438.

## Appendix

### Involverede forskere

- Peter Hasle, CIP, Aalborg Universitet
- Niels Møller, CIP, Aalborg Universitet
- Klaus Tranetoft Nielsen, Roskilde Universitet
- Hans Jørgen Limborg, TeamArbejdsliv
- Pia Bramming, Aarhus Universitet
- Rikke Seim, Danmarks Tekniske Universitet
- Agnete Meldgaard Hansen, Roskilde Universitetscenter (Ph.d. Studerende)
- Anne Helbo Jespersen, Aalborg Universitet (Ph.d. Studerende)
- Bjarke Refslund, CIP, Aalborg Universitet
- Christian Uhrenholdt Madsen, Aalborg Universitet (Ph.d. Studerende)
- Flemming Pedersen, Forskningskonsulent, TeamArbejdsliv
- Laura Kvorning, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (Ph.d. Studerende)
- Sisse Grøn, Forskningskonsulent, TeamArbejdsliv
- Per Langaa Jensen, Danmarks Tekniske Universitet
- Pernille Hohnen, Aalborg Universitet

### Videnskabelige publikationer

Links til publikationer kan findes på CAVIs hjemmeside: <http://cavinet.dk/>.

#### Phd-afhandlinger

Rehabilitating elderly bodies and selves: new forms of care work, professional identity and status in rehabilitative home care – PhD thesis by Agnete Meldgaard Hansen, Roskilde Universitet (2015).

Realist evaluation of a policy intervention programme targeting small enterprises in the auto repair and construction industries in Denmark, PhD thesis by Laura Veng Kvorning. Københavns Universitet (2015).

Jespersen, A. H. Audit as a form of regulatory instrument of psychosocial risks at work – principles and practice. Aalborg University Copenhagen. (2016) (under publicering).

#### Peer reviewed videnskabelige artikler

Integration af arbejdsmiljøarbejdet i ledelsen? – Pia Bramming (2016) (Submittet).

Inspectability of Psychosocial Work Environment – Klaus T. Nielsen, Helge Hvid (2016) (Submittet).

Orchestration in occupational health and safety policy programmes – Peter Hasle, Hans Jørgen Limborg, Sisse Grøn og Bjarke Refslund (2016) (Submittet).

Mellem sikkerhed og faglighed - arbejdsmiljøarbejde med vold i relationsarbejde – Hansen, Agnete Meldgaard, Søren Salling Weber & Klaus T. Nielsen (2016) (submitted).

- Standarder og arbejdsmiljøarbejde – en undersøgelse af standarder og bureaukratiske organiseringsformers performative virkning på arbejdsmiljøet – Pia Bramming, Søren Salling Weber og Niels Møller (2016) (Submittet).
- Commitment or Compliance? – Competing institutional logics in the field of OHS management – Christian Uhrenholdt Madsen, Peter Hasle (2016) (Submittet).
- Associations between the workplace effort to improve the psykisk work environment and the employee rating of the psykisk work environment – a multilevel study of 7565 employees in 1013 workplaces. Sanne Thorsen, Ida Madsen, Marianne Flyvholm, Peter Hasle (2016) (Submittet).
- Jespersen, A. H., & Hasle, P. (2016). A concept for external audits of psychosocial risks in certified occupational health and safety management systems. Submittet.
- Offentlig reguleringspolitik og virksomhedshomogenitet – en konfigurationel komparativ analyse af arbejdsmiljøreformen i 2010 – Bjarke Refslund, *Politica* (2016) 48 (3), pages 320-340.
- New developments in OHS management in Danish companies. Seim, R., Poulsen S. & Jensen, P.L. *Safety Science*, (2016) (Under udgivelse).
- The wicked character of the psykisk work environment - implications for regulation – Anne Helbo Jespersen, Peter Hasle, Klaus T. Nielsen, *Nordic Journal of Working Life Studies* (2016) 6 (3), pages 1-20.
- From employee representation to problem-solving – Mainstreaming OHS management– Peter Hasle, Rikke Seim, Bjarke Refslund, *Economic and Industrial Democracy* (2016) (e-pub).
- Internal audits of psykisk risks at workplaces with certified OHS management systems – Anne Helbo Jespersen, Pernille Hohnen, Peter Hasle, *Safety Science* Vol 84, April 2016, Pages 201–209.
- Professionelle og medarbejderrepræsentanter – nye roller i arbejdsmiljøarbejdet – Rikke Seim, Niels Møller & Hans Jørgen Limborg, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, (2016) 18 (1), Pages 18-33.
- Ressourcepersoner som virkemiddel – en analyse af otte forebyggelsesprojekter – Sisse Grøn, Gitte Hübner & Hans Jørgen Limborg, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, (2016) 18 (1), Pages 34-50.
- Fra arbejdsmiljøindsats til daglig praksis i små virksomheder – Laura Veng Kvorning, Sisse Grøn & Hans Jørgen Limborg, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, (2016) 18 (1), Pages 51-72.
- ‘What’s in an audit’? En kvalitativ analyse af hvordan audit konstituerer arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i danske kommuner – Pernille Hohnen & Peter Hasle, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, (2016) 18 (1), Pages 73-89.
- Motivational factors influencing small construction and auto repair enterprises to participate in occupational health and safety programmes – Laura Veng Kvorning, Peter Hasle, Ulla Christensen, *Safety Science* Volume 71, Part C, January 2015, Pages 253–263.
- Hard work in soft regulation. A discussion of the social mechanisms in OHS management standards and possible dilemmas in the regulation of psykisk work environment. – Pernille Hohnen, Peter Hasle, Anne Helbo Jespersen, Christian Uhrenholdt Madsen, *Nordic journal of working life studies*, (2014) Vol (4), 3, pages 13-30.

Working environment interventions – Bridging the gap between policy instruments and practice – Peter Hasle, Hans Jørgen Limborg, Klaus T. Nielsen, *Safety Science*, Vol (68) (2014), 73-80.

Research Note: Networking among small and medium-sized enterprises: Meeting the challenge of promoting safety and health measures – Hans Jørgen Limborg, Sisse Grøn, Maya Flensburg Jensen, *Small Enterprise Research* (2014) 21(2): 214–222.

Networks as a Policy Instrument for Smaller Companies – Hans Jørgen Limborg & Sisse Grøn, *Nordic Journal of Working Life Studies*, vol. 4, issue 3, 2014.

### **Comments og editorials i journals**

Kronik: Mellem drømme og mareridt – fremtidsudsigter for arbejdsmiljøets virkemidler – Klaus T. Nielsen, Peter Hasle, Niels Møller, Rikke Seim, Hans Jørgen Limborg & Pia Bramming, *Tidskrift for Arbejdsliv*, 18 (1), Pages 9-17, 2016.

Networks as a Policy Instrument for Smaller Companies – Hans Jørgen Limborg, Sisse Grøn, *Nordic journal of working life studies*, Vol (4), 3, pages 53-55, 2014 (Comment).

How do we Understand Working Environment Policies, Programmes and Instruments? – Klaus T. Nielsen, Pernille Hohnen, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(3): 1-11, August 2014 (editorial).

Managing Safety in Small and Medium Enterprises – Stephen Legg, Kirsten B. Olsen; Ian S. Laird, Peter Hasle, *Safety Science* Vol (71), Pages 189-196 (editorial) 2015.

Creating healthy work in small enterprises – from understanding to action: Summary of current knowledge – Stephen Legg, Ian Laird, Kirsten Olsen, Peter Hasle, *Small Enterprise Research* (2014) 21: 139–147.

### **Papers til videnskabelige konferencer**

OHS Professionals and Employee Representatives – New roles and new challenges in Occupational Health and Safety Management, Limborg, Hans Jørgen, Niels Møller & Rikke Seim. The Eighth Nordic Working Life Conference Tampere 2016.

The rise of ‘new’ company internal strategies to promote prevention of poor psycho-social working conditions – with a special focus upon the use of resource-persons, Hans Jørgen Limborg. The Eighth Nordic Working Life Conference Tampere 2016.

Working environment interventions: Bridging the gap between policy instruments and practice – with a focus on psykisk work environment, Klaus T. Nielsen, 14. April, Örebro, Sverige, keynote at Occupational and Environmental Medicine Annual Spring Meeting 2016.

Prospect for effective worker participation in occupational health and safety management (Oplæg og deltagelse i IEA symposium d. 10. august i Melbourne) – Rikke Seim.

Professionalization of occupational health and safety management in Danish companies and the effects on worker participation – Rikke Seim, Hans Jørgen Limborg, Per Langaa Jensen. Paper presented at IEA symposium, “Prospect for effective worker participation in occupational health and safety management”, Melbourne, 2015.

Developments in Public Regulation of Psychosocial Working Environment (PSWE) in Denmark, Klaus T. Nielsen, 7. Maj, Atlanta GA, the Work, Stress and Health Conference 2015 (American Psychological Association).

Networks of SMEs – a potential policy instrument to promote health and safety? - Hans Jørgen Limborg & Sisse Grøn. USE2015: Understanding Small Enterprises, Groningen 2015

The impact of occupational health and safety policy interventions tailored to small enterprises in Denmark – Laura Veng Kvorning, Peter Hasle, 2014.

The psychological work environment and certified occupational health and safety management systems in the public sector – experience from two Danish municipalities – Peter Hasle, Pernille Hohnen, Anne Helbo Jespersen, Christian Uhrenholdt Madsen, 2014.

New roles for the OHS representatives - from employee representation to problem-solving. Peter Hasle & Rikke Seim. Human Factors in Organizational Design and Management – XI Nordic Ergonomics Society Annual Conference 2014.

Working environment committees – stretched between strategy and participation – Vibeke Kristine Scheller, Agnete Meldgaard Hansen, Klaus T. Nielsen. Human Factors in Organizational Design and Management – XI Nordic Ergonomics Society Annual Conference 2014.

New developments in occupational health and safety management in Danish companies – Rikke Seim, Signe Poulsen, Ole Broberg. Human Factors in Organizational Design and Management – XI Nordic Ergonomics Society Annual Conference 2014.

The development of Danish OHS regulation – organizational understanding and program theory – Rikke Seim, Per Langaa Jensen, Niels Møller. Human Factors in Organizational Design and Management – XI Nordic Ergonomics Society Annual Conference 2014.

The development of Danish OHS regulation – organizational understanding and program theory – Rikke Seim, Per Langaa Jensen, Niels Møller, 2014.

Networks as a Policy Instrument for Smaller Companies – Hans Jørgen Limborg, Sisse Grøn, August 2014.

The role of intermediaries in delivering an occupational health and safety programme designed for small businesses – A case study of an insurance incentive programme in the agriculture sector – Kirsten Bendix Olsen, Peter Hasle, February 2014.

Audit of psykisk risk management systems: between tacit knowledge and standardization – Anne Helbo Jespersen, Peter Hasle, Pernille Hohnen, Christian Uhrenholdt Madsen.

Inspection at the intersection of Sanction and Dialogue, Klaus T. Nielsen, 20. September, 2013, København, key note at Nordic Supervision Conference.

The Regulation of Work Stress – Labour Inspection, Inspectability & the Question of Whitering, Klaus T. Nielsen, 19. marts, New Brunswick, NJ, oplæg ved International Labour Process Conference 2013.

Networking among small and medium-sized enterprises – meeting the challenge of promoting safety and health measures. Hans Jørgen Limborg & Maya Flensborg Jensen, Understanding Small Enterprises 2013 (USE), Nelson, New Zealand.

Networking among small and medium-sized enterprises to promote health and safety – what are the lessons to learn? Hans Jørgen Limborg & Sisse Grøn: Nordic Work Life Conference 2014, Göteborg, Sweden.

## **Rapporter**

*Hvidbog om arbejdsmiljørådgivning* – Peter Hasle, Niels Møller, Helge Søndergaard Hvid, Rikke Seim, Vibeke Kristine Scheller Andersen (2015).

*Evaluering af Arbejdsmiljøindsatser – muligheder og begrænsninger* Peter Hasle, Klaus T. Nielsen, Hans Jørgen Limborg, Pia Bramming og Rikke Seim (2012) Arbejdsmiljørådet.

## **Populær formidling**

Præsentationer fra mange af nedstående foredrag kan findes på CAVIs hjemmeside:

<http://cavinet.dk/>

## **Foredrag og undervisning**

2016

Oplæg på AM2016, Niels Møller, Rikke Seim: Fra sidevogn til mainstream. 7. november 2016, Hotel Nyborg Strand.

Oplæg på AM2016, Hans Jørgen Limborg, Peter Hasle, Helge Hvid, Niels Møller, Vibeke Scheller: Arbejdsmiljøfaglig viden og –rådgivning. 8. november 2016, Hotel Nyborg Strand.

Oplæg på AM2016, Peter Hasle: Virker virkemidler - Et oplæg om sammenhængen mellem dem samfundets arbejdsmiljøindsatser og virksomhedernes adfærd. 7. november 2016, Hotel Nyborg Strand.

Oplæg på AM2016, Anne Helbo Jespersen, Pernille Hohnen: Vidensgrundlaget i interne og eksterne audit af psykosocialt arbejdsmiljø. 8. november 2016, Hotel Nyborg Strand.

Fra sidevogn til mainstream. Det centrale AMO udvalg. Niels Møller. 27.10

Oplæg for arbejdsmiljørådgiverne af Niels Møller og Hans Jørgen Limborg, arrangeret af Arbejdsmiljøakademiet. 26.5 i Roskilde.

Arbejdsmiljø – tendenser og perspektiver, Klaus T. Nielsen, 20. maj 2016, oplæg for BUPL Nord-sjælland.

Præsentationer fra CAVI-afslutningskonference afholdt i samarbejde med IDA-arbejdsmiljø 27.april. Oplæggene handlede om: Professionalisering af arbejdsmiljøindsatsen, audits af psykisk arbejdsmiljø, Arbejdsmiljøindsatser og virkemidler, regulering af det psykiske arbejdsmiljø samt organiseringen af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde



Arbejdsmiljøindsatser fra teori til praksis. Peter Hasle, præsentation af en række centrale resultater fra CAVI-projektet for Arbejdstilsynet og en arbejdsgruppe on Arbejdsmiljørådet d. 20.april.

Working environment interventions: Bridging the gap between policy instruments and practice – with a focus on psykisk work environment, Klaus T. Nielsen, 14. April, Örebro, Sverige, key note at Occupational and Environmental Medicine Annual Spring Meeting 2016.

Psykisk arbejdsmiljø – Udviklingen i tilsynets rolle frem til i dag, Klaus T. Nielsen, 16. marts 2016, oplæg for FTF

Præsentationer af en række af de centrale resultater fra CAVI ved CAVI's referencegruppe-møde marts 2016. Se oplæggene her: AMO, Regulering af psykisk arbejdsmiljø samt auditering af psykisk arbejdsmiljø

Præsentation ved AMR-konference om koordinerede indsatser (initiativ 7) den 3.2. Oplæg om virkemidler og orkestrering.

Poster præsentationer af CAVI-resultater på Arbejdsmiljøforskningfondens årskonference 13.januar. Se posters her: Fællesprojektet, AMO, CERPA, INVINE

2015

Regulation – megatrends and minor details, Klaus T. Nielsen, 13. December, Shanghai, at Annual Workshop 2015 of Sino- Danish Centre for Research in Work and Learning

Oplæg: Arbejdsmiljø - et "vildt" problem? Klaus T. Nielsen og Niels Møller, Arbejdsmiljøkonferencen mandag den 9. november. Nyborg 2015

Occupational health and safety management in micro and small enterprises – (Keynote speech, USE conference October 2015, Hanze University, Groningen) – Peter Hasle

Hvorfor er det svært at regulere psykisk arbejdsmiljø? (Oplæg ved Bureau Veritas konference 7.oktober “Skab resultater gennem et godt psykisk arbejdsmiljø”) – Peter Hasle

Standarder som virkemiddel i reguleringen af det psykiske arbejdsmiljø. (Oplæg ved Bureau Veritas konference 7.oktober “Skab resultater gennem et godt psykisk arbejdsmiljø”) – Pernille Hohnen

Hvordan kan det psykiske arbejdsmiljø auditeres i praksis? (Oplæg ved Bureau Veritas konference 7.oktober “Skab resultater gennem et godt psykisk arbejdsmiljø”) – Anne Helbo Jespersen

Tilsynet med det psykiske arbejdsmiljø – Status og udfordringer i forbindelse med tilsynet med psykisk arbejdsmiljø i Danmark, Klaus T. Nielsen, 29. september 2015, oplæg for FTF

New roles for the OHS representatives – from employee representation to problem-solving – (Oplæg ved Industrial Relations in Europe Conference september 2015 i Göteborg) – Bjarke Refslund

Hvordan er arbejdsmiljø vigtigt? Klaus T. Nielsen, 18. maj 2015, oplæg for Ringsted Kommune

Developments in Public Regulation of Psycho-Social Working Environment (PSWE) in Denmark, Klaus T. Nielsen, 7. Maj, 2015, Atlanta GA, the Work, Stress and Health Conference 2015 (American Psychological Association)

Netværk om arbejdsmiljø i små virksomheder – resultater fra INVINE, Sisse Grøn: CAVI referencegruppemøde, 21.1.2015

”Hvis de andre gør det, så vil jeg nok også” – Om forebyggelse gennem netværk og om at skabe fokus på forebyggelse på arbejdspladsen. Hans Jørgen Limborg: Dansk Industris Arbejdsmiljøkonference marts 2015

*Posters:*

Netværk om arbejdsmiljø i små virksomheder – INVINE-projektet. Hans Jørgen Limborg & Sisse Grøn: På AMFF årskonference 2015

*2014*

Arbejdsmiljøorganisationen som forandringsagent, Klaus T. Nielsen, 3. november 2014, oplæg for Fredensborg Kommune

Networking among small and medium-sized enterprises to promote health and safety – Hans Jørgen Limborg og Sisse Grøn. Oplæg ved Nordic Work Life Conference 2014 Göteborg.

The challenges of implementing internal audit of psykisk work environment in certified occupational health and safety management systems – Anne Helbo Jespersen

Regulering gennem netværk, Hans Jørgen Limborg & Sisse Grøn: CAVI net d 17.09.2014

Forebyggelse af MSB gennem kollegaskab og egen indsats. Hans Jørgen Limborg: (Dansk arbejdsgiverforening 18.juni 2014)

Regulering af psykosocialt arbejdsmiljø gennem internationale standarder (CAVI-net, møde i februar 2014) – Pernille Hohnen

Audits af psykisk arbejdsmiljø (CAVINet, møde i februar 2014) – Anne Helboe Jespersen

Små virksomheder og arbejdsmiljø. Arbejdstilsynet, 23. januar 2014 – Peter Hasle

*2013*

Arbejdsmiljøorganisationen – nye regler, forandringer og udfordringer, Klaus T. Nielsen, 18. november 2013, oplæg ved Universiteternes årlige arbejdsmiljøkonference

Integreret eller tostrengt AMO? Klaus T. Nielsen, 11. november, Nyborg Strand, oplæg ved Arbejdsmiljøkonferencen 2013

Inspection at the intersection of Sanction and Dialogue, Klaus T. Nielsen, 20. September, 2013, København, key note at Nordic Supervision Conference

The Regulation of Work Stress – Labour Inspection, Inspectability & the Question of Whitering, Klaus T. Nielsen, 19. marts, New Brunswick, NJ, oplæg ved International Labour Process Conference 2013

Fortolkninger af AMO-reformen (Oplæg ved 2. møde i CAVINet, februar 2013) – Niels Møller

Erfaringer fra Kolding Kommune (Oplæg ved 2. møde i CAVINet, februar 2013)

Erfaringer fra Coloplast (Oplæg ved 2. møde i CAVINet, februar 2013)

Factors influencing the motivation of small enterprises to participate in OHS initiatives (Paper ved USE Conference 2013) – Laura Kvorning

From Understanding to Action: New strategies to reach out to, and support, small enterprises (Oplæg ved USE conference 2013) – Peter Hasle

Networking among small and medium-sized enterprises – meeting the challenge of promoting safety and health measures to SME's – Hans Jørgen Limborg. Oplæg ved USE-konference, New Zealand.

Evaluering af arbejdsmiljøindsatser – En teoretisk ramme (Oplæg ved SAM, april 2013) – Peter Hasle

Alle slides fra 3. møde i CAVInet (24. september, 2013) – Niels Møller m.fl.

Evaluering af arbejdsmiljø indsatser – muligheder og begrænsninger (Oplæg på Arbejdsmiljørådets aktørseminar 29. november) – Peter Hasle

*2012*

AMO – på rette vej? Refleksioner fra CAVI (Oplæg ved Selskab for Arbejdsmiljø, marts 2012) – Peter Hasle

Den danske samarbejdsmodel under pres fra forandringer (Oplæg ved Startseminaret "Samarbejde om forebyggelse – i en forandringstid) – Peter Hasle

Introduktion til forskningsprogrammet i CAVI (Oplæg ved startkonferencen juni 2012) – Peter Hasle

Fra regulering til engagement i arbejdsmiljøet (Oplæg ved startkonferencen juni 2012) – Klaus T. Nielsen og Hans Jørgen Limborg

HR og arbejdsmiljø – Et perfekt match? (Oplæg ved startkonferencen juni 2012) – Pia Bramming

Arbejdsmiljø – Fra sidevogn til mainstream (Oplæg ved startkonference 2012) – Per Langaa Jensen

EU perspectives on the regulation of psychosocial risk management (Oplæg ved 1. møde i CAVInet, oktober 2012) – Gerard Zwetsloot

What do EU regulations and standards 'offer' Danish workplaces? (Oplæg ved 1. møde i CAVInet, oktober 2012) – Pernille Hohnen

*2011*

Hvad virker og hvornår? (Oplæg ved Arbejdsmiljøkonferencen på Nyborg Strand, November 2011) – Peter Hasle