

# Arbejdsmiljørådgivningens fremtid – set i historisk lys

Resultater fra PAVLA projektet –  
baggrundsmateriale til undervisning af  
kommende arbejdsmiljørådgivere og  
vejledning af brugerne

Hans Jørgen Limborg og Jens Voxtrup Petersen  
Marts 2008



**Arbejdsmiljørådgivningens fremtid - set i historisk lys**  
**Resultater fra PAVLA projektet - baggrundsmateriale til**  
**undervisning af kommende arbejdsmiljørådgivere og vej-**  
**ledning af brugerne**

**Forfattere:**

Hans Jørgen Limborg

Jens Voxtrup Petersen

**TeamArbejdsliv marts 2008**

PAVLA-projektet er et udviklingsprojekt, som er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden. PAVLA står for Professionel Arbejdsmiljørådgivning set som Virkemiddel over for den Lokale Arbejdsmiljøindsats.

Projektet er udført af Hans Jørgen Limborg og Jens Voxtrup Petersen. Begge har arbejdet med arbejdsmiljø siden sidst i 70'erne både som praktikere, undervisere, formidlere og forskere. De har begge to en baggrund som kandidat fra den teknologisk-samfundsvidenskabelige planlægningsuddannelse på RUC og har i en længere årrække arbejdet som BST-konsulenter i forskellige BST-enheder – fem tilsammen. Hans Jørgen Limborg havde en særlig interesse for uddannelse af arbejdsmiljøprofessionelle, mens Jens Voxtrup Petersen var meget optaget af formidling og billeder. Siden krydsedes deres veje i forskningsverdenen, og med dette projekt krydses deres spor igen i håb om, at projektet kan være til nytte for arbejdsmiljøet og dem, der arbejder professionelt med det.

## Indhold

1	Indledning, projektforsløb og brugsanvisning .....	3
1.1	Baggrund og problemstilling .....	3
1.2	Projektets mål, formål og afgrænsning .....	7
1.3	Design og forløb .....	9
1.4	Metoder .....	14
1.5	Læsevejledning .....	18
1.6	Samarbejdspartnere .....	20
2	Udvikling af en model for samarbejdet mellem rådgivere og virksomheder .....	26
2.1	Rådgivere og brugere .....	27
2.2	Rådgiveren .....	28
2.3	Virksomheden – brugeren af rådgivning .....	34
2.4	Relationen mellem rådgiver og virksomhed - kendskab, erfaring og tillid .....	41
2.5	Brugen af modellen i rapporten .....	46
3	Virksomhedernes lokale arbejdsmiljøarbejde .....	49
3.1	Det lokale arbejdsmiljøarbejde .....	49
3.2	Sikkerhedsorganisationens baggrund for varetagelse af arbejdsmiljøet .....	50
3.3	Sikkerhedsorganisationens medfødte dilemmaer .....	52
3.4	Et nyt fokus på arbejdsmiljøarbejdet .....	55
3.5	Den lærende sikkerhedsorganisation .....	61
3.6	Medarbejderinddragelse i arbejdsmiljøarbejdet .....	64
3.7	Sikkerhedsorganisationens videre udvikling .....	66
3.8	Virksomhedernes forhold til brug af rådgivning .....	70
3.9	Rammerne for etablering af relationer mellem rådgivere og virksomheder .....	75
4	Udviklingen af den professionelle arbejdsmiljørådgivning i Danmark .....	79
4.1	Udgangspunktet for etablering af arbejdsmiljørådgivning .....	79
4.2	Rådgivningssystemet udvikling af interne strukturer og organisering .....	84
4.3	Rådgivningens faglige indhold, vidensgrundlag og strategier .....	92
4.4	Rådgivernes indsigt i målgruppen .....	105
4.5	Korrektioner af systemet .....	109
5	Den danske BST-model i nordisk og europæisk belysning .....	113
5.1	Norge .....	113
5.2	Sverige .....	123
5.3	Finland .....	126
5.4	Forebyggende arbejdsmiljørådgivning i Europa .....	128
5.5	Opsamling .....	132
6	Kvalitetsmekanismer som baggrund for en "arbejdsmiljørådgiverprofession" .....	135

6.1	Indledning.....	136
6.2	Forebyggelse .....	138
6.3	Helhedssyn .....	147
6.4	Støtte til virksomhedernes egenindsats.....	153
6.5	Rammer for udvikling af ”professionen” arbejdsmiljørådgivning.....	157
6.6	Kvalitet og godkendelsesordningen fra 1998.....	160
6.7	Udformning af professionsnormer og retningslinier for faget.....	162
6.8	Udvikling af rådgivernes kompetence og vidensdeling.....	171
6.9	Vidensdeling og faglig udvikling.....	181
6.10	Opsamling.....	182
7	Casestudier .....	188
7.1	Social-psykiatrisk bocenter .....	189
7.2	Virksomhed i nærings- og nydelsesmiddelbranchen.....	199
7.3	Biotek-koncern .....	212
7.4	Biokemisk procesindustri .....	221
7.5	Mindre metalvirksomhed.....	233
7.6	Multi-casestudie af seks virksomheder.....	243
8	Tværgående analyse.....	251
8.1	Erfaringer fra fem cases og en multicase .....	251
8.2	Vendepunkterne.....	255
8.3	Forskellige opgavefællesskaber .....	262
8.4	Styrkelse af den lokale arbejdsmiljøindsats.....	268
8.5	Udvikling af rådgivernes kompetencer fremover .....	269
8.6	Opsamling og perspektivering .....	270
9	Det nye marked for arbejdsmiljørådgivning.....	272
9.1	Fremtidens arbejdsmiljørådgivning.....	273
10	Vejen til bedre brug af rådgivning.....	306
10.1	Afdækning af behovet for rådgivning .....	307
10.2	Det første skridt: Hvad er behovet for rådgivning? .....	310
10.3	Det andet skridt: Vurdering af de mange rådgivere .....	317
10.4	Det tredje skridt: Indgåelse af en aftale med rådgiveren .....	321
10.5	Det fjerde skridt: At udvikle opgavefællesskabet med rådgiveren.....	326
10.6	Det femte skridt: At styre, forbedre og fastholde .....	330
10.7	Er samfundet stadig kunde? .....	335
11	Anvendelse af PAVLA materialet til undervisning .....	344
11.1	Eksempel på Studievejledning.....	344
11.2	Eksempel på et kortere undervisningsforløb .....	348
11.3	Opgaver .....	350

# 1 Indledning, projektforsløb og brugsanvisning

## 1.1 Baggrund og problemstilling

Hvad betyder det for varetagelsen af arbejdsmiljøet på danske arbejdspladser, at det næsten 30 år gamle rådgivningssystem BST forsvinder? Hvad bliver der af de erfaringer og den viden, som blev opnået, og hvad med traditioner for samarbejde og konkrete relationer mellem rådgivere og virksomheder? Bliver det hele hældt ud med badevandet, eller bliver de værdifulde erfaringer bevaret og genopstår i nye og mere tidssvarende former?

Det er sådanne spørgsmål, der ligger bag ideen til PAVLA-projektet.

Arbejdsmiljøreformen fra 2004 har medført justeringer af reguleringen af arbejdsmiljøet og af de systemer, der varetager arbejdsmiljøindsatsen. Bag reformen ligger en ny måde at tænke og udforme regulering på (LO 2006), som dog er præget af ændringerne i, hvordan arbejdsmiljø bliver prioriteret og håndteret på private virksomheder og offentlige institutioner (Christiansen & Limborg 2005). Dermed bliver disse udviklingstræk led i en ændring af, hvad man i det hele taget forstår ved begrebet arbejdsmiljø. Samtidig ser det dog ud til, at de systemer – arbejdsmiljøapparatet – som er opbygget til at varetage arbejdsmiljøindsatsen er mere stabile end som så - i hvert fald på overfladen. Men i den daglige praksis kan det ind imellem mærkes, at der er sat en ny udvikling i gang.

Blandt de mest markante strukturelle ændringer er udfasningen af BST-systemet – en ændring som var en del af arbejdsmiljøreformen fra 2004 (Arbejdsmiljørådet 2003). BST-systemet har eksisteret siden 1980 og har været rammen om udvikling af en konkret praksis for rådgivning af virksomheder og offentlige institutioner. Normer, standarder og værdier i forhold til arbejdsmiljøforholdene har udviklet sig, og metoder, erfaringer og viden om, hvordan arbejdsmiljøproblemer kan forebygges og afhjælpes, er skabt i samarbejdet mellem BST og de arbejdspladser, der har brugt BST. Dermed har rådgiverne spillet en vigtig rolle i udformning

gen af de traditioner, der har karakteriseret arbejdsmiljøindsatsen på danske arbejdspladser.

Udfasningen af BST var en politisk vedtagelse, der bl.a. blev begrundet i en utilfredshed med den måde, systemet var opbygget på. Nyttевærdien og effekten af systemet er gentagne gange vurderet, og den overordnede konklusion har været, at brugerne var tilfredse, mens gruppen af ikke-brugere følte sig tvunget til at betale for noget, de ikke brugte, og var mindre tilfredse. Effekten på arbejdsmiljøet har det dog været vanskeligere at dokumentere. I hvert fald når man har søgt at vurdere effekten som konkrete forbedringer af arbejdsmiljøet (LO 2003a; LO 2003b; Tybjerg Aldrich et al. 2001).

Der er imidlertid også andre vigtige effekter af de næsten 30 år, BST-systemet kommer til at eksistere. Næmlig etableringen af en tradition for arbejdsmiljørådgivning og etableringen af en række netværk, som har videreudviklet og opretholdt denne tradition. Denne effekt har der været mindre fokus på. Den har måske ikke haft så stor opmærksomhed, fordi den udvikledes i den konkrete relation mellem arbejdspladsens egne arbejdsmiljø-aktører og rådgiveren, og den trivedes, når det gik godt og der ikke var grund til at klage. Traditionen bygger på et samarbejde – vi kan også kalde det et fællesskab om en konkret praksis – som har været en meget væsentlig forudsætning for, at mange arbejdspladser i dag har et beredskab og en evne til at håndtere arbejdsmiljøproblemer.

PAVLA-projektet hviler på den antagelse, at vilkårene for denne relation mellem rådgiver og virksomhed i kraft af udfasningen af BST bliver ændret så grundlæggende, at den nødvendigvis må finde nye former. Hvilket efter vores opfattelse også er nødvendigt af en anden og vigtigere grund, nemlig for at arbejdsmiljøarbejdet kan møde de udfordringer, som de generelle ændringer af arbejdsmarkedet giver. Opbygningen af nye former for rådgivning og samarbejde mellem virksomhed og rådgiver bør imidlertid ikke ske i et tomrum eller starte forfra, men bygge på de erfaringer, som blev gjort i perioden fra 1980 til i dag.

Det overordnede mål med PAVLA-projektet er at opsamle konkrete erfaringer, der kan vise, hvordan og under hvilke betingelser professionel arbejdsmiljørådgivning kan få en positiv og blivende effekt på arbejdsmiljøet i de virksomheder

og institutioner, som rådgivningen ydes til. Det er ikke effekten af arbejdsmiljø-rådgivningen i form af færre sygedage, lavere eksponeringer eller mere tilfredse medarbejdere, der er i søgelyset. Det er heller ikke effekterne på arbejdsmiljøindsatsen lokalt forstået som et geografisk afgrænset område. Nej, det projektet fokuserer på, er den enkelte virksomheds eller institutions mulighed for ved hjælp af rådgivning at kunne blive i stand til at forbedre arbejdsmiljøet på afgørende punkter.

**Figur 1: Udviklingsprojektets logo er en forkortelse af titlen, med det viser samtidig projektets to sider. På den ene side den professionelle arbejdsmiljø-rådgivning, på den anden side den lokale arbejdsmiljøindsats i en virksomhed. Imellem et V for virkemiddel, der forener de to sider. Men hvad skal der til, for at det virker?**



Den danske BST-model udviklede i perioden fra 1980 og frem til 2004 en rådgivningspraksis, der havde en ganske særlig tilgang til arbejdsmiljøarbejdet, som vi kalder teknisk forebyggelse. Med dette udgangspunkt er det forholdene på arbejdspladsen, der er i fokus – ikke konsekvenserne af et dårligt arbejdsmiljø som f.eks. sygdomme, nedslidning og sygefravær. Den udvikledes som et alternativ til en anden tilgang: Den arbejdsmedicinske tradition, som i internationale sammenhænge er den dominerende, der har sit fokus på viden om og indsigt i årsags-sammenhænge mellem påvirkninger og sundhedsmæssige konsekvenser. Har man den som udgangspunkt, bliver der opbygget en rådgivningspraksis, der – modsat BST-traditionen – har individet i fokus.

Udgangspunktet er altså, at der fra 1980 var tale om udviklingen af en ny grundopfattelse, et nyt paradigme, der indeholdt en ny forståelse af arbejdsmiljøet. Der blev født en ny ide om, hvorledes rådgivning skulle udvikles og praktiseres, for at rådgivningssystemet kunne få en positiv effekt på arbejdsmiljøet. Der ligger en række historiske omstændigheder til grund for dette paradigmeskift i Danmark. De skal med, hvis man vil forklare, hvordan tankegange og rutiner er opstået og udviklet. Derfor indeholder PAVLA-projektet en beskrivelse af den historiske udvikling af rådgivningssystemet.

Det vil fremgå af beskrivelsen, at udviklingen af den danske rådgivningspraksis er bygget op om konkrete projekter og konkret erfaringsdannelse, kombineret med en omfattende vidensdeling og erfaringsoverførsel mellem virksomhedsaktører og BST-enheder, hvad enten de er interne eller eksterne. Desværre har der været en meget begrænset fælles skriftlig opsamling af disse erfaringer i arbejdsmiljønetværkerne generelt set. Og i endnu mindre grad har disse været genstand for en videnskabelig refleksion og en systematisk teori- og metodeudvikling.

Det er ikke PAVLA-projektet muligt at råde bod på denne mangel. Det synes at være en uoverkommelig opgave. Vores mål og idé er begrænset til at beskrive nogle af de vigtigste erfaringer, der er opnået, med henblik på at kunne formidle dem i en form, der er velegnet til undervisningsbrug. Her tænker vi både på undervisning af kommende, potentielle arbejdsmiljørådgivere og på udvikling af fremtidens rådgivningspraksis.

Det er projektets antagelse, at den igangværende ændring af rådgivningssystemet – og dermed af rådgivningsmarkedet – i langt større grad end tidligere vil blive styret af de ydelser, der umiddelbart kan sælges. Internationale erfaringer påpeger, at markedsstyring af arbejdsmiljørådgivning også medfører en ændring i den prioritering, såvel rådgivere som brugernes af rådgivningen foretager (Westerholm & Göran Bostedt 2004). Ændringen flytter derfor de arbejdsmiljøprofessionelles fokus fra ønsket om at opnå yderligere indsigt i arbejdsmiljøets årsagssammenhænge til at være rettet mod, hvordan arbejdsmiljøreguleringen kan styrkes gennem mere kontrol og hvordan man kan vurdere, hvilke tiltag der kan have en positiv økonomisk effekt, f.eks. udvikling af et tydeligt image som "ansvarlig virksomhed".

Man kan i forlængelse heraf stille spørgsmålet, om en sådan ændret prioritering indebærer en risiko for at overse nogle vigtige forhold? Det kan være en sundhedsmæssig vurdering af konkrete arbejdsmiljøforhold, der er væsentlige årsager til sygdom og nedslidning, men som ikke forekommer ofte. Men det kan også være konkrete erfaringer med praktiske løsninger på konkrete problemer, udviklet gennem et samspil mellem sagkyndige rådgivere og ansvarlige aktører på arbejdspladsen, som ikke gøres til genstand for vidensdeling og erfaringsudveks-



ling. Det er især den sidstnævnte problemstilling, der sættes fokus på i dette udviklingsprojekt.

For at komme bag om denne problematik er det nødvendigt: 1) at opsamle og systematisere de konkrete erfaringer, der har kendetegnet den særlige danske arbejdsmiljørådgivningspraksis, som er udviklet i BST-systemet, 2) at udvikle et enkelt begrebsapparat, der kan anvendes til at beskrive, vurdere og formidle rådgivningskompetencer, -kvalitet og -praksis, 3) at kortlægge de mekanismer, der skaber rammerne for vidensdeling mellem arbejdsmiljøeksperter og virksomhedsaktører, og 4) at udvikle en antagelse om sammenhængen mellem rådgivningen og de kompetencer, som arbejdsmiljøprofessionelle kan opnå gennem de relevante grunduddannelser og efteruddannelse.

Projektets bidrag til denne diskussion er at dokumentere, hvordan det er lykkedes arbejdsmiljørådgivningen i BST-systemet at udvikle nye rådgivningsstrategier og kompetencer, og hvordan det har påvirket kvaliteten. Kvalitetsdiskussionen tager sit udgangspunkt i BST-bekendtgørelsens krav til rådgivningen om at være forebyggende, helhedsorienteret og støttende for det lokale arbejdsmiljøarbejde (omtales i andre sammenhænge som 'egenindsatsen'). Disse begreber anvendes i bekendtgørelsen som overordnede begreber for rådgivningens mål og kvalitet, men de er kun i begrænset omfang blevet konkretiseret. Et andet bidrag er derfor at undersøge, om disse overordnede kvalitetsparametre kan genfindes i den konkrete praksis.

## 1.2 Projektets mål, formål og afgrænsning

Det overordnede mål med projektet er at undersøge, hvilke forhold der har betydning for, at professionel arbejdsrådgivning kan få en positiv og blivende effekt på arbejdsmiljøet i de virksomheder og institutioner, som rådgivningen ydes til.

Projektet har med dette udgangspunkt følgende delmål:

- At opsamle og systematisere konkrete erfaringer, der kendetegner den særlige danske arbejdsmiljørådgivningspraksis
- At udvikle begreber, der kan anvendes til at beskrive og vurdere rådgivningskompetencer, -kvalitet og -effekt

- At kortlægge de mekanismer, der skaber rammerne for vidensdeling mellem arbejdsmiljøeksperter og virksomhedsaktører
- At afdække sammenhængen mellem rådgivningen og de kompetencer, som arbejdsmiljøprofessionelle kan opnå gennem de relevante grunduddannelser og efteruddannelse
- At pege på forhold, der kan styrke virksomheder og institutioners brug af arbejdsmiljørådgivere.

Formålet med projekt er at udvikle et materiale, der kan anvendes af planlæggere af uddannelsesforløb, hvor målgruppen er potentielt kommende arbejdsmiljørådgivere. Materialet skal kunne integreres fagligt i forskellige uddannelser, i forskellige uddannelsesforløb og i forskelligt omfang. Det skal kunne anvendes i forbindelse med såvel kortere input som i konkrete opgaver eller danne udgangspunkt for projektarbejde.

Desuden er det formålet at udarbejde et let tilgængeligt materiale, der rummer anvisninger til brugere af rådgivning (dvs. virksomheder, institutioner og beslutningstagere) og kan danne grundlag for bredere formidling i form af en pjece, oplæg eller bidrag til anden information til samme målgruppe. Målet er at kvalificere den enkelte virksomheds overvejelser over valg af og samarbejde med arbejdsmiljørådgivere samt at fremme diskussionen om kvalitet i arbejdsmiljørådgivningen blandt rådgivere og beslutningstagere.

Projektets empiriske rammer er en historisk gennemgang af, hvordan relationen mellem arbejdsmiljørådgivere og de virksomheder og institutioner, der har anvendt rådgivning, har udviklet sig på et samfundsmæssigt niveau. Seks konkrete casestudier blev udvalgt, fordi de netop repræsenterer erfaringer med udviklingen af denne relation.

Udgangspunktet i casestudierne er de arbejdspladser, der indgår, og ikke rådgiverne. Dette valg sætter naturligvis en række begrænsninger for, hvad projektets empiri kan omfatte. Men det er virksomhedernes ledere og ansatte, der afgør, hvordan kravene til fremtidens arbejdsmiljørådgivere bliver. Vi ser således ikke nærmere på BST'ernes generelle aktiviteter, som f.eks. brancheindsatser, arbejdsmiljøuddannelsen, projekter rettet mod små virksomheder, netværksdannel-

se i lokalområdet, generel information via medlemsblade og hjemmesider eller deres deltagelse i forskning og udvikling. Dermed adskiller projektet sig fra de fleste af de projekter, vi henter viden fra, da de oftest har valgt en tilgang, hvor det er rådgiverne, som er udgangspunktet.

Projektets resultater formidles samlet i form af denne rapport. Den udgør et samlet materiale, der kan anvendes til uddannelse af kommende arbejdsmiljøprofessionelle. Projektets ærinde er at tilbyde et bidrag til indholdet i de uddannelser, hvor de kommende arbejdsmiljørådgivere uddannes. Som undervisningsmateriale kan projektet bibringe viden om arbejdsfeltet: "Arbejdsmiljørådgivning" og dets fremtrædende dilemmaer og kompetencekrav samt skabe interesse for erhvervsfeltet. Men projektet opstiller ikke detaljerede krav til rådgivernes faglige grunduddannelser, fx som ergoterapeut eller ingeniør. Det tilfalder uddannelsesinstitutionerne.

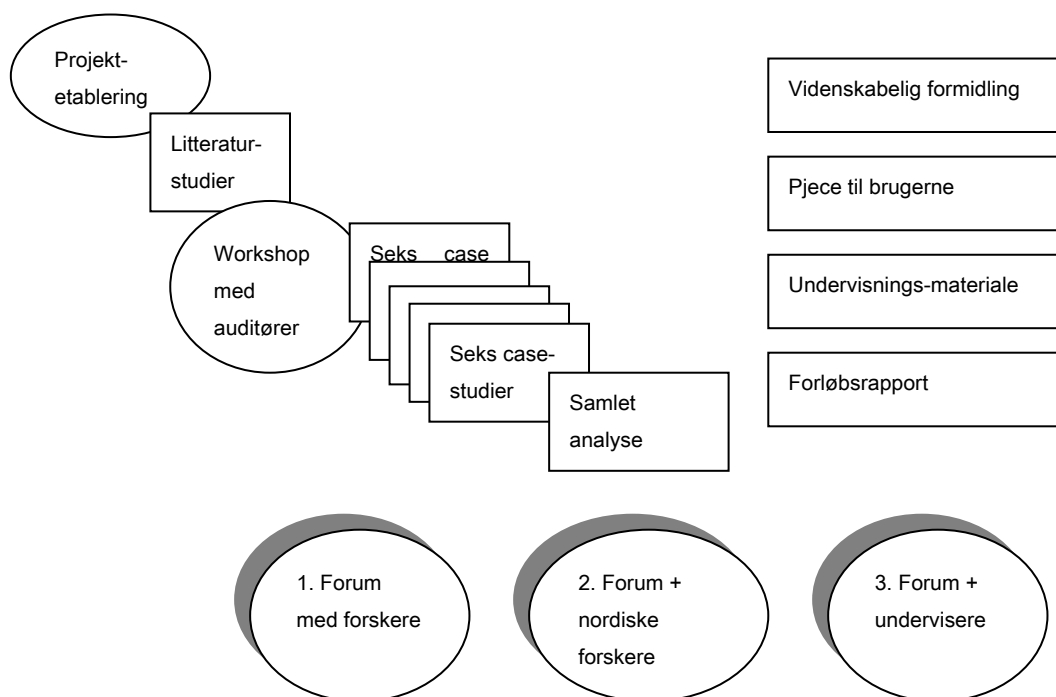
### 1.3 Design og forløb

Vi har i projektbeskrivelsen opstillet en plan med fem faser. I den første fase blev projektet etableret. Det omfattede planlægningen af det praktiske samarbejde med et videnskabeligt forum, en gruppe af DANAK-auditører, aftaler med de seks casevirksomheder samt planlægning af historieværkstederne og metodepræcisering i denne sammenhæng. Vi indledte gennemgangen af nordisk og international litteratur med fokus på udvikling af kvalitet og metodik i arbejdsmiljørådgivningssystemer, herunder også erfaringer med etablering af autorisationsordninger, etiske fordringer, kvalitetssikringssystemer, beskrivelser af god praksis samt arbejdsmiljøfaglige uddannelsesmiljøer.

I praksis holdt denne plan dog ikke, fordi det ikke umiddelbart lod sig gøre at finde egnede kandidater til casestudierne. På baggrund af litteraturen indledte vi en udvikling af begreber, der kan anvendes i vurderingen af kvaliteten af arbejdsmiljørådgivningen. Desuden udarbejdede vi grundlaget for den model for relationen mellem rådgiver og virksomhed, der siden blev anvendt i projektet. Vi påbegyndte også et samarbejde med andre forskere på RUC og DTU. Vi udarbejdede formidlingsmateriale om projektet, herunder et faktablad med et diagram over vores projektplan (se figur 2).

I fase 2 tematiserede vi problemstillingen og udviklede videre på begreberne, bl.a. gennem en fokusgruppe (workshop og historieværksted) med en gruppe af 12 udvalgte DANAK-auditører. Målet var at videreudvikle begreber og vores model over rådgiver/virksomhedsrelationen, således at de kunne anvendes til at sammenfatte erfaringer fra den konkrete rådgivningspraksis, både som den opfattes af rådgiverne og af virksomheds-aktørerne. Udgangspunktet var den viden auditørerne havde opnået efter fire års auditeringspraksis, f.eks. om hvilke forhold der så ud til at styrke eller svække effekten af rådgivningen. Desuden kunne vi udnytte erfaringerne til at konkretisere på hvilken måde fagekspertise, proceserfaring, implementering og tværfaglig opgaveløsning udmøntes i praksis, og hvorledes man kan vurdere og sætte begreber på sådanne kompetencer.

Figur 2: Diagram med projektaktiviteter og output fra PAVLA-projektet januar 2006 og 2 år frem



Fase 3 bestod af casestudierne. Vi havde oprindeligt tænkt, at vi kunne udvælge cases i samarbejde med DANAK og BST-Foreningen, men på grund af tavshedspligt og principper om fortrolighed måtte vi i stedet finde casekandidater via vores netværk blandt rådgiverne. En case skulle for at være relevant opfylde følgende kriterier:

- Samarbejdet mellem en virksomhed og en arbejdsmiljørådgiver omkring en eller flere konkrete opgaver, som skulle være foregået over mindst tre år
- Der skulle være en fastlagt opgavekontrakt(er)
- Rådgivningen skulle have været tværfagligt organiseret
- Forskerne skulle have garanti for, at centrale aktører fra virksomheden og fra rådgiveren kunne og ville deltage i en workshop, stille materiale til rådighed samt deltage i interview
- Der skulle foreligge (eller være vilje til at foretage) en effektvurdering (sygefravær, eksponeringsmåling, kortlægning, og/eller økonomiske konsekvensberegninger).

I praksis efterspurgte vi virksomheder, som rådgiveren havde haft et ikke-uproblematisk samarbejde med – billedlig talt måtte samarbejdet gerne kunne sammenlignes med "en stenet vej". Desuden skulle forskelle med hensyn til følgende parametre i videst muligt omfang være repræsenteret:

- Rådgivningsorganisation (center, brancherettet, virksomhedsrettet, offentlig)
- Fremtrædende problemstillinger: fysisk/kemisk (eksponering baseret på teknologi eller materialer), ergonomisk (eksponering baseret på arbejdets udførelse) eller psyko-socialt (eksponering baseret på arbejdets organisering)
- Virksomhedstype (stor industri, offentlig service, mindre produktion eller håndværk).

Det lykkedes at finde fem virksomheder, men det tog længere tid end forventet, og en forlængelse af projektfasen blev nødvendig. Som det sidste og sjette case-studie valgte vi at bruge en multicase, som bestod af repræsentanter fra seks virksomheder. Den 6. case var resultatet af, at PAVLA-projektet indgik i et tæt samarbejde med projektet: "Arbejdsmiljøarbejdets historie" (Kabel et al. 2008). Et projekt der havde til formål at nedskrive historien om de sidste 30 års arbejdsmiljøindsats, mens de, der var aktive, endnu kan fortælle den. Dette projekt udførtes af en forskergruppe, der repræsenterede Arbejdsmiljørådgiverne, Center for Studier i Arbejdsliv og DTU. Projektet blev støttet af Selskab for Arbejdsmiljø (SAM), LO og 3F. Konkret gik samarbejdet ud på, at PAVLA-projektet gennemførte et historieværksted med deltagelse af repræsentanter fra seks arbejdspladser, der alle havde erfaringer med brug af rådgivere. Materialet fra værkstedet blev derefter anvendt af såvel PAVLA som af historieprojektet. PAVLA-projektet bidrog til

udarbejdelsen af den bog, der blev resultatet af historieprojektet, og den inddrages som materiale til de uddannelsesmoduler, der er resultatet af PAVLA.

I fase 4 udførtes en tværgående analyse af casestudierne. Fokus var på de incitamentter, som virksomhederne har haft til at bruge BST-rådgivning, og på udviklingen i arbejdsmiljøarbejdets kvalitet i sammenhæng med rådgivningen. Vi har set efter de faktorer, der fremmer og hæmmer vidensdeling mellem arbejdsmiljørådgivere og virksomhedens sikkerhedsorganisation, og faktorer, der styrker det virksomhedsnære arbejdsmiljøarbejde. Analysen er lavet på basis af det foreliggende materiale, dvs. litteratur, data fra DANAK-auditørerne og de seks casestudier. Det videnskabelige forum er efterfølgende inddraget som analytisk refleksionsforum.

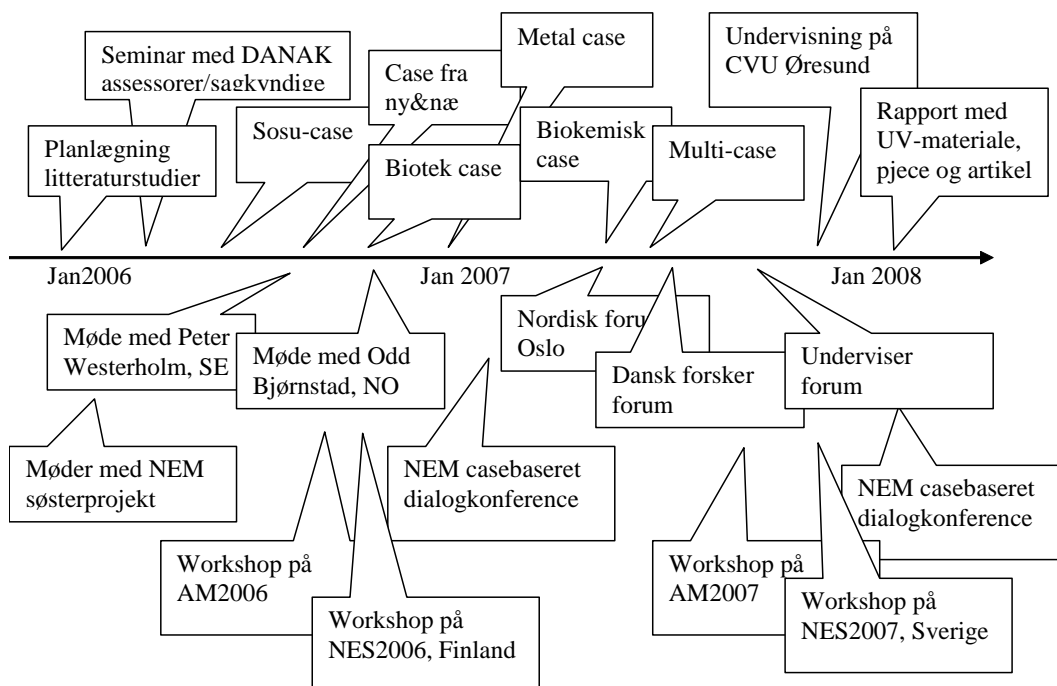
Selvom sidste fase skulle bestå af rapport og formidling, regnede vi med at udføre løbende formidling af projektets resultater i form af oplæg til det videnskabelige forum. Målet var at kvalificere dialogen med de deltagende forskere og andre samarbejdspartnere samt at formidle vores analyse internationalt. Der er udarbejdet et paper til NES-konferencen i Finland 2006, hvor projektet blevet præsenteret til NES konferencen i Sverige oktober 2007. Dette paper danner grundlag for en artikel til et anerkendt tidsskrift, samt en præsentation af de endelige resultater ved NES 2008 på Island. Desuden er projektet blevet præsenteret gennem oplæg på AM-konferencerne i 2006 og 2007 og resultaterne vil blive præsenteret på konferencen i 2008.

Projektets resultater formidles gennem et undervisningsmateriale der med udgangspunkt i 6 casebeskrivelser, kan anvendes til at formidle erfaringer med rådgivning af virksomheder, samt til at konkretisere de overordnede begreber (helhedssyn, forebyggelse, støtte til egenindsatsen og tværfaglighed) så de kan inddrages i undervisningen. Materialet er udarbejdet med det formål, at planlæggere og undervisere med ansvar for uddannelsesforløb kan anvende de dele de måtte ønske, til selv at udvikle undervisningsmateriale. Materialet kan på den måde integreres i meget forskellige faglige uddannelser og det kan anvendes til konkrete opgaver eller danne udgangspunkt for projektarbejde.

Projektet har endelig resulteret i et tilgængeligt materiale med anvisning til rådgivningsbrugere (dvs. virksomheder, institutioner og beslutningstagere). Målet var delt i to: Dels at kvalificere den enkelte virksomheds overvejelser over valg af og samarbejde med arbejdsmiljørådgivere, og dels at fremme diskussionen om kvalitet i arbejdsmiljørådgivningen blandt rådgivere og beslutningstagere. Kapitel 9 i denne rapport udgør et baggrundsmaterialet for at løse denne opgave. I kapitel 10 er der udarbejdet en række konkrete anbefalinger, der kan anvendes til videre formidling. Kapitlets anbefalinger er primært rettet til rådgivningsbrugere, men også efter vores mening kan de læses med udbytte af rådgiverne selv. Anbefalingerne er udformet som en grundigere omtale af fem skridt i etablering af samarbejdet med rådgivere sidst sammenfattet i en liste med gode råd.

Som den sidste aktivitet har vi udarbejdet denne rapport over projektets forløb med en dokumentation for aktiviteterne og en samling af projektet materialet. Forløbet kan illustreres med en tidslinie som i figur 3.

**Figur 3: Tidslinien med afgørende begivenheder og aktører i PAVLA-projektet., Øverst de dataindsamlende projektaktiviteter og nederst forskerdialog og formidling på konferencer**



Projektbeskrivelsens aktiviteter er blevet gennemført, og der er foregået en løbende formidling af projektet i forskernetværk og på konferencer. Sidst i kapitlet er en oversigt over alle formidlingsaktiviteter og alle projektets aktiviteter er samlet kronologisk i skemaform.

## 1.4 Metoder

Projektet er designet til at samle data på fire niveauer. Litteratur om roller og metoder i arbejdsmiljørådgivning, erfaringer fra de særligt sagkyndige og auditorer, som har besøgt BST for at kontrollere deres kvalitetssystemer, seks casestudier af langtidsrelationen mellem virksomhed og rådgiver samt tre forummøder med forskere og undervisere.

### 1.4.1 Litteratur

Litteratursøgningen har været begrænset til europæiske publikationer og gennemgangen har koncentreret sig om de nordiske referencer. Udbuddet af forskningsbaseret litteratur er begrænset, mens der er mange udredninger, som ofte er partsindlæg og dermed holdningspræget litteratur. Det betyder, at vi ofte refererer holdninger, som vi forsøger at lade fremstå som sådan. Som udgangspunkt lavede vi en søgning i databaserne Social Science Index, Safety Science & Risk Abstracts, Medline, PsycInfo og STAMI (Norge).

#### Skema over primære søgeord

<i>Dansk</i>	<i>Svensk</i>	<i>Norsk</i>	<i>Engelsk</i>
Arbejdsmiljø	Arbetsmiljö-	Arbejdsmiljø-	Working environment Occupational Health and safety
BST (Bedrifts-sundhedstjeneste)	FHV (Företagshälsovård)	BHT (Bedrifts-helsetjeneste)	Occupational Health Service

#### Skema over sekundære søgeord, som referencerne kobles individuelt med

<i>Dansk</i>	<i>Engelsk</i>
Konsulent	Consultant,
Rådgiver	Intermediaries, advisor
Ekspert	expert
Proceskonsulent	Process Consultant
Kvalitet	Quality assessment
Forebyggelse	Prevention
Helhedssyn	Holistic Approach



Tværfaglighed	Multidisciplinary
Certifikat	Certificate
Egen Indsats	Health and safety work
Sikkerhedsorganisation	Safety Organisation Safety Council
Medinddragelse	Participation
ArbejdsPladsVurdering	Workplace assessment
Sundhedsfremme	Health promotion
Sygefravær	Sick Leave Absence
Etik	Ethics

### 1.4.2 Kvalitative data

Med hensyn til dataindsamling fra DANAK-auditører har vi udarbejdet et kort spørgeskema, som de besvarede skriftligt. De var samlet til et 2-dages seminar, som primært bestod af en serie fokusgruppeinterview. Fokusgruppeinterviewenes form og afvikling var planlagt og gennemført på baggrund af inspiration fra Bente Halkiers: Fokusgrupper (Halkier 2002). Forløbet af det samlede seminar er beskrevet i den følgende oversigt over programmet.

#### Skema med program for DANAK-seminar

Dag 1 13-15.30 Tema 1: Arbejds- miljørådgivningens ramme.	Velkomst og præsentation, gennemgang af programmet og seminarets mål Præsentation af modellen for <i>relationen mellem virksomhed og rådgiver</i> . Præsentationsrunde med kort cv og historier Hvad har gjort indtryk ved kontrolbesøg – i forhold til udvikling af den professionelle rådgivning og den lokale arbejdsmiljøindsats? Vi sætter historierne i forhold til modellens elementer og stiller uddybende spørgsmål, i det omfang der er tid (ca. 10 minutter i alt til hver deltager).
16- 18.30 Tema 2: De tre mantraer	Problematiserende peptalk om hvert mantra Arbejde i de tre grupper med hver sit mantra: Helhedsorientering, forebyggelse og støtte til egenindsats. Opgaven: <i>Giv konkrete eksempler på, hvordan mantra'et kan udmøntes gennem den konkrete rådgivningspraksis. Tag udgangspunkt i egne erfaringer og historierne fra runden om forholdet mellem rådgiver og virksomhed.</i> Kort tilbagemelding og fælles refleksion i plenum. Hvordan aflæses mantra'ernes i den virkelige verden, hvordan fremtræder de i virksomheders arbejdsmiljøarbejde, og hvilke billeder benyttes i den forbindelse?

<p>20-22</p> <p>Tema 3:</p> <p>Det tidsmæssige forløb i rådgivningsprocessen og betydningen af relationen</p>	<p>Kort oplæg om rådgivningsprocessens faser</p> <p>Der lægges op til, at deltagerne udvikler metaforer, som bygger på rådgivningsforløbet faser og relationer.</p> <p>Diskussion:</p> <p><i>Er det rigtigt, at en langsigtet kontakt mellem rådgiver og virksomhed opbygger et tillidsforhold og et gensidigt kendskab, der sikrer, at de løsninger, som bringes i spil, er mere holdbare og bedre opfylder de tre mantraer? Eller betyder det mangel på udfordring og udvikling?</i></p>
<p>Dag 2</p> <p>9-12</p> <p>Tema 4:</p> <p>Hvad skal der til, for at rådgivning kan være et effektivt virkemiddel?</p>	<p>Resume af fredagens arbejde som oplæg til fælles diskussion</p> <p>Der stilles en række spørgsmål til, hvordan kvaliteten af arbejdsmiljørådgivningen kan sikres fremover. Svarene skrives op som stikord, koncepter og modeller</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Hvilke forudsætninger skal være opfyldt i virksomhederne, for at opgaveløsningen kan forankres?</i></li> <li>2. <i>Hvordan sikres kvaliteten af rådgivningen, og hvordan udvikles såvel intern som ekstern kvalitetsvurdering?</i></li> <li>3. <i>Hvordan fremmes vidensdeling mellem rådgiver og virksomhed, og hvad er det vigtigt at dele?</i></li> </ol> <p>Evaluerings af modellerne ved fælles refleksion og opsamling.</p> <p>Evaluerings af seminaret ved hurtig runde.</p> <p>Opsamling af løse ender og ideer til projektet.</p>

Casestudierne er udført som *historieværksteder* (Limborg og Hvenegård, 2008) der sætter udvalgte aktører i stand til at dele deres erfaringer i forhold til en kronologisk ramme. Programmet er i sin grundform bygget op i to dele, der udgør et samlet forløb: Historieøvelsen og en egen-analyse af styrker og svagheder i forhold til arbejdsmiljøarbejdet og rådgivningen. Normalt afholdes historieværkstedet over en dag, men i dette projekt har vi brugt et komprimeret forløb på en halv dag.

#### *Et historieværksted i praksis*

*Der skal bruges et uforstyrret lokale, hvor det er muligt på en lang væg/to sammenhængende vægge med malertape at opsætte en lang række sedler. Ud over stole til deltagerne (inkl. forskerne og referenten) bliver der ikke brugt andet. Deltagerne sidder i en halvcirkel vendt mod væggen/væggene. Som minimum er*

*der repræsentanter fra virksomhedens ledelse og medarbejdere samt en til to konsulenter fra BST.*

*Historieværkstedet er i praksis bygget op omkring tre runder, hvor deltagerne hver får en række A5-papirer (sedler) i forskellige farver svarende til hver runde (grøn, gul, rød). Når rundens problemstilling er annonceret, får alle deltagere et kortere tidsrum til at skrive deres erindringer herom på de udleverede sedler. Derefter sætter hver enkelt på skift deres sedler op på en i forvejen opsat tidslinie på væggen, der hvor den tidsmæssigt passer. Samtidigt kommenterer den enkelte deltager kort det indholdsmæssige på sedlen. Tidsliniens perspektiv går tilbage til 80'erne, hvor BST blev etableret som rådgivningssystem. Spørgsmålene i de tre runder er som udgangspunkt:*

- Hvilke betydningsfulde begivenheder i arbejdsmiljøarbejdet har der været i perioden (grøn)?*
- Hvilke personer har været vigtige for arbejdsmiljøets udvikling i perioden (gul)?*
- Hvad har været væsentlige problemstillinger, diskussioner og dilemmaer i perioden (rød)?*

*De forskellige farver, der anvendes i hver runde, gør det muligt at holde de forskellige temaer ude fra hinanden. Efter hver runde åbnes for en kort diskussion om det billede, som har tegnet sig efterhånden, som der bliver lagt nye lag på historien.*

*Når deltagerne har været igennem runderne, er der ofte tegner et ganske broget billede med mange forskellige input til den samlede historie. For at få mere systematik i dette, kan deltagerne (evt. opdelt i grupper af tre til fire personer) få til opgave at opdele historien i perioder med hver sin overskrift – gerne en metaforisk, poetisk og sjov overskrift.*

*Anden del af historieværkstedet rummer en evaluering af et eller flere temaer, det kan f. eks. være et større projekt eller indsats, der er kommet frem i historiebilledet. Hvem gjorde hvad, hvilke styrker og svagheder var der i arbejdsmiljøarbejdet, og hvad betød rådgivernes indsats?*

*Begge de to dele af forløbet nedskrives løbende af en referent, ligesom tidslinien dokumenteres. De deltagende casevirksomheder får en tilbagemelding fra værkestedet og bliver eventuelt bedt om at kommentere og supplere med yderligere oplysninger.*

I flere tilfælde har vi efter tilladelse fra casevirksomheden besøgt BST-enheden og set virksomhedens sagsmappe igennem (undtaget er eventuelle individuelle personsager).

## 1.5 Læsevejledning

Rapporten har et dobbelt formål. På den ene side er den en redegørelse for PAVLA projektets forløb og en præsentation af de data og analyser, som er resultatet af projektet. På den anden side udgør den en samling af tekster og opgaver, der kan danne grundlag for at anvende projektet i undervisningen af kommende arbejdsmiljørådgivere. Projektrapporten er derfor skrevet med relativt uafhængige kapitler, der kan læses hver for sig, hvorfor der vil forekomme mindre gentagelser mellem kapitlerne. I det følgende gives en kort oversigt over indholdet:

- I kapitel 2 udvikler vi en model for samarbejdsrelationen mellem virksomhed og rådgiver. Den anvendes som analysemodel i den senere analyse af casematerialet
- Kapitel 3 gennemgår virksomhedssiden af relationen med en historisk vinkel på udviklingen af det interne arbejdsmiljøarbejde
- Kapitel 4 behandler på samme måde rådgiversiden med fokus på udviklingen og den senere afvikling af BST - systemet
- I kapitel 5 ser vi nærmere på den danske model for arbejdsmiljørådgivning i nordisk og europæisk belysning
- I kapitel 6 behandles problemet omkring fastlæggelse af kvalitetsnormer for rådgivningen. Først belyst med data fra DANAK-auditørerne med fokus på erfaringerne med Kvalitetsordningen indført i 1998 og de heri fastlagte tre mantraer: forebyggelse, helhedssyn og støtte til egenindsatsen. Desuden beskrives etablering af andre kvalitetsparametre som f. eks professionsnormer og uddannelseskrav

- Kapitel 7 består af de seks casestudier af relationen mellem virksomhed og rådgiver.
- Kapitel 8 omfatter en tværgående analyse på baggrund af det samlede casemateriale.
- I kapitel 9 analyseres vilkårene for brugere af arbejdsmiljørådgivning med udgangspunkt i caseanalyserne
- Kapitel 10 opstiller på baggrund af analysen i kapitel 9 en række anbefalinger til nuværende og kommende brugere af rådgivningen
- Kapitel 11 indeholder uddannelsesmateriale, der kan anvendes direkte i forbindelse med udvikling af uddannelser med kommende arbejdsmiljørådgivere som målgruppe. Materialet omfatter bl.a. forslag til studievejledning, casebaserede opgaver og lærervejledning.

Læsere, der primært er interesseret i *at anvende undervisningsmaterialet*, kan med fordel starte med kapitel 2 og kapitel 11. I kapitel 2 får man beskrevet den analysemodel, som ligger bag caseanalyserne, og bliver introduceret til de begreber, der anvendes. I kapitel 11 kan man derefter stifte bekendtskab med materialets form og anvendelsesmuligheder. I kapitlet er dog kun medtaget en ud af 6 opgaver. De øvrige kan findes i det tilhørende Opgavekompendie. Studievejledningen, der indgår i kapitel 11, kan derefter være en vejviser til det øvrige materiale.

Læsere med størst interesse for *de konkrete virksomhedscases* kan gå direkte til kapitel 7 og finde den case, der forekommer mest relevant. Igen anbefales det først at sætte sig ind i den anvendte model, som er beskrevet i kapitel 2.

Er man optaget af *rådgivningens vilkår i dag* og ønsker bidrag til debatten om brugernes behov for og muligheder for at få kvalificeret arbejdsmiljørådgivning, er denne problemstilling behandlet i kapitel 9. Kapitel 10 omfatter dernæst en række konkrete anbefalinger til nuværende og kommende brugere af rådgivning, som organisationer og andre interessenter kan bruge som udgangspunkt for at formulere deres egne anbefalinger.

Hvis man har en indholdsmæssig interesse i *sikkerhedsorganisationens udvikling* og det virksomhedsinterne arbejdsmiljøarbejde, skal man indlede læsningen i

kapitel 3. Er det *rådgivningssystemets historie*, der er i fokus, kan man starte i kapitel 4.

Endelig kan indgangen være en interesse for *kvalitetssystemer, autorisationsordninger og uddannelseskrav* som muligheder for at udvikle mekanismer, der kan fremme kvaliteten af rådgivningen. Da bør man starte med kapitel 6 – og evt. overveje at gå videre med et nordisk perspektiv i det foregående kapitel 5.

## 1.6 Samarbejdspartnere

Under udførelsen af projektet har vi mødt stor interesse for vores problemstilling og metode. Vi vil gerne takke alle, der har bidraget til, at projektet har kunnet gennemføres. Ikke mindst konsulenter og ledelse hos de BST-enheder og arbejdsmiljørådgivere, der har hjulpet os med at finde egnede casekandidater – og en særlig tak skal stiles til de omkring 50 deltagere i de historieværksteder, vi har afholdt.

DANAK-sagkyndige Jan Nygaard, Leif Rothmann, Marianne G. Hansen, Thomas Fløe, Henrik Hopff, Ilse Just, Jytte Syska, Leif Funch, Anette Poulsen, Lisette Jespersen, Pernille Brinkløv og Mogens Tusborg skal have tak for deres bidrag, for de flestes vedkommende både spørgeskemasvar og seminardeltagelse.

Tak for inspirerende samtaler til Annette Kamp og Klaus T. Nielsen fra RUC (NEM-projektet), Ole Broberg fra DTU (Workspace design projekt) og arbejdsmiljøkonsulent Merete Paarup. En særlig tak til Peter Westerholm, Professor emeritus i arbejdsmedicinsk epidemiologi, Uppsala universitet, tidligere Arbetslivsinstitutet, og Odd Bjørnstad, Fagsekretariatet for bedriftshelsetjenesten, Statens ArbejdsmiljøInstitut, Norge, samt øvrige forskere vi har mødt i nordisk sammenhæng, bl.a. Olli Punnonen, bitrædende rektor for uddannelsesafdelingen ved Finnish Institute of Occupational Health. Vi har også haft meget gavn af kommentarerne fra det danske forummøde med bl.a. Per Langå Jensen, DTU, og Agnes Saaby, en af pionererne fra etableringen af BST-systemet.

Der skal også lyde en tak til deltagerne på projekt Arbejdsmiljøarbejdets historie, som vi har haft et fælles historieværksted med: Niels Møller, DTU, Niels Porse

Sørensen, historiestuderende, og Anders Kabel, Arbejdsmiljørådgiverne, som har haft nyttige kommentarer til projektet i flere omgange.

For konstruktive bidrag til udviklingen af undervisningsmateriale takker vi Mogens Tolstrup (Arbejdsmiljøuddannelsen), Eva Tauby (Sikkerhedslederne), Liv Starheim (Forvaltningshøjskolen og Den social Højskole) og Marianne Graae Hansen (CVU). Sidstnævnte har beredvilligt ladet os prøve materialet på et hold ergoterapeutstuderende på CVU Øresund – hvilket i øvrigt har udviklet sig til en vejledningsopgave i forbindelse med et bachelorprojekt. Carsten Elert, Lillian Wiese og Jens Peter Schytte fra Akademiuddannelsen i arbejdsmiljø takker vi også for deres interesse i undervisningsmaterialet.

Dorte Kragh og Karin Mathiesen har været en stor støtte ved den endelige udarbejdelse af rapporten med gennemretning og kritiske kommentarer. Dem er vi også megen tak skyldig.

Endelig skal vi ikke glemme Maya Flensborg Jensen og Jens Henneberg Andersen, der som studentermedhjælpere flittigt har skrevet referat og hjulpet med den indledende litteratursøgning.

Til slut skal vi takke Arbejdsmiljøforskningsfonden – dels for, at vi fik mulighed for at krydse vores spor, og dels for at være tålmodige, da vi løb ind i forsinkelser. Vi beklager, men håber, det har været tiden værd!

## Litteratur

- Arbejdsmiljørådet 2003, *Strukturudvalget 2003* København.
- Christiansen Jørgen Møller & Hans Jørgen Limborg 2005, *Private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø*, Arbejdsmiljøinstituttet, København.
- Kabel, A., Limborg, H. J., Niels Møller, Niels Porse Sørensen, & Dorthe Kragh 2008, *Fra engagement til styring - arbejdsmiljøarbejdets historie fortalt af dem der var med* Selskab for Arbejdsmiljø, København.
- LO 2003a, *En analyse af virkemidler i arbejdsmiljøreguleringen*, LO, København.
- LO 2003b, *Virksomhedernes vurdering af BST - rådgivningen*, LO, København.
- LO 2006, *Fremtidens arbejdsmiljø - nye problemer, nye muligheder, nye strategier*, LO, København.
- Tybjerg Aldrich, P., Forman, M., & m.fl 2001, *Evaluering af forsøg med BST. Hovedrapport*, Teknologisk Institut, Arbejdsliv, Taastrup.
- Westerholm, P. & Göran Bostedt 2004, "Företagshälsenvård i förändring," in *Framtidens arbetsmiljö och tillsynsarbete*, B. Johansson, Kaj Frick, & Jan Johansson, eds., Studentlitteratur, Lund, pp. 348-367.



## Skema over de vigtigste aktiviteter i PAVLA-projektet 2006-2008

2.1.06 Projektmøde	Brainstorm over projektplan, aktuel litteratur, faktablad om projektet
15.2.06 Møde med forskere	NEM-projektet, RUC
14.3.06 Projektmøde	Planlægning af DANAK-workshop og indsamling af data fra sagkyndige
21-22.4.06 DANAK-workshop, Magleås	Deltagelse af 8 sagkyndige/assessor
26. 4 06 projektmøde	Case-kandidater
8.5 06 Projektmøde	Metodeudvikling til case-historieværksteder
18.5.06 Forskermøde	Møde med netværksprojektet, RUC
6.6.06 Interview	Supplerende data fra sagkyndig
31.5 06 Projektmøde	Litteratursøgning kører videre i baser
13.6 06 Historieværksted	Første case: sosu-institution
21.8 06 Historieværksted	Case 2: ny & næ-industri
17.9.06 Forskermøde	med Peter Westerholm, Arbejdslivsinstituttet
19.9.06 Workshop på AM-konferencen	Mini-historieværksted, 14 deltagere
25.9.06 Konference	Indlæg på NES 2006 i Finland
24.10.06 Historieværksted	Case 3: biotek koncern
20.10.06 Forskermøde	med Odd Bjørnstad, STAMI, Norge
29.11.06 Case dokumentgennemgang	Besøg hos rådgiver for biotek koncern
12.12.06 Case-interview	Case 4: Metalvirksomhed
11.1.07 Projektmøde	Status over cases og dansk forum
2.2.07 Dialogkonference	med NEM-projektet, IDA: forflytnings-case
5.3.07 Møde	med historiprojektet, CSA
7.3.07 Historieværksted	Case 5: biokemisk procesindustri
9-10.3.07 Historieværksted, LO-skolen	Case 6: seks virksomheder
9.5.07 Projektmøde, Birkerød	Status og hypoteser
14.5.07 Nordisk forummøde, Oslo	med Odd Bjørnstad og Peter Westerholm
5.6.07 Dansk forummøde, Valby	AM-rådgiverne, RUC, DTU, tidl. BST-leder
13.6.07 Projektmøde	Cases i forhold til relationsmodellen
2.7.07 Projektmøde	Opfølgning på sosu-case og ny&næ-case
6.-11.8.07 Projektuge	Paper på engelsk til NES2007, se <a href="http://www.nes2007.se">www.nes2007.se</a>
17.-21.9.07 Projektuge	Første rapportudkast og casebaserede opgaver
1-3.10.07 NES-konference, Lysekil	Præsentation i en workshop, 25 deltagere.
22.10.07 Forummøde for undervisere	CVU, SSID, Forvaltningshøjskolen, AM-udd., AM-rådgiverne, Akademiuddannelsen i arbejdsmiljø
30.10.07 AM2007	PAVLA-workshop med omkring 30 deltagere
27.og 29.11.07 Undervisning	Casebaserede opgaver afprøves på CVU Øresund
14.1 08 Dialogkonference. IDA	Sundhedsfremme-case, NEM-projektet
15.1 08 Status	Litteratursøgning indstilles, rapportudkast 2
8.2 08 Forskermøde	Workspace design, Ole Broberg, DTU
18.2 08 Undervisningsmøde	Arbejdsmiljørådgiverne, Anders Kabel

## Formidlingsaktiviteter knyttet til PAVLA projektet

### *Konferenceoplæg*

- Arbejdsmiljørådgiverkonferencen 2006: Workshop med titlen: "En historie om PAVLA - Hvad er det, der virker – når en virksomhed og en rådgiver samarbejder om at løse et problem i arbejdsmiljøet"? Hans Jørgen Limborg og Jens Voxtrup Petersen
- Arbejdsmiljørådgiverkonferencen 2007: Workshop med titlen: "Hvornår virker arbejdsmiljørådgivning eller hvordan gik det med PAVLA?" Hans Jørgen Limborg og Jens Voxtrup Petersen
- Nordisk Ergonomi Selskabs Årsmøde (NES konferencen) 2006 i Hämenlinna, Finland, Presentation: **Hans Jørgen Limborg** og Jens Voxtrup Petersen: Professional advisors as means to enforce the local working environment activities
- Nordisk Ergonomi Selskabs Årsmøde (NES konferencen) 2007 i Sverige, Presentation: From Public task to private business - the development of the relation between the Danish Occupational Health Service and the Companies – The PAVLA Project. **Jens Voxtrup Petersen** og Hans Jørgen Limborg
- Planlagt presentation: "Communities of Tasks – progressive relations between advisors and internal OHS actors". Ved NES 2008 Island
- Tilmeldt workshop: "Undervisning af fremtidens arbejdsmiljørådgivere" ved Arbejdsmiljørådgiver konferencen 2008.

### *Artikler og bidrag til antologier*

- Anders Kabel, Peter Hasle og Hans Jørgen Limborg: "*Occupational Health Services in Denmark – the rise and fall of a multidisciplinary and preventive approach*". Publiceret i antologien: "Supporting health at work", udgivet som et supplement til IOSH's tidskriftet Policy and Practise in Health and Safety. Leicestershire 2007
- Hans Jørgen Limborg and Jens Voxtrup Petersen: *From Public task to private business - the development of the relation between the Danish Occupational Health Service and the Companies – The PAVLA Project. Paper publiceret i proceedings fra NES 2007*

- Hans Jørgen Limborg and Jens Voxtrup Petersen: *From Public task to private business - the development of new relations between occupational health advisors and companies*. Planlagt submitted til tidsskriftet Safety Science i 2008.

### *Bøger*

- Anders Kabel, Hans Jørgen Limborg, Niels Møller, Niels Porse og Dorte Kragh: *Fra engagement til styring - arbejdsmiljøarbejdets historie fortalt af dem der var med*. Selskab for Arbejdsmiljø 2008.

### *Undervisningsaktiviteter*

- Gennemført undervisningsmodul (3 timer) ved Masteruddannelsen: Teknisk Miljøleder uddannelsen ved DTU, marts 2006. Underviser Hans Jørgen Limborg
- PAVLA materiale anvendt ved Undervisningsmodul (3 timer) ved Masteruddannelsen: Teknisk Miljøleder uddannelsen ved DTU, marts 2008. Underviser Anders Kabel
- Undervisning med temaet: "Rammer og eksterne aktører i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø" ved valgmodulet "Ledelse og Arbejdsliv" ved Diplomuddannelsen i Ledelse. Danmarks Forvaltningshøjskole. 21. september 2007. Underviser: Hans Jørgen Limborg
- Gennemførelse af undervisningsforløb med titlen "Ergoterapeuten som arbejdsmiljørådgiver" (3 plus 3 timer samt hjemmeopgave) ved CVU Øresund - Ergoterapeutuddannelsens 5. semester *Sundhedsfremme, forebyggelse og rehabilitering*, Modul 5.1: Ergoterapeutens rolle og opgaver i forhold til forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer samt sundhedsfremme og forebyggelse af aktivitetsproblemer hos mennesker med begrænsede muligheder for at deltage i samfundslivet. 27. og 29. november 2007. Undervisere Hans Jørgen Limborg, Jens Voxtrup Petersen
- Vejledning af gruppe der udfører bachelor projekt ved CVU Øresund – Ergoterapeutuddannelsens. Foråret 2008, Vejleder: Hans Jørgen Limborg
- Undervisning på modul 3 ved Akademiuddannelse i Arbejdsmiljø, Modul 3 – Viden og forandring. April 2008. Udarbejdelse af materiale til modulet.

## 2 Udvikling af en model for samarbejdet mellem rådgivere og virksomheder

PAVLA-projektets opgave er at beskrive og formidle en række konkrete erfaringer fra samspelet mellem arbejdsmiljøprofessionelle rådgivere og de aktører i virksomheder og institutioner, som rådgiverne indgår i et samarbejde med. BST-systemet har været den dominerende organisatoriske ramme om arbejdsmiljørådgivningen i perioden fra 1980 til 2003, men systemet udfases nu og erstattes af et mere frit marked for arbejdsmiljørådgivere.

Der blev opnået en lang række erfaringer i BST-systemet, og de rammer, som BST-systemet skabte for udvikling af rådgivningen, får nødvendigvis en fremtrædende plads i beskrivelsen af udviklingen af arbejdsmiljørådgivning i Danmark. Så selvom erfaringerne høstes fra et BST-system under afvikling, er målet at finde frem til de landvindinger, der vil være værdifulde for den arbejdsmiljørådgivning, der fremover vil blive tilbudt og udført under nye vilkår. Formålet med hele projektet er at præsentere disse erfaringer i form af et undervisningsmateriale, der kan anvendes, hvor potentielt kommende arbejdsmiljørådgivere undervises. Materialet skal give de studerende mulighed for at reflektere over arbejdsmiljørådgivningens rammer og vilkår samt at inddrage erfaringer fra arbejdsmiljørådgivningens praksis i de studerendes eget læringsforløb.

For at kunne opfylde dette formål er det nødvendigt at drage generelle erfaringer ud af de konkrete fortællinger, som er indeholdt i projektets caseundersøgelser. Derfor er der i projektet blevet udarbejdet en teoretisk model af relationen mellem rådgiver og virksomhed. Den bliver anvendt til at uddrage de væsentlige erfaringer fra casene og fremstille dem på en enkel og meningsfuld måde, der kan anvendes i undervisningssammenhæng. Modellen omfatter de to parter rådgiveren og brugeren og omfatter de forhold hos hver af de to parter, som har betydning for etablering og udvikling af relationen og for at opnå et resultat af samarbejdet. Før modellen præsenteres, vil vi gennemgå, hvad der medtages for at beskrive de to centrale parter.

## 2.1 Rådgivere og brugere

Relationen mellem rådgiver og de arbejdspladser, der anvender rådgivningen, kan ansues fra en række forskellige positioner. Teorier om forandringer og ledelse, teorier om konsulentrollen og den psykologiske kontrakt mellem konsulent og virksomhed, og teorier, der tager udgangspunkt i forståelsen af arbejdsmiljøets problemer (f.eks. opfattelsen af årsagssammenhænge), bidrager alle til at forstå denne relation. Vi har valgt ikke at lægge os fast på én teoretisk synsvinkel, men har i stedet sat os det mål at udvikle en simpel og overskuelig model for relationen mellem rådgiver og virksomhed, som kan anvendes i forskellige uddannelsesmæssige sammenhænge til at analysere de caseopgaver, der er udviklet i projektet. Samtidig kan modellen anvendes til at skabe mening i de konkrete erfaringer, mange studerende opnår, hvis de udfører kortere opgaver i samarbejde med konkrete arbejdspladser eller indgår i praktik eller praktiklignende forløb.

Mange teorier og modeller om rådgivere og konsulenter har fokus på konsulent-systemet og inddrager kun i mindre omfang brugeren eller modtageren af rådgivningen (Poulfelt *et al.*, 1999). PAVLA-projektet har valgt at tage udgangspunkt i brugerne af rådgivningen. Gennem en historisk beskrivelse af arbejdsmiljørådgivningens udvikling viser vi, at arbejdsmiljørådgivning foregår under en række særlige vilkår, der ikke kun er fastlagt af en markedsrelation, men i stor udstrækning af den gældende regulering af arbejdsmiljøet. Relationen mellem arbejdsmiljørådgiveren og brugeren er derfor også underlagt de omfattende ændringer, der er foregået af arbejdsmiljøreguleringen med udfasningen af BST som den mest markante.

Hvem der er brugerne af rådgivning, kan dog ikke defineres entydigt. Faktisk har BST-systemet i hele sin levetid ført en diskussion med sig selv om, hvorvidt det var arbejderne, virksomheden, ledelsen eller samfundet, der var de centrale brugere. I denne sammenhæng vil vi definere brugerne som virksomhedernes og institutionernes arbejdsmiljøansvarlige aktører. Altså de personer, som indgår i et direkte samspil og samarbejde med rådgiverne omkring løsning af de arbejdsmiljøproblemer, der er tale om, og som har en direkte indflydelse på, hvordan rådgivningen planlægges og udføres.

Udviklingen af den teoretiske model, som i dette projekt anvendes til at analysere arbejdsmiljørådgivningens praksis, bygger på arbejdsmiljørådgivernes egen udvikling af grundlæggende forståelser af arbejdsmiljøarbejde og af arbejdsmiljørådgivernes opfattelse af deres rolle(r). Denne udvikling af den konkrete rådgivningspraksis har blandt rådgiverne været kendetegnet ved en meget bred anvendelse af teorier og inspiration fra mange andre rådgivningsfelter, som man har brugt til refleksion over egen praksis (Brikner & Alrø, 1993) (Broberg & Hermund, 2004) (Tybjerg Aldrich *et al.*, 2001). I første omgang vil vi derfor se på den del af modellen, der omfatter rådgiverne og rådgivningssystemet.

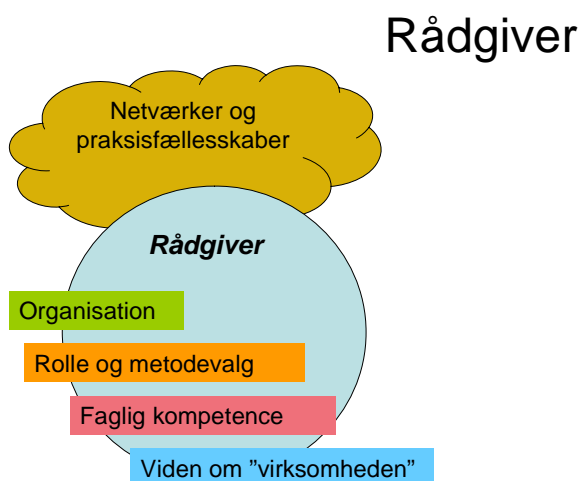
Frem for at udpege én teori om rådgivningsorganisationer har vi valgt at lade den konkrete historiske udvikling af rådgivningen i Danmark være en forståelsesramme for rådgivningens vilkår. Kapitel 4 udgør et baggrundsmateriale til at opnå indsigt i denne udvikling. Kapitlet er en gennemgang af, hvorledes rådgivningssystemet har udviklet den organisatoriske ramme om rådgivningen og en konkret rådgivningspraksis. Selvom meget bliver ændret i disse år, er den historiske tradition stadig et udgangspunkt for opfattelsen af, hvad arbejdsmiljørådgivning skal omfatte, hvad man som bruger kan forvente, og hvordan den bedrives af rådgiverne.

## 2.2 Rådgiveren

Udgangspunktet for overhovedet at kunne definere arbejdsmiljørådgivning som en særlig funktion er at anskue den som en kombination af rollen som rådgiver og opgaven at forbedre arbejdsmiljøet. Rollen som rådgiver eller konsulent er at *bistå* aktører på en arbejdsplads med at løse konkrete problemer eller implementere konkrete forebyggelsesmål. Det forudsætter, at 1) rådgiveren besidder en vifte af konkrete metoder og en forståelse af egen rolle. At kunne medvirke til at forbedre arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøindsatsen forudsætter også 2) en konkret arbejdsmiljøfaglig viden om de problemstillinger, der skal rådgives om. Dvs. en sammenhængende viden om særlige problemstillinger knyttet til arbejdsmiljøet samt hvilke konsekvenser, de har, og hvordan de kan forebygges. Dertil kommer 3) en viden om det felt, rådgivningen skal udføres i, dvs. et kendskab til arbejdspladsers organisation, struktur, kultur og teknologiske forhold. Endelig kan rådgivningen 4) kun udføres, hvis den foregår i en organisatorisk kontekst, der kan

skabe de rammer, som bringer rådgiveren i kontakt med brugerne og som fastlægger de betingelser, rådgivningen skal udføres under. I det følgende vil vi gå lidt mere i dybden med disse fire elementer.

Figur 1: En model af rådgivningens elementer



### 2.2.1 De organisatoriske rammer

I Danmark er de organisatoriske rammer omkring arbejdsmiljørådgivning som nævnt tæt koblet til de rammer, som blev fastlagt af BST-systemet fra 1980 op til 2003. Beslutningen om at udfase BST-pligten har medført store ændringer i såvel rådgivningsmarkedet som i organiseringen af rådgivningen og i den selvforståelse, som de rådgivere, der i dag tilbyder arbejdsmiljørådgivning, har udviklet. I den første periode var det således de politisk vedtagne rammer og mål, der var afgørende for organiseringen af rådgivningsenhedernes praksis. Men efter 2003 intensiveres en gradvis ændring fra de regulerede rammer til en markedsorienteret udviklingsstrategi, som indtil nu primært er slået igennem som fusioner, opkøb og integration af BST-enhederne i større rådgivende ingeniørfirmaer samt en tilsyneladende vækst i en underskov af små organisationer eller individuelle specialistrådgivere.

I en så markant omstillingsfase, som arbejdsmiljørådgivningen aktuelt befinder sig i, giver det næppe mening at udvikle særlige modeller eller typologier, der kan bruges til at systematisere arbejdsmiljørådgivningsenhederne. Vi vil derfor afgrænse modellen til at omfatte de konkrete rammer og organisationsformer, som gælder bredt for rådgivernes måder at udvikle deres organisationer på. I en analyse af en rådgivningsorganisation inddrager vi de forhold, der har almen gyldighed og betydning for rådgivere, herunder: Evnen til at varetage relationen til kunderne, kontaktmåder, registrering og kommunikation om ydelserne, kontraktindgåelse, klare retningslinier for honorering, fastlæggelse af hvilke ydelser, der kan tilbydes, personalepleje, uddannelse og efteruddannelse af personalet, udvikling af nye metoder og ydelser, etablering af netværk og samarbejde med forskere og andre rådgivere (Poulfelt *et al.*, 1999).<sup>1</sup>

### 2.2.2 Rolle og metodevalg

Med BST-systemet som ramme blev der fra etableringen i 1980 hurtigt udviklet netværk og faglige fællesskaber blandt rådgiverne. Disse fællesskaber havde i første omgang fokus på de konkrete arbejdsmiljøopgaver, men fik også hurtigt udbredt en diskussion blandt rådgiverne om deres rolle og valget af rådgivningsmetoder. Rådgivernes opfattelse af sig selv som rådgivere eller konsulenter og deres evner og kompetencer til at udfylde opgaven fik dermed en meget central rolle i den danske diskussion om arbejdsmiljørådgivning. Det er derfor et væsentligt element i modellen at inddrage rådgivningsenhedens og den enkelte rådgivers udvikling af rådgiverfunktionen, tilgangen til rådgiverens rolle og de overvejelser, der knytter sig til at varetage arbejdsmiljørådgiverfunktionen.

---

<sup>1</sup> I litteraturen kan der også findes eksempler på andre tilgange til at forstå "rådgiveren" som aktør. Gitte Haslebo og Kit Sanne Nielsens bog *Konsultation i organisationer*, som fik stor betydning for BST, beskriver en konsulentorganisation ud fra en systemisk tankegang (Haslebo & Nielsen, 1997). Henriette Christrup lavede en analyse af de personaleinterne relationer ud fra et psykodynamisk perspektiv (Christrup, 1993), og i *Arbejdstilsynets håndbog om BST* bliver der givet juridiske retningslinier for, hvordan en organisation bør opbygges for at opfylde lovens krav (Arbejdstilsynet, 1990).



Den intensive diskussion af konsulentrollen blev baggrund for en løbende og ganske kreativ eksperimenteren med, hvordan denne rolle udfyldes og udvikles i praksis. Scheins begreb om proceskonsultation fik tidligt indflydelse på diskussionen og førte til en opfattelse af konsulentrollen som placeret på et kontinuum mellem en ekspertrolle og proceskonsulent (Schein E.H, 1999). Ekspertbegrebet har sit udgangspunkt i den medicinske tradition, der, som vi senere vil vise, havde en stor betydning for de rammer, den konkrete rådgivningspraksis udviklede sig under. Eksperten besidder en faglig viden, der kan afdække de centrale årsagssammenhænge og dermed diagnosticere den sygdomsramte medarbejder eller virksomhed.

I den tekniske forebyggelsestankegang, der blev udviklet i BST, blev virksomheden opfattet som patienten (Olsen *et al.*, 1991;Schneider, 1996). Eksperten kan derfor afhjælpe de problemer, klienten/patienten står i, når blot ekspertens viden bliver formidlet, og de ansvarlige aktører handler på baggrund af denne viden. Heroverfor står proceskonsulenten - et begreb der blandt arbejdsmiljørådgivere blev synonymt med en indsats, der byggede på "hjælp til selvhjælp" filosofien. Ifølge denne tankegang er det konsulentens fornemste opgave at facilitere virksomhedens aktører, således at de selv bliver i stand til at gøre noget ved deres eget arbejdsmiljø. Denne tanke var baggrunden for en intensiv udvikling af metoder og redskaber, der kunne anvendes af rådgiverne (Alrø og Brikner 1993, Limborg 99, (Drachmann & Jensen, 2008).

Udviklingen af en forståelse af arbejdsmiljørådgiverens rolle byggede videre på dette procesorienterede udgangspunkt, men blev suppleret med en række undersøgelser og overvejelser over det felt, rådgivningen blev udført i. Således udvikler Broberg og Hermund begrebet "den politiske refleksive navigatør" i et casestudie, hvor de undersøger rådgivernes evne til at indgå i designprocesser (Broberg & Hermund, 2004). Denne betegnelse sammenfatter en række af de konkrete erfaringer, rådgiverne gjorde, og herudfra søgte de en forståelse af, hvordan eksterne aktører agerer i forandringsprocesser på arbejdspladser. Begrebet medtager udover faglig kompetence og rollebevidsthed yderligere tre elementer, som anses for væsentlige for, at rådgiveren kan fremme arbejdsmiljøet. Det drejer sig om at kunne *facilitere forandringer*. Her bygges bl.a. på begrebet forandringsagent, der er udviklet i organisationsteorien. Rådgiveren må desuden

være i stand til at *skabe de sociale og organisatoriske rammer*, som bringer de relevante aktører til at kommunikere om og forholde sig aktivt til mulige forandringer af organisationen og dermed arbejdsmiljøet. Det fordrer en evne til at "navigere" i de komplekse sociale og politiske sammenhænge, som enhver arbejdsplads omfatter. Navigation forudsætter evnen til at aflæse de forskellige gruppers ofte modsatte interesser og at kunne lægge en kurs, der kan mediere og skabe en fælles drivkraft i at løse arbejdsmiljøproblemer. Rådgiveren skal derfor kunne *integrere arbejdsmiljøproblematikken med de dagsordener, virksomhedernes aktører prioriterer* med udgangspunkt i deres kerneopgave. Det vil f.eks. indebære at kunne fremhæve arbejdsmiljøets betydning for selve driftsopgaven, kunne gennemskue økonomien bag de foreslåede ændringer samt at kunne vurdere betydningen for kvaliteten af arbejdet eller bidrage til personalepolitiske overvejelser.

Det er vigtigt også at være opmærksom på, at diskussionen om rådgivernes rolle og opgave ikke foregik i et politisk neutralt rum. Arbejdsmarkedets parter og Arbejdstilsynet havde gennem hele perioden diskuteret, hvordan og under hvilke betingelser arbejdsmiljørådgivningen skulle udvikle sig (Kabel *et al.*, 2008). Det vil fremgå af den historiske gennemgang i kapitel 4, at den politiske diskussion især fyldte en del i arbejdsmiljørådgivningens tidlige historie. Broberg og Hermund fremhæver om deres begreb "den politiske navigatør", at ordet "politisk" undertiden møder modstand, når det tolkes, som om rådgiveren forfølger en bestemt politisk interesse. Broberg og Hermunds pointe er imidlertid, at begrebet skal anvendes for at påpege, at rådgiveren skal have et sigte med sin ageren, nemlig at fremme et godt arbejdsmiljø. Grundantagelsen og den generelt accepterede fordring er altså, at rådgiveren kan og skal optræde neutralt i forhold til de forskellige interesser, der er i brugerorganisationen, men er bærer af interessen i "det gode arbejdsmiljø".

I den brede forståelse af rådgiverrollen, der har udviklet sig i rådgivernes netværk, optræder primært en fordring om at være reflektiv, dvs. at være bevidst om sin egen rolle og de alliancer, man indgår i som rådgiver, samt at kunne bringe sin egen viden i spil på en måde, der er gavnlig for at fremme målet om at afhjælpe og forebygge dårligt arbejdsmiljø. Disse elementer i rådgiverens kompetencer og rolleforståelse medtager vi i modellen under begreberne rolle og meto-

devalg, som derved skal ses som en dynamisk proces, der kræver løbende stil-  
lingtagen til egen praksis.

### 2.2.3 Faglig kompetence

Rådgiverne skal desuden nødvendigvis besidde en faglig indsigt i de arbejdsmil-  
jøforhold, der skal rådgives om. I dansk sammenhæng er der udarbejdet nogle  
forsøg på at definere de forskellige typer af kompetencer, som rådgivere kan be-  
sidde (Limborg *et al.*, 1994; Limborg & Hanne Nørby, 1997). Det ligger ikke inden-  
for dette projekt at gå nærmere ind på, hvilke kompetencer de enkelte faggrupper  
bør besidde og på hvilket niveau. Denne diskussion hører hjemme på de uddan-  
nelser, der uddanner de potentielt kommende arbejdsmiljørådgivere, og i de re-  
spektive faggrupper. Det er dog en kendsgerning, at arbejdsmiljø som tema kun  
spiller en meget lille rolle på de uddannelser, hvor rådgiverne får deres grundud-  
dannelse.

I kapitel 4 bliver der redegjort for udviklingen af BST-konsulenternes efteruddan-  
nelsesmuligheder, og i kapitel 6 om kvalitetsmekanismer bliver uddannelsernes  
betydning for opretholdelsen af faglige standarder diskuteret. Man kan dog slå  
fast, at rådgivning ikke giver mening, uden at rådgiveren har et solidt grundlag af  
viden og erfaring om den problemstilling, der rådgives i.

### 2.2.4 Viden om rådgivningsfeltet

Den fjerde forudsætning for arbejdsmiljørådgiveren er dennes – eller organisatio-  
nens – viden om og kendskab til den type af virksomhed, der skal have rådgiv-  
ning. Det drejer sig i første omgang om at have forudsætningerne for at forstå de  
problemstillinger, der knytter sig til et arbejdsområdes teknologi, særlige arbejds-  
processer, kultur og fremtrædende organisationsforhold. Man skal med andre ord  
kunne tale branchens sprog. Ethvert erhvervsfelt har en række fremtrædende  
arbejdsmiljøforhold, som rådgiveren skal kende. Denne type viden har Arbejdstil-  
synet samlet i en samling af "Vejvisere", der gennemgår arbejdsmiljøforholdene  
indenfor 48 arbejdsområder (Arbejdstilsynet, 2007). Det er imidlertid en vanskeli-  
gere opgave at opbygge erfaring og viden om arbejdsområdernes mere kulturelt  
betingede vilkår. I BST-systemet blev der udviklet en praksis med, at der indenfor  
det fælles netværk f.eks. i regi af Personaleforeningen SAMBA blev etableret  
kurser og seminarer om de særlige vilkår indenfor de nye brancher, som med

tiden blev omfattet af BST-pligten. Disse uddannelsesaktiviteter eksisterede kun i den periode, branchen var ”ny”, og ophørte derefter. Der er ikke lavet nogen tilgængelige opsamlings af disse aktiviteter eller det materiale, der blev udviklet.

En anden tendens var, at der i den enkelte rådgivningsenhed blev opbygget ekspertise i forhold til at rådgive konkrete brancher eller særlige typer af arbejdspladser, som f.eks. offentlige institutioner, industrien, bygge og anlæg eller gruppen af små virksomheder. Denne type af erfaring og viden blev derfor meget bundet til den enkelte rådgiver og dennes personlige netværk og erfaring. Rådgivningsenheden var derfor sårbar, når rådgivere forlod jobbet. Det så ud til at være vanskeligt at opretholde, udvikle og videregive denne type kompetence, selv for den enkelte rådgivningsenhed.

### **2.2.5 Netværker og praksisfællesskaber**

I forhold til udvikling af disse fire elementer, som er afgørende for udførelse af kompetent arbejdsmiljørådgivning, er de netværk og fællesskaber, rådgiverne og rådgivningsenheden indgår i, af afgørende betydning. Der vil i kapitel 4 blive lagt vægt på de muligheder, der er for at udnytte og bidrage til etableringen af praksisfællesskaber for arbejdsmiljørådgivere, og den betydning, de har haft og har for arbejdsmiljørådgivning. Denne erfaring må imidlertid vurderes i lyset af de store ændringer, som arbejdsmiljørådgivningen aktuelt gennemgår – ændringer, der ikke mindst forandrer vilkårene for at udvikle og opretholde praksisfællesskaber blandt rådgiverne.

## **2.3 Virksomheden – brugeren af rådgivning**

Mange af de kilder, som er blevet inddraget ovenfor i udviklingen af en model af rådgiverfunktionen (Poulfelt *et al.*, 1999) (Schein 99) (Drachmann & Jensen, 2008), påpeger alle, at rådgivningen ikke kan forstås ved alene at analysere rådgiverens forudsætninger. Brugers evne og vilje til at anvende rådgivningen er også af afgørende betydning.

En model, der kan anvendes til at analysere rådgivningens gennemslag, må derfor også omfatte brugerne, såvel i form af de konkrete aktører som den organisation, de indgår i, samt ikke mindst deres opfattelse og prioritering af arbejdsmiljø.

I modellen indgår fire elementer i afdækningen af brugerens tilgang til at etablere et samarbejde med rådgiveren, som gennemgås nærmere i det følgende.

Figur 2. Brugeren af arbejdsmiljørådgivning

## Virksomheden som ” bruger” af arbejdsmiljørådgivning



### 2.3.1 Organisering af arbejdsmiljøarbejdet

Den måde, som brugeren af rådgivningen selv varetager arbejdsmiljøet på, og måden, man har organiseret arbejdsmiljøarbejdet, er selvfølgelig et afgørende element for udviklingen af en relation mellem rådgiver og bruger. Arbejdsmiljøet varetages som udgangspunkt gennem en sikkerhedsorganisation, der netop har denne opgave som sit eneste ansvarsområde. Sikkerhedsorganisationens udvikling har været genstand for en del forskning og undersøgelser. Mange af disse peger på, at sikkerhedsorganisationen er begrænset i sin effekt ved at være på sidelinien i forhold til driftsorganisationen (Hasle, 2001; Frick Kaj *et al.*, 2000). En del forskningsprojekter fra de tidlige 90'ere fokuserede på betydningen af, at arbejdsmiljøarbejdet blev udviklet til at være langt mere systematisk og derved bedre kunne matche den tankegang, som de produktionsansvarlige aktører havde (Stranddorf Johan. *et al.*, 1992). Efterfølgende har der været stort fokus på mulighederne for integration af sikkerhedsorganisationen og samarbejdsudvalget, som i den offentlige sektor førte til etablering af MED/MIO-strukturen. I den private sektor har man også eksperimenteret med nye måder at organisere arbejdsmiljøarbejdet (Ole Henning Sørensen, 2005). Det er derfor ikke kun den formali-

serede varetagelse af arbejdsmiljøarbejdet, der har betydning, men i høj grad også den måde andre aktører og især personer med ledelsesansvar forstår og prioriterer arbejdsmiljøet (Christiansen Jørgen Møller & Hans Jørgen Limborg, 2005).

Om arbejdsmiljørådgivningen i sidste ende vil have en effekt på arbejdsmiljøet, er afhængig af arbejdspladsens – såvel ledelsens som medarbejdernes – vilje til at prioritere ressourcer og pålægge sig selv et fokus på at ændre arbejdsmiljøforholdene. Dette perspektiv er primært blevet fremført i den efterhånden omfattende diskussion om arbejdsmiljøledelsessystemer (Frick Kaj *et al.*, 2000).

Virksomhedens organisering af arbejdsmiljøarbejdet indgår som et element i modellen og er afgørende for, hvordan der kan etableres en relation til en rådgiver. Hvordan det er organiseret, varierer betydeligt, og såvel de formelle rammer som de uformelle skal medtages i en vurdering.

### **2.3.2 Evnen til at bruge rådgivere**

I de virksomheder og institutioner, der var pålagt BST-pligt gennem BST-bekendtgørelsen, blev relationen til rådgiverne præget af BST-systemets særlige rammer. Det drejede sig primært om det tvungne medlemskab, der gjorde, at mange virksomheder aldrig var nødsaget til at forholde sig til hvilken type rådgivning, de ønskede, og hvilke forskellige muligheder, der kunne være for at opfylde disse ønsker. Man valgte det geografisk nærmeste BST-center. Relationen blev derfor i mange tilfælde fra starten præget af uvilje og afvisning i kraft af tvangselementet og den generelt lave prioritering af arbejdsmiljø. Først gennem det konkrete samarbejde opstod der nye erfaringer med, hvordan rådgivere kan inddrages med et positivt resultat. Evnen til at bruge rådgivere er i mange virksomheder en læreproces, der udvikles over tid, efterhånden som der opnås flere erfaringer. Vi skildrer denne udvikling af evnen til at bruge rådgivere i casestudierne, set i lyset af de udviklingstræk, der har præget rådgivernes evne til at udvikle deres tilbud. De er dog ikke blevet beskrevet i de enkelte deltagende BST-enheder, men inddrages fra den samlede historiske udvikling af BST-systemet, som den beskrives i kapitel 4.

Arbejdsmiljøspørgsmål er ofte kun en marginal problemstilling set i forhold til alle de fordringer, der knytter sig til udførelsen af arbejdspladsens kerneopgave og de heraf afledte opgaver. De erfaringer, der eksisterer på en arbejdsplads med at indgå aftaler med rådgivere i andre sammenhænge end arbejdsmiljø, vil derfor ofte have en betydning for, hvorledes virksomheden forholder sig til brug af arbejdsmiljørådgivning.

### **2.3.3 Viden om arbejdsmiljø og lokal risikoforståelse**

Forudsætningen for overhovedet at kunne formulere en opgave overfor en rådgiver er naturligvis, at der i virksomheden er erkendelse af eksistensen af et arbejdsmiljøproblem eller en opgave. Det forudsætter en forståelse af eller en viden om arbejdsmiljø. Denne evne er imidlertid ikke en statisk størrelse, men er en evne, der skabes i samarbejde med og under påvirkning af omgivelserne. Det gælder ikke mindst myndigheder, der gennem lovgivning og kontrol fastlægger, hvilke forhold der ligger uden for det acceptable og stiller en række krav til arbejdspladserne, som de skal opfylde. På mange virksomheder er arbejdsmiljø derfor reduceret til et spørgsmål om at overholde loven. Arbejdsmarkedets parter har også haft stor betydning for den generelle opfattelse af, hvad der er et godt arbejdsmiljø, og hvad en ansvarlig virksomhed bør gøre.

Med udgangspunkt i denne model for virksomhedens arbejdsmiljøforståelse er det ikke tanken, at man kan aflæse "viden om arbejdsmiljøet i virksomheden" i form af, hvad man konkret ved om specifikke arbejdsmiljøfaktorer eller forebyggelsesstrategier. Det vil altid være virksomhedsspecifikt. Målet er i stedet at kunne aflæse "den lokale risikoopfattelse", der er formuleret af arbejdspladsernes aktører (Limborg, 2002). Risikoopfattelsen ses som et udtryk for den kombination af erfaringer, viden og etik, der kendetegner forskellige typer af virksomheder og institutioner. Begrebet om den lokale risikoopfattelse har sin oprindelse hos Sørensen og Sættnan (Sørensen, 1983). I Danmark er begrebet – undertiden omtalt som den lokale risikoteori – anvendt om den forståelse, der er etableret på den enkelte arbejdsplads for, hvad der har betydning for medarbejdernes og virksomhedens sundhed, for virksomhedens driftsbetingelser, samt erfaring og antagelser om, hvad der kan og bør lade sig gøre i forhold at ændre på arbejdsmiljøforholdene.

Den lokale arbejdsmiljøopfattelse bliver løbende udviklet og skabt af de holdninger, der bliver formuleret gennem diskussioner mellem kolleger, ledelse, professionelle rådgivere, leverandører mm. Diskussioner, der fortolker omgivelsernes fordringer og forventninger til "en lokal arbejdsmiljøteori" om, hvad det er rimeligt at gøre. Virksomhederne tilegner sig derfor ikke bare uden videre en holdning eller prioritering, som f.eks. en rådgiver præsenterer. Udover denne type ekspertorienteret viden er der en række andre faktorer, der har større betydning for dannelsen af den lokale arbejdsmiljøteori. I det oprindelige begreb lægges der særligt vægt på følgende fire elementer:

- *Et oplevelseselement*, som er baseret på erfaringer fra arbejdets udførelse, der skaber forestillinger om, hvilke sider ved arbejdet der er problematiske
- *Et juridisk-moralsk element*, som er baseret på fortolkning af viden om regler, aftaler og regulativer samt gældende normer. Den skaber opfattelsen af, hvilke krav det er legitimt at stille til arbejdsmiljøet
- *Et handlingselement* baseret på forestillinger om, hvilke løsninger der er mulige på aktuelle problemer, og hvordan de i givet fald kan bringes til udførelse. Herudfra dannes kriterier for overvejelser mellem forskellige handlingsstrategier
- *Et teoretisk analytisk element*, som er baseret på ekspertviden med udgangspunkt i videnskabelig indsigt i arbejdsmiljøproblemer og konkrete registreringer af belastninger i arbejdet. Herudfra fastlægges opfattelsen af, hvilke forhold der kan regnes som arbejdsmiljøproblemer, og i hvilket omfang de kan og bør ændres.

Hertil kan man tilføje *et økonomisk element*, eftersom de fleste virksomhedslederes første overvejelser er at vurdere omkostningerne, når der skal tages stilling til arbejdsmiljøforbedringer. Men det kan være svært at gennemskue omkostninger; kun når der er tale om indkøb af tekniske hjælpemidler, kan der konkret sættes pris på. De fleste virksomhedsledere opfatter dem dog næsten altid som ekstraomkostninger. Dertil kommer, at de mulige besparelser eller økonomiske fordele ved et forbedret arbejdsmiljø er meget vanskelige at dokumentere, selvom der er udviklet en del redskaber, der kan hjælpe virksomhederne med at lave sådanne beregninger (Tybjerg Aldrich & Mogensen, 2006).



Evnen til at bringe rådgiverens faglige viden i dialog med virksomhedens lokale arbejdsmiljøteori og derved etablere en fælles risikoforståelse ses som udgangspunktet for etableringen af gensidighed mellem rådgiver og bruger/virksomhed. Antagelsen er, at det er gennem denne gensidighed, at såvel prioriteringen af indsatsen som orienteringen og tilrettelæggelsen bliver fastlagt. I denne sammenhæng er rådgivernes forståelse eller grundlæggende risikotankegang af afgørende betydning for, om det kan lykkes at etablere denne dialog.

Vi vil derfor gennem den historiske fremstilling af rådgivningens udvikling i kapitel 4 beskrive, hvorledes de professionelle rådgiveres risikoforståelse har udviklet sig. Den grundlæggende hypotese er, at hvis en ny risikotænkning udfordrer den traditionelle risikoforståelse, f.eks. bevægelsen fra en medicinsk orienteret dosisrespons tænkning til en udviklingsorienteret løsningstænkning, så vil det også ændre grundlaget for relationen mellem rådgiver og virksomhed.

#### **2.3.4 Vilje til at arbejde med arbejdsmiljøet**

I de senere år har arbejdsmiljø fået en ny betydning ved at blive fremhævet som en parameter, der har betydning for, om veluddannede medarbejdere vælger at forlade en arbejdsplads, og om arbejdspladsen kan tiltrække de medarbejdere, der er behov for. Det har sat arbejdsmiljøets økonomiske betydning på dagsordenen i højere grad, end det synes at være tilfældet med forsøgene på at opstille en selvstændig arbejdsmiljøøkonomisk kalkule.

Tilsvarende har arbejdsgiverorganisationer og fagforbund forladt tidligere tiders mere fastlåste konfliktprægede arbejdsmiljøkamp til fordel for indgåelse af aftaler og tilrettelæggelse af fælles indsatser som f.eks. kampagner og lignende for at fremme et godt arbejdsmiljø, nedbringe sygefraværet og fastholde en så god og sund arbejdsstyrke som muligt. Endvidere har markeds- og kundekrav, inspireret af en mere opmærksom presse, haft stigende betydning for virksomheders og offentlige institutioners prioritering af arbejdsmiljø og trivsel. En arbejdsplads' image i offentligheden omfatter i stigende grad også dens etiske ansvar og dens evne til at sikre gode arbejdsforhold og fastholde medarbejderne.

I mange virksomheder er udviklingen af dette nye arbejdsmiljøfokus afhængig af den vidensformidling og vidensdeling, der er en del af relationen til en eller flere

rådgivere. Rådgiverens opgave er i mange tilfælde at formidle faglig viden om konkrete arbejdsmiljøforhold til brugerne. Virksomhedens viden om arbejdsmiljø bliver opbygget af konkrete erfaringer med det faktuelle arbejdsmiljø i kombination med de opfattelser af, hvad der udgør aktuelle sundhedsrisici i arbejdet, som hentes fra omgivelserne. Denne samfundsmæssige fastlæggelse af, hvad der er farligt og hvad der er sundt, bygger på forskningsbaseret viden om de risici, der knytter sig til f.eks. konkrete materialer eller processer, og på den politiske proces, der medvirker til at omsætte denne viden til regler og lovgivning om arbejdsmiljøforhold.

De ændringer, der skabte en udvikling i mange leders holdning til arbejdsmiljø, ser altså ud til at komme fra andre vilkår i samfundet. De fleste virksomhedsledere erkender i dag, at det er vanskeligt at drive en virksomhed, der ikke har styr på arbejdsmiljøet. Det eksterne image har fået en større betydning, og risikoen for at få negativ omtale pga. en arbejdsmiljøssag er blevet drivkraften for, at mange virksomheder i dag prioriterer, at forholdene skal "være i orden", altså mindst opfylde lovgivningen og gerne opfylde kravene til at opnå et certifikat.

Siden arbejdsmiljøreformen i 2004 har myndighederne gennemført en regulering med større vægt på incitamentsstrategier. Hovedvægten er lagt på kontrol. Arbejdstilsynet besøger alle virksomheder og kontrollerer i første omgang om egnedsatsens virkemidler - APV og sikkerhedsorganisationen - er udviklet. Man ønsker på denne måde at skubbe på for, at virksomheder og institutioner sørger for at opfylde de formelle krav. Virksomheder, der ønsker frihed for kontrollen, kan arbejde på at få et arbejdsmiljøcertifikat. Hermed er der således et incitament til og en mulighed for selv at påtage sig ansvaret for kontrol, prioritering og indsats.

Det er helt i tråd med teorien om etablering af den lokale risikoforståelse. Den bygger netop på, at konkrete hændelser har større betydning end formidling af viden og ideologier. F.eks. påpegede Sørensen og Sætnan, at et besøg fra Arbejdstilsynet ændrer mere end oplysningskampagner, og konkluderede i modsætning til den daværende gængse opfattelse, at man ville opnå større effekt gennem øget prioritering af kontrol og tilsyn end gennem flere oplysningskampagner (Sørensen & Sætnan, 1983).

Konkret forbedring af arbejdsmiljøet i den enkelte virksomhed eller institution forudsætter, at ansvarlige og kompetente aktører i virksomheden kan og vil foretage de nødvendige prioriteringer og afsætte de nødvendige ressourcer. I 90'erne fremkom en kritik af sikkerhedsorganisationen som værende en sidevogn i forhold til lineorganisationen og derfor amputeret i forhold til at handle. Ud af denne kritik voksede et stigende fokus på betydningen af, at ledelsen udviste interesse og ansvar for arbejdsmiljøet.

Viljen til at ville gøre noget er således sammensat af ydre krav og fordringer, betydningen af de samfundsmæssige vurderinger af virksomhedens værdier og evne til at opfylde dem og endelig virksomhedsledernes egne værdikodeks og deres prioritering af et godt arbejdsmiljø som en strategi for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft.

I relationsmodellen kobles de elementer, som har betydning for relationen mellem arbejdsmiljørådgiver og virksomhed. Vi har valgt ikke at bruge begrebet "risikopfattelse" som et selvstændigt element, da det er vanskeligt at operationalisere. Vi ser den mere som den grundlæggende tankegang, der ligger bag både virksomhedens viden og vilje i forhold til arbejdsmiljøet og bag rådgivernes valg af metode, rolle og rådgivningsstrategi.

## 2.4 Relationen mellem rådgiver og virksomhed - kendskab, erfaring og tillid

Forudsætningerne for, at rådgivningen kan medvirke til at forbedre arbejdsmiljøet, er således både rådgiverens arbejdsmiljøfaglige kompetence og dennes evne til gennem dialog at afstemme risikopfattelsen. Det er projektets antagelse, at hvis rådgiverens og virksomhedens risikoforståelser afviger grundlæggende fra hinanden, vil det være meget vanskeligt for virksomheden at anvende rådgiverens viden.

Muligheden for at opnå en forbedring af arbejdsmiljøet ved, at en virksomhed eller institution inddrager en rådgiver, afhænger derfor ikke kun af rådgiverens evner eller virksomhedens egen varetagelse af arbejdsmiljøet. Det er relationen,

der opbygges mellem rådgiver og bruger, der er afgørende for resultatet på såvel kort som langt sigt. Det er en række konkrete forudsætninger, der afgør, hvordan det lykkes at etablere og udvikle relationen mellem rådgiver og bruger.

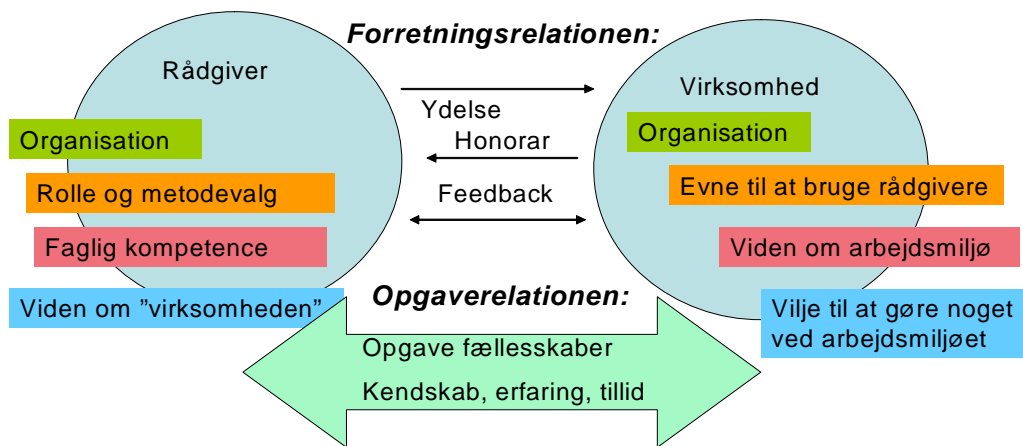
Megen konsulentlitteratur starter med at beskrive det *forretningsmæssige grundlag for relationen*. Det drejer sig f.eks. om at klargøre rammerne for rådgivningsopgavens omfang, opgavens mål, udførelse, pris og kvalitet mm. Disse fastlægges oftest ved, at der udformes en formel kontrakt eller en anden form for aftale om rådgivningen. Der kan desuden også indgå en fastlæggelse af hvilken form for feedback og evaluering, der er aftalt i forbindelse med opgaven. Denne kontrakt fastlægger rammerne, men det er i selve udførelsen af opgaven, at rådgivningen kan vise sig at gøre en forskel for virksomheden.

Det er samarbejdet, der udvikles mellem rådgiver og virksomhedens aktører, og de vilkår, der skaber samarbejdet og definerer mulighederne og begrænsningerne, som er det centrale omdrejningspunkt for den model, der udvikles i dette projekt. Vi tager det udgangspunkt, at det er den konkrete opgave, der er basis for etableringen af relationen, men at de konkrete rammer har stor indflydelse på, hvordan opgaverelationen kan forankres og udvikles samt hvilken effekt, samarbejdet vil og kan få på arbejdsmiljøet. Opgaverelationen udfyldes af konkrete mennesker. Derfor betyder kendskabet til hinanden og den gensidige tillid meget. Karakteren og omfanget af kendskab og tillid kan ikke fastlægges i en kontrakt. Det er elementer i relationen, der opbygges over tid og gennem det konkrete samarbejde om opgaven. Et væsentligt element for at opnå positive resultater af rådgivning er evnen til gennem dialog at arbejde sig frem mod en gensidig forståelse af rådgivningens fokus, nemlig hvad er det for problemer, der skal løses, hvordan løses de bedst, og hvordan sikres implementering og fastholdelse af løsninger.

Den følgende model er lavet for at kunne analysere sådanne elementer og frem for alt for at kunne fastholde den erfaring, der opnås fra det konkrete samarbejde mellem rådgivere og brugere.

Figur 4: Relationen mellem rådgiver og virksomhed / bruger

## Relationer mellem rådgiver og virksomhed



I meget af den konsulentlitteratur, vi har omtalt ovenfor, som var væsentlige inspirationskilder for udviklingen af BST-rådgivningen, er det konsulentens evne til at opbygge relationen, der er i fokus, og megen efteruddannelse har rettet sig mod at bibringe rådgivere sådanne konsulent-kompetencer. Det er imidlertid en begrænsning kun at se på relationen ud fra et individuelt perspektiv. Relationen mellem rådgiver og bruger opbygges af to etablerede systemer, som er baggrunden for de konkrete aktørers måde at løse opgaven på. Rådgivningssystemet definerer sine værdier og besidder den nødvendige faglighed, og virksomhedens arbejdsmiljøaktører repræsenterer modsat virksomhedens værdier, prioriteringer og viden om, hvad der kan lade sig gøre i forhold til arbejdsmiljøindsatsen. I denne model ser vi derfor på de to parter som en slags faglige fællesskaber, der skal mødes og i bedste fald løse en opgave og forebygge dårligt arbejdsmiljø. Faglige fællesskaber definerer vi med udgangspunkt i begrebet "praksisfællesskab" (community of practice) (Lave & Wenger, 2003; Wenger, 2000), som er brugt af Lave og Wenger med det mål at kunne beskrive, hvordan relationer mellem konkrete aktører er udgangspunktet for, at der kan opstå læring. Det er et begreb, der dækker de fællesskaber, der bliver etableret mellem mennesker, som udfører en konkret opgave eller handling sammen i en eller anden form for interaktion.

Samtidig med, at de udvikler og behersker et fælles fagligt repertoire af viden og metoder.

Vi vil med dette udgangspunkt beskrive udviklingen af det virksomhedsinterne arbejdsmiljøarbejde. I kapitel 3 fremstilles med sikkerhedsorganisationen som omdrejningspunkt det interne arbejdsmiljøarbejde som et – om end ofte ganske begrænset – praksisfællesskab, der indenfor virksomhedens rammer udvikler en konkret praksis, et vidensgrundlag og et fælles handlingsrepertoire, der udgør det, vi omtaler, som arbejdsmiljøarbejdet.

Heroverfor står rådgivernes praksisfællesskab, der udgøres af den eller de rådgivere, der konkret er inddraget i en opgave, og de netværk, han eller hun trækker på af kolleger og fagfæller. Med BST-systemet som omdrejningspunkt er der udviklet en tradition for en omfattende men relativ uformel vidensdeling mellem de mange rådgivere i en række af forskellige typer af netværk (Kamp & Nielsen, 2006).

Praksisfællesskab som begreb er udviklet i forbindelse med formuleringen af en læringsteori, opstillet som en kontrast til en mere traditionel kognitiv opfattelse af læring. Wenger og Lave har fokus på den enkeltes relation til praksisfællesskabet og dermed relationens betydning for at opnå legitimitet for såvel deltagerne som for den aktivitet, der udføres. Forfatterne betragter relationen mellem de erfarne aktører og den lærende som en bestræbelse på fra den lærendes side at blive en del af praksisfællesskabet for derved at opnå legitimitet for sin deltagelse. De erfarne aktører bestræber sig på at fastholde fællesskabets særkende og betydning, hvilket indebærer at afgrænse sig fra dem, der ikke indgår i fællesskabet. Dermed kan et praksisfællesskab også udgøre en begrænsning, hvis det bliver en "lukket ramme" om de arbejdsmiljøfaktorer, der kan prioriteres. Der kan blive skabt en fælles *risikoaccept*, som er meget vanskelig for deltagerne i praksisfællesskabet at overskride. En sådan overskridelse af en fasttømret accept af gældende forhold og risici i arbejdet vil ofte forudsætte ændringer i omgivelsernes opfattelse af arbejdsmiljøet eller af praksisfællesskabets rolle.

Set med læringsperspektivet bliver der skabt udvikling, når forskellige praksisfællesskaber mødes og interagerer med hinanden. Wenger lægger i denne sammenhæng særlig vægt på, at mødet mellem to praksisfællesskaber indebærer, at de to fællesskabers grænser overskrides. Det sker ved, at aktørerne kan bevæge sig ud over egne grænser og åbne sig for at forstå de forhold, der kendetegner det fællesskab, man ønsker at samarbejde med. Rådgiveren repræsenterer et praksisfællesskab, der bygger på en række faglige kompetencer fra forskellige discipliner, der hver især giver viden om bestemte arbejdsmiljøforhold samt en konkret erfaring med, hvordan man kan arbejde med at kortlægge, forstå, afhjælpe og forebygge konkrete problemer. I virksomheden har arbejdsmiljøaktørerne opbygget en viden om de relevante arbejdsmiljøforhold med udgangspunkt i deres egen risikoforståelse, og de har en erfaring med, hvad det kan lade sig gøre og hvad det ikke kan lade sig gøre at lave om på. Med Wengers udgangspunkt er det en pointe, at disse forskelle i arten af viden og erfaringer netop er det forhold, der skaber ny viden, indsigt og kreativitet i forhold til at løse de aktuelle problemer. Inden for fællesskaberne er der en tendens til, at viden og erfaring smelter sammen til en mere "konceptpræget" eller håndbogsagtig forståelse af, hvordan bestemte problemer skal løses. Når de to fællesskabers forskellige viden og erfaring bringes i dialog, kan en fastlåst erfaring med, hvad man kan og ikke kan, låses op. Viden, der er blevet til "fastlåste sandheder", bliver udfordret af dialogen, og der kan rykkes i forhold til at nytænke problemer og deres løsning. Men det forudsætter, at man kan og vil se og høre på modpartens viden og erfaringer. Hvis de er for langt fra hinanden, kan det ikke lade sig gøre.

Dette møde mellem rådgiverens viden og erfaring med arbejdsmiljøforbedring og virksomhedens erfaring og viden om deres egne arbejdsvilkår kan således skabe baggrund for etablering af, hvad vi vil kalde, et *opgavefællesskab*. Et opgavefællesskab definerer vi som et samarbejde mellem repræsentanter for to forskellige praksisfællesskaber, der har hver sin opgave, erfaring, viden og mål, men som indenfor en given tidsperiode skal samarbejde om en konkret opgave. Dette samarbejde foregår indenfor rammerne af en forretningsmæssig relation. For den interne rådgiver kan kontrakterne være mindre formelle, men grundlæggende vil vi betragte også denne relation som et opgavefællesskab.

Wenger beskæftiger sig selv ofte med "praksisfællesskaber", der eksisterer på virksomheder, og påpeger betydningen af den gensidige legitimitet som en forudsætning for deling af viden, erfaringer og værdier. Relationen mellem rådgiver og virksomhedsaktører fordrer således, at der skabes en legitimitet omkring den opgave, de skal løse. En sådan legitimitet kan f.eks. bygge på etableringen af en gensidig risikoopfattelse mellem rådgiveren og virksomheden. For at virksomhedens aktører kan skabe legitimitet omkring den samlede arbejdsmiljøindsats, og skal løsningerne forankres, må de også være i stand til at tildele arbejdsmiljøet en generel legitimitet i resten af virksomheden.

Bag opstillingen af denne model for relationen mellem rådgiver og bruger ligger den hypotese, *at der indenfor de rammer, der udgøres af virksomhedens kontrakt med rådgiveren, kan udvikles forskellige former for opgavefællesskaber mellem rådgiver og virksomhedsaktører, som påvirker og ændrer virksomhedens forståelse af og accept af risici.* Opgavefællesskabet er afgørende for virksomhedens evne til at anvende og udnytte rådgiverens faglige og procesmæssige kompetencer. I hvor høj grad virksomhederne lærer af fællesskabet og bliver i stand til at skabe holdbare forandringer og iværksætte mere grundlæggende forebyggende aktiviteter, antager vi, vil afhænge af, hvordan deltagerne i opgavefællesskabet viser sig i stand til at skabe en bred legitimitet for de ændringer, de søger at gennemføre.

I analyser af konkrete samarbejdsrelationer og af casebeskrivelser kan man eftersøge sådanne opgavefællesskaber og undersøge, under hvilke forudsætninger de bliver skabt og udviklet. Man kan se på, hvad der hæmmer, at relationen mellem rådgiver og virksomhed kan udvikles til et opgavefællesskab, og hvilke begrænsninger, et sådan opgavefællesskab tillægges.

## 2.5 Brugen af modellen i rapporten

Relationsmodellen hviler på forskellige teorier om konsulenter og konsulentrelationer, men den er udviklet med baggrund i den historiske gennemgang af den konkrete praksis, der er blevet til en særlig dansk tradition for arbejdsmiljørådgivning. En fortælling om udvikling af et praksisfelt, der gennem 25 år udviklede sig under en række ganske særlige omstændigheder og løbende udviklede strategier



for at overkomme de dilemmaer, som netop disse omstændigheder bragte rådgiverne i.

Der er mange forskellige processer, som har medvirket til udviklingen af den danske arbejdsmiljørådgivningspraksis. Det gælder såvel lovgivningen, partsindflydelsen, de etablerede organisationsstrukturer, de engagerede faggrupper, dannelsen af netværk blandt de arbejdsmiljøprofessionelle, uddannelser, arbejdsmiljøoffentligheden og selvfølgelig relationen mellem de enkelte rådgivere og de aktører, der på arbejdspladserne har haft ansvaret for arbejdsmiljøet. Der findes ingen teori, som samler alle disse processer. Vores tilgang til at forstå og beskrive disse mangfoldige og komplekse erfaringer er derfor at etablere en række "billeder" og "tidslinier" med reference til de ovennævnte teorier og erfaringsmodeller. "Billeder", som vi tegner gennem den historiske beskrivelse af, hvordan de enkelte elementer i relationsmodellen har udviklet sig. En udvikling, der sammensættes af et puslespil af konkrete begivenheder, tiltag og holdninger, som vi har opsamlet gennem de historieværksteder, der har leveret empiri til projektet. Målet har ikke været at fortælle den samlede historie, hvilket også vil være en meget omfattende opgave, men derimod at levere elementer af historien, som vi mener, er meningsfulde at inddrage i et undervisningsforløb af potentielle arbejdsmiljørådgivere. De 25 års erfaringer og landvindinger kan på denne måde blive et bidrag til nye rådgiveres udvikling af strategi og praksis. PAVLA-projektet har bidraget til en uddybning af den fortælling om denne udvikling, der kan findes i bogen om arbejdsmiljøarbejdets historie "Fra Engagement til Styring" (Kabel *et al.*, 2008).

## Litteratur

- Arbejdstilsynet (2007) Arbejdsmiljøvejvisere. Arbejdstilsynet.
- Arbejdstilsynet (1990) *Håndbog om bedriftssundhedstjeneste i Danmark*. Arbejdstilsynet.
- Brikner K. & Alrø L. (1993) *Arbejdsmiljøhåndbog i brugerinvolvering*. Arbejdsmiljøfondet, København.
- Broberg, O. & Hermund, I. (2004) The OHS consultant as a 'political reflective navigator' in technological change process. *International Journal of Industrial Ergonomics [Int. J. Ind. Ergonomics]*. Vol. 29, no. 3, pp. 121-131. Mar 2002. 33 (2004), 315-326.
- Christiansen Jørgen Møller & Hans Jørgen Limborg (2005) Private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøinstituttet, København.
- Christrup H. (1993) *Konflikt og kærlighed i adhocratiet*. Samfundslitteratur, København.

- Drachmann J. & Jensen P.L. (2008) *Vejledning i arbejdsmiljøundersøgelser*. Videncenter for Arbejdsmiljø.
- Frick Kaj, Per Langaa Jensen, Michael Quinlan, & Ton Wilthagen (2000) Systematic Occupational Health and Safety Management - An introduction to a new Strategy for Occupational Safety, Health and Well-being. In Frick Kaj, Per Langaa Jensen, Michael Quinlan, and Ton Wilthagen (Eds) *Systematic occupational health and safety management*. Pergamon, Amsterdam.
- Hasle, P. (2001) Sikkerhedsorganisationens lange vej. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 3 (2001), 95-110.
- Haslebo G. & Sanne K. (1997) *Konsultation i organisationer*. Dansk Psykologisk Forlag, København.
- Kabel A., Limborg H.J., Møller N., Sørensen N.P., & Kragh D. (2008) *Fra engagement til styring - arbejdsmiljøarbejdets historie fortalt af dem der var med*. Selskab for Arbejdsmiljø, København.
- Kamp A. & Nielsen K.T. (2006) Network regulation of the working environment. *IEA 16th world congress*. Unpublished.
- Lave J. & Wenger E. (2003) *Situeret læring og andre tekster*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Limborg H.J. (2002) *Den risikable fleksibilitet*. Frydenlund, København.
- Limborg H.J. & Hanne Nørby (1997) Planlægning af efteruddannelse i BST. BST Foreningen, København.
- Limborg H.J., Jensen P.L., Saabye A., Viskum S., Sæby U., & Porsgaard M. (1994) *Arbejdsmiljøprofessionelle i Danmark*. SAM, København.
- Ole Henning Sørensen (2005) Nye former for medindflydelse i private virksomheder - ramme og lokal aftaler om sikkerheds- og samarbejdsorganisationen. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 7 (2005), 93-95.
- Olsen J., Merletti F., Snashall D., & Vuylsteek K. (1991) *Den arbejdsmedicinske detektiv*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Poulfelt F., Brask J., & Poulsen J.T. (1999) *Brug af konsulenter - når samarbejdet skal lykkes*. Handelshøjskolens forlag, København.
- Schein E.H (1999) *Process Consultation Revisited. Building the helping relationship*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Massachusetts.
- Schneider T.ed. (1996) *Basisbog i teknisk arbejdshygiejne bind 1, Nr. AM0207*. Arbejdsmiljøinstituttet, København.
- Sørensen K.H. & Sætnan A.R. (1983) *Makt og medvirkning i Arbejdsmiljøet*. Norsk Institutt for Sykehusforskning, Trondheim.
- Sørensen K.H.o.A.R.S. (1983) *Makt og medvirkning i Arbejdsmiljøet*. Norsk Institutt for Sykehusforskning, , Trondheim.
- Stranddorf Johan., Møller Niels., & Langå Jene Per (1992) *Arbejdsmiljøarbejdet i udvikling*. Arbejdsmiljøfondet, København.
- Tybjerg Aldrich P., Forman M., & m.fl (2001) Evaluering af forsøg med BST. Hovedrapport. Teknologisk Institut, Arbejdsliv, Taastrup.
- Tybjerg Aldrich P. & Mogensen B. (2006) *Arbejdsmiljøøkonomi - vejledning*. Arbejdsmiljørådet.
- Wenger, E. (2000) Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization* 7(2), 225-246.

## 3 Virksomhedernes lokale arbejds miljøarbejde

I dette afsnit foretager vi en kort historisk redegørelse for de rammer, der ligger til grund for organiseringen af virksomhedernes arbejds miljøindsats. Der bliver også set nærmere på nogle af de problemer og udviklingsmuligheder, forskning og udviklingsprojekter har påpeget i denne sammenhæng. En supplerende beretning om udviklingen af sikkerhedsarbejdets historie findes i bogen "Fra engagement til styring" i kapitel 2 "Sikkerhedsarbejdet – arbejds miljøets stedbarn" (Kabel et al. 2008). Målet med afsnittet er at fremhæve de elementer, som på en virksomhed eller en institution har betydning for at etablere og udvikle en relation mellem virksomhedernes lokale aktører og de professionelle rådgivere.

### 3.1 Det lokale arbejds miljøarbejde

Begrebet det lokale arbejds miljøarbejde bliver brugt til at sammenkæde de mange forskellige aktiviteter, der udføres på en virksomhed eller institution, som er målrettet mod at forbedre arbejds miljøet. Hvad enten der er tale om forebyggende aktiviteter, afhjælpende foranstaltninger eller udvikling af nye tiltag. Der er derfor ingen entydig definition af begrebet, selvom det optræder i megen forskning og udviklingsarbejde, som har fokus på, hvordan arbejds miljøet varetages på arbejdspladsniveau. Det lokale arbejde med arbejds miljø udfolder sig indenfor for to rammer. En formel der knytter sig til lovgivning og opfyldelse af de krav, der stilles til arbejds miljøet, og en uformel side som knytter sig til en række af forskellige aktiviteter, der har eller får konsekvenser for arbejds miljøet. Den formelle ramme har udgangspunkt i arbejdsgivernes opfyldelse af det objektive ansvar, som de er pålagt gennem arbejds miljøloven. Sikkerhedsorganisationen (SiO) er den formelle struktur, der på den enkelte arbejdsplads har ansvaret for arbejds miljøindsatsen. Som udgangspunkt har man altså valgt, at arbejds miljø er en samarbejdsopgave, der i det daglige skal løses af Sikkerhedsgrupper med arbejdslederen og sikkerhedsrepræsentanten. En række andre formelle krav til arbejds miljøvaretagelsen har siden haft stor betydning for den formelle varetagelse. Især blev kravet om, at der skal udføres en skriftlig Arbejdspladsvurdering

(APV) afgørende for SiOs evne til at varetage arbejdsmiljøet. Som vi vil vise, har det formaliserede krav været med til at holde sammen på arbejdsmiljøindsatsen. Men det har også medført, at arbejdsmiljø er blevet opfattet og varetaget som en meget rutinepræget opgave. Der er til sikkerhedsarbejdet knyttet en række standard opgaver, som på mange virksomheder bliver identiske med opfattelsen af, hvad en arbejdsmiljøindsats omfatter. Det drejer sig om almen information, indkøb og udlevering af beskyttelsesudstyr og hjælpemidler, vedligeholdelse af brugsanvisninger, ulykkesanmeldelser og APV. Hvis det lokale arbejdsmiljøarbejde alene omfatter disse rutiner, er det meget svært at udvikle engagement omkring arbejdet, og det er svært at løse mere komplekse problemstillinger. (Hasle 2001;Hvenegaard et al. 2004;Kabel, Limborg, Møller, Sørensen, & Kragh 2008). Det er en medvirkende årsag til, at sikkerhedsarbejdet har fået en karakter af at være et påhæng til linieorganisationen og af at være meget præget af formelle opgaver.

Ved siden af de formelle rammer arbejdes der imidlertid i stigende omfang med arbejdsmiljø i andre sammenhænge i virksomheden. Nogle sikkerhedsrepræsentanter og sikkerhedsledere har formået at integrere arbejdsmiljøet udover de formelle krav, og i andre sammenhænge kommer arbejdsmiljø på dagsordenen, selvom det måske omtales med andre ord og lægger sig op af andre mål end at opfylde loven (Christiansen & Limborg 2005).

I det følgende vil vi ud fra denne dobbelte tilgang give et billede af det lokale arbejdsmiljøarbejde og de rammer, det bliver udviklet under. Formålet er at se på hvilke aktører, der indgår i relationen til rådgiverne, og hvilken baggrund, der er for at udvikle samarbejdet, når det anskues fra virksomheden.

### 3.2 Sikkerhedsorganisationens baggrund for varetagelse af arbejdsmiljøet.

Sikkerhedsorganisationen (SiO) er udgangspunktet for reguleringen af arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljøloven af 1975 bygger på den grundantagelse, at virksomheder selv skal være i stand til at varetage deres arbejdsmiljø. Hvis de ikke kan, skal de hjælpes, og hvis de ikke vil, skal de tvinges. Virksomhedens og arbejdsgiverens ansvar for at sikre et sundt og sikkert arbejdsmiljø skal i samarbejde

med medarbejdernes valgte repræsentanter varetages gennem SiO. Inden for industrien havde der siden 50'erne været regler for at etablere sikkerhedsudvalg, men med bekendtgørelsen om virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde fra 1978<sup>2</sup> blev SiO's rolle og opbygning præciseret. Alle virksomheder med over 10 ansatte skal oprette en SiO. Alt efter virksomhedens organisation og størrelse skal der oprettes et antal sikkerhedsgrupper, som består af en sikkerhedsrepræsentant (SIR) valgt af medarbejderne og en ansvarlig arbejdsleder. Sikkerhedsgrupperne er igen repræsenteret i et sikkerhedsudvalg (SiU). I dette har arbejdsgiveren rollen som formand, eller der skal udpeges en lederrepræsentant, som skal have tilstrækkelig beslutningskompetence. Desuden skal der udpeges en daglig leder af sikkerhedsarbejdet (SIL), som kan være fra udvalget eller være særligt ansat til denne opgave.

Sikkerhedsorganisationsmodellen blev som sagt udviklet i industrien, og reglerne bliver ofte kritiseret for kun at passe til en mellemstor produktionsvirksomhed med forskellige produktionsafdelinger og en mindre administration. Indenfor andre sektorer som f.eks. bygge og anlæg og servicevirksomheder er der blevet lavet en række tilpassede udformninger og med tiden skabt større fleksibilitet, men den grundlæggende tankegang bag SiO er tilpasset en virksomhed med klare fysiske rammer.

Det centrale grundlag for SiO er naturligvis, at der i virksomheden bliver opbygget en viden om arbejdsmiljø og en kompetence til at kunne skabe overblik, prioritere og afhjælpe og forebygge arbejdsmiljøproblemer. Bekendtgørelsen pålægger arbejdsgiveren, at han skal sikre, at der er afsat de nødvendige tidsmæssige og økonomiske ressourcer til opgaven. I vejledningen om Sikkerhedsorganisation (Arbejdstilsynet 2006) bliver det fastslået, at: "Arbejdsgiveren skal stille så megen tid til rådighed, at der er reel mulighed for, at sikkerhedsorganisationens medlemmer kan varetage deres pligter i det daglige på en sådan måde, at sikkerheds- og sundhedsarbejdet fungerer og er effektivt." Desuden skal SiOs medlemmer have mulighed for gennem uddannelse at erhverve sig den nødvendige

---

<sup>2</sup> Reglerne er løbende blevet revideret og udvidet, de gældende regler er beskrevet i Arbejdstilsynet Vejledning F.2.04

viden om sikkerheds- og sundhedsmæssige spørgsmål af betydning for virksomhedens eget arbejdsmiljø. Dette krav er blevet effektueret på den måde, at SIR og SIL har pligt til at gennemføre den lovpligtige Arbejdsmiljøuddannelse. Reglerne forudsætter dog også, at SiO i flere tilfælde ikke vil have tilstrækkelig kompetence til at dokumentere, analysere og løse alle problemer. Der er derfor også i reglerne om SiO medtaget et afsnit, der fastslår, at "Arbejdsgiveren kan henvende sig til en særlig sagkyndig for at få bistand til at løse et arbejdsmiljøproblem". Det er endda fremhævet, at arbejdsgiveren skal henvende sig til en særlig sagkyndig, hvis man ikke selv råder over de nødvendige kompetencer, og at SiO skal inddrages i denne henvendelse samt i fastlæggelsen af indholdet af opgaven.

Frem til 2001 blev denne opgave i en lang række brancher udformet som kravet om tilslutning til BST, men i takt med, at dette krav udfases frem mod 2010, bliver det erstattet af den mere generelle opfordring til at inddrage "særlige sagkyndige". Den historie skrives der om i de følgende kapitler.

Sikkerhedsorganisationens rolle og arbejds måder har gentagne gange været genstand for forskning og udviklingsprojekter. En række af disse ligger til grund for den følgende gennemgang af de centrale dilemmaer, der knytter sig til SiO's arbejde, med fokus på brugen af rådgivning.

### 3.3 Sikkerhedsorganisationens medfødte dilemmaer

Forskning, der omhandler SiOs funktion, udpegede allerede fra starten af 90'erne en række centrale dilemmaer, som har vist sig at være grundlæggende for virksomhedernes arbejdsmiljøindsats. Først og fremmest pegede forskningen på, at indsatsen var usystematisk og præget af ad hoc løsninger, der blev udtænkt, når problemerne viste sig. Dermed blev indsatsen kun forebyggende i et meget begrænset omfang. Det på trods af bekendtgørelsens målsætning om, at SiO skulle sikre, at arbejdsmiljøhensyn kom til at præge alle områder i en virksomhed. Det lykkedes generelt ikke at udbrede en praksis for at inddrage SiO i planlægning af produktionsændringer eller i indkøb af teknologi og materialer (Arbejdstilsynet 2006; Hasle 2001; Limborg 2003; Limborg & Nørby 1997; Stranddorf, Møller, & Jensen 1992).

Andre undersøgelser af SiOs konkrete praksis pegede på, at SiOs resultater var meget afhængige af enkelte ildsjæle. Den engagerede SIR eller den ansvarlige og engagerede SIL så ud til at være nødvendige personer, uden hvem det ikke lykkedes at skabe en aktiv arbejdsmiljøindsats. Tilstedeværelsen af sådanne ildsjæle så på den anden side ud til at være stærkt afhængig af, at de pågældende personer på anden måde havde fået interessen for arbejdsmiljø (Møller, Jensen, & Broberg 1988). Det påpeges, at SiO havde vanskeligt ved at skabe motivation og engagement for arbejdsmiljøet blandt medarbejderne (Rieper 1978). I slutningen af 70'erne og begyndelsen af 80'erne blev der etableret et forsøg med en BST-lignende rådgivningstjeneste (Bunnage 1985), der skulle støtte SiOs arbejde. Projektet konstaterede, at videnskabelig funderet og tværfaglig organiseret rådgivning var en væsentlig støtte til det lokale arbejdsmiljøarbejde, idet de konkluderede, at SiO havde meget vanskeligt ved i sig selv at udvikle en indsats, der var egentlig forebyggende. Det blev begrundet med, at der ikke blev afsat de nødvendige ressourcer til såvel oplæring som til det egentlige arbejde med problemerne.

Mangel på systematik optrådte også som fremtrædende forklaring på, at SiO ikke formåede at løse sin opgave, og det skulle vise sig at få stor betydning for den videre udvikling (Hvenegaard, Bottrup, Hasle, & Jensen 2004; Møller, Jensen, & Broberg 1988; Stranddorf, Møller, & Jensen 1992). Derfor fik en tilgang til sikkerhedsarbejdet, der hævdede, at vejen frem for SiO var at udvikle en systematisk arbejdsstil og på denne måde integrere det strategiske niveau med det udførende, stort gennemslag i 90'erne. Målsætningen formuleres som: Prioritet, Systematik og Engagement. Prioriteringen sås som en forsømt ledelsesopgave, der kunne styrkes gennem udvikling af politikker på arbejdsmiljøområdet, styrkelse af den formelle rolle som sikkerhedsleder, samt udvikling af pejlemærker eller nøgletal for det gode arbejdsmiljø, man ønskede at opnå. Det systematiske handlede om at skabe struktur gennem rolleklarhed og ved at anvende gode systematiske redskaber i form af kortlægningsværktøjer, monitorering og udvikling af handleplaner. Efterfølgende projekter, der forsøgte at implementere et sådant systematisk arbejdsmiljøarbejde, forløb dog sjældent lige efter bogen. Der følges som regel op på analysen af, hvorfor de systematiske metoder ikke blev implementeret i fuldt omfang, med en konstatering af, at den systematiske tilgang skulle til-

passes den konkrete branche, de særlige produktionsforhold eller den kultur, der prægede den enkelte virksomhed (Hensbo & Jensen 1996).

Mangel på engagement blandt medarbejderne og mangel på vilje og prioritering fra arbejdsgiverne var et andet nøgledilemma. Udvikling af engagement og prioritet kom til at kendetegne den næste bølge i forsøgene på at udvikle sikkerhedsorganisationen. Der blev peget på mulighederne for at påvirke engagementet og skubbe SiO i den rigtige retning (Limborg et al. 1994). Et projekt med fokus på kommuner og amters sikkerhedsarbejde pegede på behovet for at styrke ildsjælene og det arbejde, der blev båret af dem. Arbejdsmiljøarbejdet kunne styrkes gennem større ledelsesopbakning og flere ressourcer, men primært anbefalede man, at der internt blev udviklet betydeligt bedre arbejdsmiljøkompetencer end dem, SiOs medlemmer normalt besad. Det blev forslået, at man satsede på at udvikle flere interne konsulenter og rådgivere, som besad stor arbejdsmiljøkompetence. Der blev lagt op til, at SiOs aktører skulle besidde relativt brede kompetencer. De skulle omfatte såvel arbejdsmiljøfaglig viden, evnen til projektledelse, erfaring med udvikling af tilpassede løsninger som evnen til at etablere netværk og til at samarbejde med eksterne konsulenter (Tolstrup 1997).

Arbejdsmiljørådet udarbejdede i 1994 en række anbefalinger for den fremtidige udvikling af SiO samlet i den såkaldte "Perspektivrapport" (Arbejdstilsynet 1991). På baggrund af den kom der et forstærket fokus på SiO-medlemmernes kompetencer og på en mulig professionalisering af arbejdsmiljøarbejdet og af SiO. I første omgang satte det gang i revisionen af den lovpligtige uddannelse af SiO's medlemmer. Den oprindelige § 9-uddannelse blev med ændringen af arbejdsmiljøloven i 1997 revideret kraftigt og blev til "Arbejdsmiljøuddannelsen". Vægten i uddannelsen blev ændret fra et fokus på kendskab til love og regler til oplæring i at kortlægge og løse konkrete problemer samt sikre implementering og holdbarhed. Det var dog stadig en udfordring gennem et alment uddannelsesforløb at kunne imødekomme de specielle udfordringer, som alle branchegrupper og virksomheder havde i kraft af netop deres særlige karakter og problemtyper.

Der er kun udarbejdet få undersøgelser af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde og de forskelle, der tilsyneladende præger dem. I en rapport udgivet af Danmarks Erhvervspædagogiske Læreruddannelse (Munk 1998) blev udviklingsbehovet



hos SiOs medlemmer undersøgt. Rapporten opdelte virksomhederne i tre typer ift. deres arbejdsmiljøindsats:

- De forebyggende virksomheder, for hvem arbejdsmiljøet var inddraget i ledelse og planlægning
- De pragmatiske, der arbejdede projekt- og procesorienteret med arbejdsmiljøproblemstillinger og
- Ad hoc virksomhederne, der løste opgaverne, som de opstod.

Rapporten konkluderede, at udviklings- og kompetencebehovene var meget forskellige i de tre typer virksomheder.

### 3.4 Et nyt fokus på arbejdsmiljøarbejdet

I 90'erne og i dette årti ændrer samfundets holdning til arbejdsmiljøet sig fra at se det som et noget støvet arbejdskampsorienteret tema til, at det er væsentligt mere vedkommende for alle. Det får stor betydning for reguleringen af arbejdsmiljøet. Men det ændrer også virksomhedernes opfattelse af, hvad der skal til for at sikre et godt arbejdsmiljø, og hvilken betydning det har, at arbejdsmiljøet opfattes positivt. Sikkerhedsarbejdet synes dog at være fastlåst i sin gamle rolle i forhold til at møde disse ændringer. Det er stadig placeret som en sidevogn i forhold til linieledelsen, afhængigt af enkelte ildsjæle og ofte reduceret til alene at reagere på at overholde de formelle regler i arbejdsmiljøloven og derved holde Arbejdstilsynet ude. En række udviklingstræk medvirkede dog til at kunne bringe SiO ud af denne fastlåste position.

I første omgang skabte kravet om udarbejdelse af APV en ramme for, at der på den enkelte arbejdsplads blev sat fokus på arbejdsmiljøet og at der kom en systematisk tilgang til, hvordan man kunne gribe det an. Lovgivning og regulering ændrede perspektiv og frem for at have fokus på de enkelte arbejdsmiljøfaktorer, rettede man blikket mod virksomhedernes evne til at tage vare på arbejdsmiljøet. Dvs., om SiO fungerede, om man havde en APV osv. - en udvikling, der blev ført helt igennem med arbejdsmiljøreformen i 2004.

At denne type klassificering fik en effekt, skyldes måske ikke så meget lovgivningen i sig selv. Det skal mere ses i forlængelse af en generel ændring i bestyrelser

og ledelsers opfattelse af betydningen af, at deres virksomhed havde et positivt image i offentligheden. Den generelle ændring mod en positiv opfattelse af miljøspørgsmål smittede af på arbejdsmiljøet. Det fik i første omgang det udtryk, at store virksomheder blev opmærksomme på, at omtale i pressen af dårlige arbejdsforhold, f.eks. hos deres udenlandske underleverandører, kunne blive meget omkostningsfuld.

Den voksende prioritering af et godt arbejdsmiljø – i hvert fald udadtil – skabte i mange virksomheder et nyt fokus på arbejdsmiljøarbejdet. I første omgang blev SiOs indsats opprioriteret, og nye værktøjer til at kunne styre udviklingen af arbejdsmiljøet blev fundet frem. Igen smittede miljøreguleringen af, og udviklingen af metoder til miljøstyring blev overført til arbejdsmiljøet. De blev desuden kombineret med erfaringer fra ”major risk industrier” som olieplatforme og A-kraftværker, hvor der var blevet udviklet metoder til risikovurdering og risikostyring i forbindelse med forebyggelse af ulykker og u hensigtsmæssige hændelser.

Fra forskerside kom en ny interesse for sikkerhedsarbejdet med fokus på de processer, der lå bag den konkrete udførelse af sikkerhedsarbejdet, nemlig mulighederne for at gøre arbejdet mere systematisk. Begrebet sikkerhedskultur fik en ny betydning, ligesom man introducerede begrebet ”den lærende sikkerhedsorganisation”.

### **3.4.1 APV**

En af de måske mest betydningsfulde ændringer i reguleringen af arbejdsmiljøet er implementeringen af EU-rammedirektivets krav om, at virksomheder skal gennemføre en risikovurdering. I Danmark blev det til kravet om Arbejdspladsvurdering (APV). Efter en lidt upåagtet fødsel i starten af 90'erne har APV vist sig at være et af de vigtigste værktøjer for såvel SiO som for Arbejdstilsynets screening af virksomhedernes arbejdsmiljøstandard og for samarbejdet mellem virksomheder og rådgivere. APV-kravet foreskriver, at alle arbejdspladser mindst hvert tredje år skal udarbejde en skriftlig vurdering af såvel det fysiske som det psykiske arbejdsmiljø. Vurderingen skal indeholde en kortlægning af alle arbejdsfunktionerne og de mulige risici, der forekommer. Samtidig skal vurderingen rumme en prioritering af indsatsen samt handlingsplaner for, hvordan man vil afhjælpe problemerne, hvornår og hvem der har ansvaret. Der bliver stillet krav om, at

APV'en foreligger skriftligt, men til gengæld er der metodefrihed i forhold til, hvordan den skal udføres.

APV-kravet har derfor skubbet til en udvikling af SiOs arbejdsmåder og ikke mindst skabt et grundlag for at inddrage eksterne rådgivere til mere og andet end enkeltstående ad hoc problemer.

Et af de vigtigste resultater af APV-arbejdet var måske den bredere inddragelse, idet alle medarbejdere principielt skulle have mulighed for at bidrage til APV-processen. Det har betydet, at såvel de arbejdsmiljøansvarlige som andre ledere og medarbejdere på en anden måde end tidligere kommer til at deltage i prioriteringen af arbejdsmiljøindsatsen. Med APV-arbejdet blev der således skabt mulighed for, at arbejdspladsens aktører var med til at prioritere ud fra deres oplevelse af arbejdsmiljøet. I første omgang fulgte prioriteringen oftest den gængse arbejdsmiljøviden, men gradvist kunne egne mere specifikke prioriteringer vinde frem. Det traditionelle arbejdsmiljøarbejde var nemlig meget påvirket af den professionelle arbejdsmiljøverdens – såvel forskeres som rådgiveres – prioritering af hvilke problemstillinger, der er de centrale og vigtigste. Med metodefriheden skete der samtidig det, at arbejdspladserne valgte forskellige metoder, og der blev skabt meget forskellige erfaringer med APV-arbejdet. Man kan tale om, at der blev skabt en ramme for, at en lokal risikoteori fik mulighed for at tage form (Hasle et al. 1999; Limborg 2003). I forhold til at udvikle metoder til APV-arbejdet var arbejdsmiljørådgivere og forskere hurtigt med til at skabe et stort katalog af muligheder (Hasle, Thoft, Simonsen & Olsen 1999; Olsen, Hasle & Thoft 1995).

### **3.4.2 Systematik, miljøledelse og certificering**

APV-kravet fik virksomhederne til at efterspørge rådgivning fra BST. Nogle havde behov for hjælp til blot at opfylde paragrafferne, mens andre brugte anledningen til at indføre mere systematik i deres arbejdsmiljøindsats. Større virksomheder kunne foretage en udbygning af deres systematik omkring identifikation af ulykkesrisiko, f.eks. det system, der fik navn efter den kemikoncern, hvor det blev udviklet – Dupont-systemet.

I nogle brancher have miljøstyring fået vind i sejlene. Indenfor grafisk branche blev miljø-initiativer nærmest en konkurrenceparameter, der betød, at flere virk-

somheder brugte mange ressourcer på at opnå miljømærker og miljøcertifikater efter internationale standarder. Inden for industrien prøvede man at integrere behovet for rådgivning om miljø og arbejdsmiljø med en aftale mellem DI og CO-Industri om virksomhedernes nære ydre miljø. Aftalen indebar, at man etablerede Industriens Miljøorganisation, som i praksis betød et medlemskab i en række BST med en ekstra-normering på 0,7 time pr. medarbejder pr. år til miljøopgaver såsom ekstern luftforurening, måling af energiforbrug, ekstern støj osv.

Arbejdstilsynets forsøg med en mere helhedsorienteret tilsynspraksis og tilsynsførende med en bred faglig kompetence munder sidst i 90'erne ud i tilsynsmetoden, der blev kaldt *det tilpassede tilsyn*. Virksomhederne blev kontrolleret på deres materielle arbejdsmiljø ved en fysisk gennemgang og på deres egenindsats ved en dokument-gennemgang, dvs. APV, sikkerhedsorganisation, lovpligtig uddannelse, arbejdspladsbrugsanvisninger. Metoden var tænkt som et internt prioriteringsinstrument for tilsynsressourcerne. Arbejdstilsynet delte virksomhederne i tre niveauer efter evne og vilje. 1'erne kunne og ville have styr på deres arbejdsmiljø, 2 kunne ikke, men ville gerne (eller omvendt), og 3'erne hverken kunne eller ville – og de fortjente selvfølgelig størst opmærksomhed fra Arbejdstilsynet. Det tilpassede tilsyn øgede også virksomhederne behov for rådgivning, især efter det var udført. Men en del virksomheder aftalte med deres BST en forberedelse til et tilpasset tilsyn.

Der opstod relativt hurtigt et pres på Arbejdstilsynet for at offentliggøre vurderingerne, hvilket rejste en række juridiske problemer. Presset blev efterhånden også politisk og munder ud i en certificeringsordning i forbindelse med arbejdsmiljøreformen i 2001, den såkaldte incitamentspakke.

Virksomheder kunne blive certificeret efter bekendtgørelse 923 eller 924, der var tiltænkt mindre virksomheder. For at få et arbejdsmiljøcertifikat efter 923 skulle en virksomhed:

- Have en arbejdsmiljøpolitik
- Forsyne sikkerhedsorganisationen med en formand fra virksomhedens øverste ledelse
- Have retningslinjer for oplæring og instruktion af medarbejderne
- Inddrage arbejdsmiljøhensyn i sin planlægning

- Gennemføre ulykkesundersøgelse og forebyggelse
- Gennemgå arbejdsmiljøet
- Have retningslinjer for information om arbejdsmiljøforhold
- Kortlægge det psykiske arbejdsmiljø (hvis det er nævnt som et væsentligt problem i den eller de arbejdsmiljøvejvisere, der gælder for branchen)
- Være fri for væsentlige arbejdsmiljøproblemer i virksomheden, dvs., at Arbejdstilsynet ikke kan give påbud på en række prioriterede områder
- Have besluttet, hvordan man vil arbejde med sundhedsfremme
- Have besluttet, hvordan man vil arbejde for en rummelig virksomhed
- Udarbejde en redegørelse om sit arbejdsmiljø.

Lidt senere blev det muligt at tage certifikatet efter en international standard for arbejdsmiljøledelsessystemer, OHSAS 18001. Her var der ikke krav om de sidste tre punkter i opstillingen: Rummelighed, sundhedsfremme og en redegørelse. Desuden var det ikke et udtrykkeligt krav, at det psykiske arbejdsmiljø skulle kortlægges, men på den anden side skulle alle tænkelige risici vurderes efter standarden.

Certificeringsordningen gav stor efterspørgsel på rådgivning. Medvirkende hertil var, at ordningen var kombineret med et økonomisk incitament. En arbejdsmiljøafgift var indført og blev betalt på grundlagt af ATP og AES, arbejdsmarkedets erhvervssygdomssikring, som var differentieret efter branchernes risiko for erhvervssygdomme. Opnåede en virksomhed certifikat inden 1. januar 2003, kunne den få et tilskud, der svarede til arbejdsmiljøafgiften. Afgiften blev afviklet efter regeringsskiftet i 2001, men fristen for at få certifikat og tilskud blev forlænget med et halvt år (Limborg & Petersen 2005).

Med reformen i 2004 blev der indført en screening og smiley-ordning. Certifikat efter 923 eller 924 fritog virksomheden for screening og en eventuel BST-pligt, og virksomheden fik en grøn smiley. Den blev ændret fra 2007 til en grøn smiley med krone, således at virksomheder uden certifikat på deres i øvrigt uproblematisk arbejdsmiljø kunne få en almindelig grøn smiley i stedet for et kedeligt mærke med screenings-dato. Virksomhedernes behov for ekstern profilering var således opfyldt.

Certificerings-processen kan i dag forløbe i følgende trin:

- Indsamling af viden om og undersøgelse af grundlag for certificering
- Præ-audit med rådgiver
- Indgåelse af aftale mellem virksomhed og certificeringsbureau
- Indledende audit gennemført af certificeringsbureauet
- Certificerings audit
- Udstedelse af certifikat
- Opfølgning på og vedligeholdelse af certificeringen
- Audit med rådgiver, evt. med fokus på specielle temaer.

På langt de fleste virksomheder er det ledelsen, som igangsætter processen, evt. på sikkerhedsudvalgets indstilling. Det ser ud til at være udbredt, at der udpeges en person med et stort engagement til at bære processen igennem. Det kan være en miljøchef, en sikkerhedsleder eller en erfaren og kompetent sikkerhedsrepræsentant. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at vedkommende er vant til at informere og bruge samarbejdsorganer som SU og SiO som aktive medspillere (Limborg & Petersen 2005).

Alle erfaringerne peger på, at det er en omfattende opgave at opnå et certifikat. Ledelsens opbakning i form af tildeling af ressourcer er derfor helt nødvendig. Flere nøglepersoner beskriver det nærmest som en fuldtidsopgave i perioder. Samtidigt skal mange andre også involveres, f.eks. eksterne rådgivere. Det koster altså virksomheden en del ressourcer i form af tidsforbrug.

En væsentlig del af processen er at få skrevet procedurer på alt det, man gør i sin arbejdsmiljøindsats. På den måde adskiller en certificeringsproces sig fra APV'en, hvor udgangspunktet nærmest er det modsatte. Man beskriver alt det, man har problemer med at gøre. Men uanset, om man i sit papirarbejde beskriver en handlingsplan til APV'en eller en procedure til arbejdsmiljøledelsessystemet, så er det store spørgsmål, om planen eller proceduren bliver udført i praksis. Er medarbejderne med, kan de se fornuften? Det er spørgsmål, som virksomheden har behov for at drøfte med en ekstern rådgiver, der har et godt kendskab til holdning og adfærd blandt ledere og medarbejdere.

### 3.4.3 Arbejdspladskultur – som baggrund for at forstå arbejdsmiljøarbejdet.

De fleste undersøgelser af det lokale arbejdsmiljøarbejde har fokuseret på SiO som den formelle ramme om en række konkrete opgaver samt på de aktører, der har udfyldt rammerne, og de kvalifikationer, de har haft behov for. Med inspiration fra antropologien har der fra slutningen af 90'erne også været en række bud på at forklare arbejdsmiljøet og holdningen til at arbejde med det på baggrund af den sikkerhedskultur eller virksomhedskultur, der præger den konkrete arbejdsplads. Sikkerhedskulturen kan defineres som det sæt af normer, standarder og værdier samt det adfærdskodeks og de regler, som kendetegner og præger en arbejdsplads (Kamp & Koch 1998).

Der er udarbejdet forskellige forsøg på at beskrive eller definere fremtrædende virksomhedskulturer, bl.a. i forbindelse med ulykkesforskning (f.eks. Richter 2001), men også i forbindelse med tunge løft og forflytning (Petersen et al. 2004). Virksomhedens kerneopgave og de faggrupper og professioner, der udgør medarbejdergruppen, er stærkt medvirkende til at definere kulturen, der ofte afspejler de værdier, som knytter sig til et konkret fag (Hvenegaard & Limborg 2003). Andre undersøgelser fokuserer på sammenhængen mellem særlige organisationsformer, som f.eks. den lille ejerledede virksomhed, og den særlige kultur, der knytter sig hertil, med det formål at vurdere, hvordan holdningen til arbejdsmiljøarbejdet skabes og dermed kan påvirkes (Limborg et al. 2003).

Kulturtilgangen kan således tilbyde en supplerende forståelse af, hvordan det lokale arbejdsmiljøarbejde bliver udviklet, og dermed også, hvordan opfattelsen af brug af rådgivning og relationen til eventuelle rådgivere bliver dannet.

## 3.5 Den lærende sikkerhedsorganisation

Et casebaseret udviklingsprojekt (Hvenegaard, Bottrup, Hasle, & Jensen 2004) sætter et helt andet lys på sikkerhedsorganisationens rolle og arbejds måder ved at forsøge at integrere flere af de tidligere omtalte tilgange. Den fremherskende systematiske og rationelle tilgang suppleres med udvikling og læring og forståelsen af arbejdspladsens kultur, og det lykkes at fremstille en samlet model af sikkerhedsorganisationens arbejdsvilkår. Projektet kaldes "*Den Lærende Sikkerhedsorganisation*".

I definitionen af en lærende SiO lægges vægt på, at der er tale om en dynamisk organisation, der har en form, som gør det muligt at samarbejde med alle dele af virksomheden og med eksterne aktører samt at være part i de centrale aktiviteter i virksomhedens drift, udvikling og strategi med arbejdsmiljøet som synsvinkel. Denne definition går således betydeligt længere end blot at diskutere de formelle regler for etablering af SiO eller at foreslå systematiske arbejdsmetoder. Projektet har analyseret en række konkrete virksomheder med et relativt velfungerende arbejdsmiljøarbejde. På denne baggrund bliver der tegnet et billede af de processer, der indgår i et velfungerende arbejdsmiljøarbejde og som rækker langt ud over opfattelsen af SiOs formelle opgaver.

Projektet fremstiller den lærende SiO i en metaforisk model som en amøbe. Amøben er en levende organisme, der bevæger sig langsomt og løbende skifter form efter omgivelserne. Amøbens arme udgøres af de forhold og processer, som er centrale for udviklingen af en hensigtsmæssig arbejdsmiljøindsats.

### **3.5.1 Forandringsbehov og anledninger**

Det vil altid være et konkret behov, der sætter gang i en indsats. Behovet kan opstå på baggrund af eksterne anledninger, som f.eks. påbud fra Arbejdstilsynet, ny viden om væsentlige arbejdsmiljøforhold eller interne anledninger, som konkret opståede problemer eller ændringer i produktionen. Det afgørende er, om anledningerne til at gøre noget nyt og mere grundlæggende bliver grebet, eller om de blot bliver fortolket ind i de traditionelle mønstre og forestillinger om, hvad der kan gøres.

### **3.5.2 En sammenhængende problemforståelse**

En reel forebyggende indsats hviler på en forståelse af, hvad der har forårsaget og vil forårsage de problemer, man ønsker at forebygge. For at udvikle denne forståelse er det vigtigt ikke kun at anvende standardløsninger på de problemer, der opstår. Mange indsatser går direkte fra problem til løsning uden at finde den reelle årsag. Udviklingen af metoder til analyse af indtrufne ulykker eller næsten ulykker har vist, at den hurtige forklaring sjældent slår til. Gennem analysen af hændelsesforløbet kan der opstå en ny fælles erkendelse af betydningen af at lave om på forskellige rutiner og vaner, som ellers blev anset for umulige at ænd-



re. Analysen giver også en platform for at skabe en fælles forståelse med eksterne aktører, der ikke kender virksomhedens vilkår, men har viden om grundlæggende årsagssammenhænge i arbejdsmiljøet.

### **3.5.3 Magtfulde koalitioner**

Forandringer og forbedringer kan kun gennemføres, hvis de bygger på en bred "politisk" alliance blandt de aktører – såvel ledelse som medarbejdere – som er berørt.

### **3.5.4 Forandringens sociale dynamik**

Forandringsprocesser bliver drevet af mennesker og udspiller sig i de sociale relationer, de indgår i. Derfor er enhver arbejdsplads unik, og man skal være sig bevidst om de rammer, der er på den enkelte virksomhed. Aktørerne i arbejdsmiljøarbejdet har en meget vigtig rolle også som facilitatorer eller interne konsulenter, hvis arbejdsmiljøindsatsen skal implementeres og være holdbar.

### **3.5.5 Forankring og spredning**

Forbedringer skal forankres både praktisk og socialt, og gode ideer skal spredes og bruges i andre dele af virksomheden. SiO og aktørerne i arbejdsmiljøarbejdet bliver på denne måde både ambassadører og bærere af den samlede erfaring.

### **3.5.6 Netværk**

Såvel interne som eksterne netværk med andre aktører, som har betydning for virksomheden eller som besidder arbejdsmiljøviden, er afgørende for at kunne udvikle arbejdsmiljøindsatsen og for at hente ny viden ind i virksomheden.

### **3.5.7 Kontekst og kultur**

Det er vigtigt at kende til de rammer og den historie, der ligger bag de prioriteringer, der er foretaget, eller de hindringer, der er stillet op overfor de ønskede forandringer. Konteksten er virksomhedens konkrete betingelser ift økonomi, teknologi, arbejdsmarked mm. Kulturen er fagets, branchen og især virksomhedens egne værdier og fortolkninger af hverdagens arbejde.

Modellen blev udviklet som baggrund for øget erkendelse i SiO, den blev ikke udformet som en egentlig strategi eller metode. Den giver imidlertid et godt bille-

de af, hvad der kan komme på dagsordenen af arbejdsmiljøspørgsmål i en reflekterende virksomhed. Det hele kommer næppe på bordet på en gang, men modellen illustrerer, at den øgede bevågenhed og legitimitet, arbejdsmiljøet har fået, gradvist følges op af en udvikling af arbejdsmiljøarbejdet.

### 3.6 Medarbejderinddragelse i arbejdsmiljøarbejdet

Medarbejdernes interesse og juridiske krav på et sikkert og sundt arbejdsmiljø har været udgangspunktet for etableringen af arbejdsmiljøreguleringen, om end holdningen til medarbejdernes inddragelse har ændret sig en del gennem tiden. I første omgang skulle fabrikslovene beskytte arbejderne mod ulykker og nedslidning, siden blev medarbejderne med Arbejdsmiljøloven inddraget aktivt i sikkerhedsarbejdet, og i dag ses et godt arbejdsmiljø som en vej til at fastholde og tiltrække dygtige medarbejdere. Rammerne for indflydelsen har ændret sig i takt med udviklingen af aftaler og regler for medarbejdernes roller og som en konsekvens af en samfundsmæssig udvikling af opfattelsen af samarbejde og ledelse. Der skelnes ofte mellem direkte og indirekte indflydelse. Den direkte indflydelse udøves af den enkelte ansatte eller grupper af ansatte og relaterer sig primært til arbejdets udførelse og de umiddelbare vilkår. Den indirekte indflydelse udøves via de ansattes valgte repræsentanter og retter sig i højere grad mod beslutninger på det strategiske niveau. Det kan være overordnede beslutninger, der har at gøre med teknologi, arbejdsorganisation og økonomi. Den indirekte indflydelse sikrer medarbejderne deltagelse i forhold, der ellers er forbeholdt ledelsen. Indflydelsen er derfor reguleret gennem aftaler og regler, der fastlægger rammerne nøje. De primære indflydelseskanaler på arbejdsmiljøet er gennem sikkerhedsrepræsentanten, der indgår i sikkerhedsgruppen sammen med arbejdslederen og evt. i sikkerhedsudvalg. Desuden har tillidsrepræsentanten indflydelse på organisationens udvikling og på de grundlæggende arbejdsforhold gennem fastlæggelse af aftaler og forhandlinger i samarbejdsudvalget. Medarbejderne var desuden tidligere sikret repræsentation i bestyrelserne for BST, hvis deres virksomhed var medlem af en sådan.

Sikkerhedsorganisationen opfattes som det naturlige sted at afklare arbejdsmiljøspørgsmål, når man betragter disse som et spørgsmål om at opfylde lovkrav og at kunne implementere nye regler og relevante vejledninger. Arbejdsmiljøarbejdet

er en praktisk opgave, der skal løses. Loven sætter minimumskravene, og hvad der går derudover, er et spørgsmål om forhandling. Arbejdsmiljøet er i nogle tilfælde blevet konfliktstof, men hyppigst har der været forhandlet på baggrund af argumenter fra forskningsresultater eller arbejdsmiljøfaglig dokumentation af konkrete problemer. Rådgiverne har derfor ofte haft en betydning som eksperter, der kunne levere den nødvendige viden for at give en beslutning legitimitet.

Forhandlingsperspektivet på indflydelse har imidlertid ændret sig i takt med en generelt ændret holdning til medarbejdernes rolle i virksomhederne. Samarbejdsorganerne opfattes i højere grad som styringsredskaber, der kan og skal medvirke til at sikre at driften kan forløbe bedst muligt. I denne sammenhæng er medarbejdernes aktive medvirken en forudsætning. Denne ændring har også præget arbejdsmiljøarbejdet. SiO ses mere som en opgaveløser end som et forhandlingsorgan. Samtidig er den direkte indflydelse øget. Det er ikke mindst sket i kraft af, at mange arbejdsmiljøtiltag planlægges og gennemføres med stor inddragelse af medarbejderne. I arbejdsmiljøsammenhæng er denne udvikling blevet præget af en intensiv metodeudvikling. Metoder, der inddrager medarbejderne aktivt i kortlægning og udvikling af løsninger, er blevet et meget centralt element i rådgivernes bidrag til udvikling af arbejdsmiljøarbejdet.

Indflydelse dækker et kontinuum spændende fra information og høring over medindflydelse til medbestemmelse. Diskussionen kommer derfor også til at berøre opfattelsen af, hvor grænserne for ledelsesretten går i forhold til arbejdsmiljøet, og dermed medarbejdernes rettigheder til demokratisk indflydelse på arbejdsmiljøet. Mange arbejdspladser er i dag meget rummelige i forhold til at give medarbejderne direkte indflydelse på udførelsen af arbejdet og på de nære rammer for arbejdet, som f.eks. arbejdspladsens indretning. Da SiO samtidig i større udstrækning betragtes som en slags stabsfunktion, kan det ses som en bevægelse mod større direkte indflydelse på det nære, men mindre indirekte indflydelse på det strategiske (Hvenegaard 2005; Navrbjerg 2005).

I forhold til samarbejde med rådgivere har udfasningen af BST-systemet også skabt vilkår, der kan skubbe i den samme retning. BST's opgaver skulle aftales med SiO eller med ledere og medarbejdere i fællesskab. Dette krav omfatter i

dag principielt kun påbudt rådgivning. Muligheden for medarbejderindflydelse på rådgivningsenhedens strategiske udvikling er også forsvundet med BST.

Mange virksomheder vil givetvis stadig væk have som udgangspunkt, at aftaler med arbejdsmiljørådgivere er en samarbejdsopgave, og de vil finde måder at inddrage medarbejdere og deres repræsentanter aktivt. Problemet kan blive mere fremtrædende, når der inddrages rådgivere fra andre områder end arbejdsmiljø som f.eks. organisationskonsulenter, der har andre traditioner og f.eks. typisk vil indgå aftaler med HR-afdelinger, som heller ikke har medinddragelse som kultur.

### 3.7 Sikkerhedsorganisationens videre udvikling

Mange udviklingsprojekter i 90'erne resulterede i positive erfaringer med arbejdsmiljøindsatser besluttet og gennemført i et samarbejde mellem SiO og rådgivere. Samtidig var der fortsat kritik fra arbejdspladser og organisationer af SiO og dens manglende evne til at blive en integreret del af arbejdspladsens drift, ledelse og udvikling. SiO forblev "en sidevogn" til arbejdspladsen og magtede ikke at påvirke de overordnede politikker eller at integrere arbejdsmiljøet i planlægning og udvikling. Denne kritik var baggrund for flere initiativer og forsøg på at udvikle et bedre samarbejde mellem SiO og samarbejdsudvalgene.

I amter og kommuner gennemførtes allerede fra 1995 forsøg med at udvikle den formelle medarbejderindflydelse (MAI – projektet), og der blev i 1995 indgået en aftale om etablering af et MED-system (Medindflydelse og medbestemmelse). I henhold til denne kunne kommuner og amter (og senere regionerne) selv opbygge deres samarbejdsorganisation i enten et samlet system, altså bevare såvel SU som SiO, eller integrere dem på forskellige måder. Mange forskellige modeller er derfor blevet udviklet, og dermed er ansvaret for arbejdsmiljøet og aftaler med arbejdsmiljørådgivere ofte placeret i et organ, der både omfatter arbejdsmiljøansvarlige samt personaleledelse og tillidsfolk. En tilsvarende model blev udviklet på de statslige arbejdspladser under navnet MIO, senere også omdøbt til MED-udvalg (Mathiesen & Hvenegaard 1999).

På de private virksomheder har der også været foretaget en række forsøg med ændring af sikkerhedsorganisationen, som alle er etableret på baggrund af rammeaftaler mellem parterne. Tendensen til at lægge udvalgene sammen er endnu ikke udbredt, men er dog forsøgt på enkelte virksomheder. Derimod er der en række andre forsøg udført indenfor rammerne af aftalen, der peger på nye veje for SiO.

En række virksomheder har integreret arbejdsmiljøet i linieledelsen, beslutninger om arbejdsmiljø træffes af driftsledelsen, men udføres af den lokale SG. Lederne bliver i den forbindelse opkvalificeret i forhold til at kunne varetage arbejdsmiljøansvaret. Kompetencebehovet bliver ofte beskrevet som et overordnet kendskab til arbejdsmiljølovgivning, til virksomhedens fremtrædende problemer og til, hvordan arbejdsmiljøforbedringer sættes i værk og styres ofte med ekstern hjælp (Sørensen 2005). I tilknytning til denne proces bliver der ofte oprettet nye interne funktioner, der forudsætter stor arbejdsmiljøkompetence. Denne udviklingstendens ses i store virksomheder, hvis SiO har vist sig at være ineffektiv, alt for bureaukratisk og med store afstande mellem SIR og de kolleger, man er SIR for.

Kædebutikker og virksomheder med mange filialer har også udviklet modeller, der er tilpasset disses særlige forhold. Modellen kan enten være at reducere omfanget af SIR og uddanne en person til at varetage arbejdsmiljøet i alle filialer, eller at danne SG i alle filialer for at sikre rammer for arbejdsmiljøindsatsen. Ønsker om at etablere en varetagelse af arbejdsmiljøet, der går på tværs af virksomheder, er også blevet foreslået, men støder dog på en række formelle vanskeligheder i forhold til lovgivningen. En ide om en "vandrende SIR" til at varetage arbejdsmiljøet i en gruppe af små virksomheder, som bl.a. er brugt i Sverige og UK, er således aldrig blevet forsøgt i Danmark (Frick et al. 2000;Walters et al. 2005).

Der er få evalueringer af disse forsøg endnu. En samlet tendens synes dog at være en større opmærksomhed på arbejdsmiljøet, større engagement og en øget professionalisering af arbejdsmiljøindsatsen. Et sprogligt tegn på dette er, at mange virksomheder og offentlige institutioner i dag – 33 år efter Arbejdsmiljølovens vedtagelse - opretter arbejdsmiljøafdelinger og ansætter interne arbejdsmil-

jøkoordinatorer eller konsulenter som supplement til eller erstatning for SiO og sikkerhedslederen.

### 3.7.1 Fra arbejdsmiljø til drift og trivsel

Den ændring, som på længere sigt måske vil vise sig at få størst betydning for det lokale arbejdsmiljøarbejde, er den generelle ændring i opfattelsen af, hvad begrebet arbejdsmiljø omfatter.

Man kan sige, at det er lidt ironisk, at man har fastholdt begrebet sikkerhedsorganisation gennem mere end 30 år, selvom ordet arbejdsmiljø med loven i 1975 overtog den betydning, ordet arbejdsikkerhed havde før da. I dag er det arbejdsmiljøbegrebet, der måske er ved at have udtjent sin rolle. Mange arbejdspladser oplever, at der er styr på det fysiske arbejdsmiljø, og at vanskeligheden ligger i at finde frem til, hvordan man arbejder med psykisk arbejdsmiljø. Indsatser, der skal reducere stress, problemer knyttet til konflikter, mobning og vold, eller hvordan man skaber balance mellem høje krav og få ressourcer, er de temaer, mange sikkerhedsudvalg eller MED-udvalg har på deres dagsorden i dag. I forhold til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø bliver sikkerhedsorganisationen imidlertid udfordret af en række andre aktører i virksomheden. I rapporten: "Private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø" (Christiansen & Limborg 2005) beskrives ud fra en række cases, hvordan opgaven med at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø fordeles på mindst fire forskellige "positioner" i virksomhederne. Psykisk arbejdsmiljø kan ansues ud fra en arbejdsmiljøposition, en driftsposition, en udviklingsposition og en trivselsposition.

*Arbejdsmiljøpositionen* finder man i det etablerede arbejdsmiljøarbejde og blandt SiOs medlemmer. Det er de medarbejdervalgte repræsentanter og sikkerhedsledere, der har udviklet deres viden med støtte fra arbejdsmiljøprofessionelle rådgivere. De har en analytisk tankegang og søger årsagerne til fysiske og psykiske belastninger i arbejdet for at kunne forebygge ved kilden. Problemet er at finde legitimitet bag de ændringer, de foreslår, især hvis de indebærer omkostninger.

*Driftspositionen* finder man i driftsledelsen og blandt medarbejdere, der er i gang med selve arbejdsopgaven. Fokus er her de problemer i arbejdet, der optræder som forhindringer for, at arbejdet kan udføres tilfredsstillende, effektivt og til det

kvalitetsniveau, man ønsker. Det kan f.eks. være uhensigtsmæssige arbejdsgange, konflikter osv. Forestillinger om, hvad der bør gøres, retter sig mod de kompetencer, metoder og redskaber, der anvendes i produktionen. Tankegangen er optimering og beslutninger, der sigter mod at opnå dette mål, tillægges i sig selv stor legitimitet.

*Udviklingspositionen* finder man blandt aktørerne i udviklingsafdelinger, projektgrupper og i SU. Der er ofte tale om projektmagere, ildsjæle og medarbejdervalgte tillidsrepræsentanter. Ofte har disse fået eller taget en rolle som interne konsulenter og ikke sjældent bliver der arbejdet sammen med eksterne organisationskonsulenter eller andre typer af rådgivere. Motivationen er, at forandring og fornyelse i sig selv vil skabe forbedringer af driften og arbejdsmiljøet. Vejen er ofte gennem projekter, og det forudsætter, at det kan lykkes at motivere såvel driftsledelsen som medarbejderne til at støtte og fremme de ønskede forandringer.

*Trivselspositionen* findes i HR-afdelinger, personaleafdeling og miljøafdelinger ofte med støtte fra eksterne trivselskonsulenter. Det er de personaleansvarlige mellemledere og interne konsulenter med ansvar for personaleforhold og trivsel, der tager dette udgangspunkt. Tankegangen er at skabe større tilfredshed gennem aktiviteter rettet mod medarbejdernes sundhed, velvære og evne til at tackle arbejdslivets krav. Der trækkes på et mangfoldigt udbud af metoder og initiativer. Aktiviteterne finder ofte deres legitimitet i almene værdier og opfattelser om, hvad der kendetegner den gode arbejdsplads og generelt fremmer sundhed og arbejdsglæde.

Det øgede fokus på det psykiske arbejdsmiljø har altså udfordret forståelsen af, hvad arbejdsmiljø er og omfatter. Ikke mindst i kraft af, at det psykiske arbejdsmiljø i stort omfang gøres til en del af f.eks. personalepolitiske initiativer og organisationsomlægninger, men i denne sammenhæng underkastes en anden tilgang – en arbejdsmiljøtænkningens ”problem-udredning-løsningstilgang”. Varetagelsen af arbejdsmiljøet, eller det vi omtaler som det lokale arbejdsmiljøarbejde, bliver udbredt til at omfatte andre aktører end de traditionelle arbejdsmiljørepræsentanter. Den bliver integreret i projekter og organisationsændringer og bliver dermed udfordret af andre begreber og forståelsesrammer. Grundlæggende er det kun arbejdsmiljøpositionen, der fastholder en risiko- og problemorienteret

tilgang til arbejdsmiljøet. Målet er stadig at begrænse sundhedsskadelige belastninger, at reducere og forebygge, at de skader medarbejderne. Der er derfor fortsat et behov for støtte i form af forskningsbaseret viden om årsagssammenhænge, erfaringer med løsningsstrategier og viden om lovgivning og regulering. Med et udviklings- eller et trivselsudgangspunkt ser man arbejdsmiljø med andre optikker og vil derfor også søge rådgivning fra andre fagområder end det arbejdsmiljøfaglige. Det gælder tekniske rådgivere, f.eks. omkring valg af materialer og teknologi, organisationskonsulenter og ikke mindst en bred vifte af trivselskonsulenter, coaches og sundhedsfremmevejledere. De traditionelle arbejdsmiljørådgivere står ikke længere alene som den eller de rådgivere, man vil vælge at inddrage.

### 3.8 Virksomhedernes forhold til brug af rådgivning

Virksomheders brug af rådgivere som en styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet var til 2003 næsten ensbetydende med BST og bundet til de krav om BST-medlemskab, som var fastlagt i arbejdsmiljøloven. Med udfasningen af BST-pligten påhviler der dog stadig arbejdspladserne et overordnet krav om at have adgang til rådgivning. I 1989 vedtog EU *"Rådets direktiv 89/391/EØF om iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet"*, oftest omtalt som rammedirektivet. Herigennem forpligter medlemslandene sig til at sikre, at virksomheder, der ikke selv har de nødvendige kompetencer til at *"varetage aktiviteterne til beskyttelse og aktiviteterne til forebyggelse af erhvervsbetingede risici inden for virksomheden og/eller institutionen"*, skal *"henvende sig til kompetent sagkundskab (personer eller serviceorganer) uden for virksomheden og/eller institutionen"*.

Sådanne formuleringer kan lægge op til lange diskussioner om, hvordan de kan fortolkes og hvilke konsekvenser, de konkret vil have. Frem til 2003 kunne Danmark fremføre, at BST-pligten gav denne mulighed. Eneste problem var, at ordningen ikke omfattede hele arbejdsmarkedet. Efter udfasningen fortolkes Arbejdsmiljøreformens mulighed for at udstede påbud om rådgivning således, at alle virksomheder har adgang til rådgivning af egen vilje, og dem der ikke selv henvender sig, men har behovet, kan få det påbudt. Kravet om, at det skal være kompetent rådgivning, opfyldes af autorisationsordningen, som vi vender tilbage



til i kapitel 6. Med denne ændring er der således en større forventning til virksomhedernes egne kompetencer, ikke mindst deres evne til at vurdere, hvornår de har behov for rådgivning og af hvilken form.

I en vejledning udarbejdet af "Arbejds miljørådgiverne" om påbudt rådgivning formuleres således i følgende anbefaling til virksomheder og institutioner, at de:

"... i forbindelse med udarbejdelse af handlingsplaner som led i deres arbejdsplads-vurdering foretager en vurdering af, hvilke af de opgaver, som handlingsplanen omhandler, som det vil være hensigtsmæssigt at inddrage en ekstern autoriseret arbejds miljørådgiver i. Det er nemlig altid en god idé at benytte de ressourcer, som virksomheden råder over, til det, som de hver især er mest kvalificerede til."

(Arbejds miljørådgiverne 2007)

### **3.8.1 Virksomheders brug af rådgivning før arbejdsmiljøloven fra 1975**

Udførelsen af rådgivning i arbejdsmiljø var op til 1980 ikke sat i system på nogen måde. Virksomheder, der havde store arbejdsmiljøproblemer, brugte ofte Arbejdstilsynet som en slags rådgiver. Det drejede sig primært om at få at vide, hvilke krav der skulle opfyldes. De tilsynsførende var ofte folk med stor praktisk erfaring, der kunne vejlede omkring sikkerhedsforhold og fysiske foranstaltninger. Arbejdstilsynet udviklede også en lang række skriftlige materialer i form af populære vejledninger om konkrete emner, der supplerede de mere utilgængelige cirkulæreskrivelser. Derudover blev viden om arbejdsmiljø tilført virksomhederne gennem informations- og oplysningsmaterialer. De kom primært fra Arbejds miljøfondet, der udgav et regelmæssigt magasin med information om arbejdsmiljø samt en række pjecer, der formidlede konkret viden om arbejdsmiljøproblemer og løsningsstrategier. Rådgivere blev kun sjældent anvendt, og når det skete, var det i form af ingeniørfirmaer eller tekniske konsulenter, der havde udviklet særlige kompetencer i f.eks. dæmpning af støj.

Den enkelte medarbejder havde ikke adgang til rådgivning, men ville i tilfælde af sygdom eller skader komme i forbindelse med sundhedssystemet, der allerede dengang havde pligt til at anmelde arbejdsskader/sygdomme, men dog yderst sjældent gjorde det. Rådgivning i den sammenhæng drejede sig primært om, hvordan den enkelte skulle forholde sig i forhold til rekonvalescens og evt. tilbagemenden til arbejdet. Denne praksis er ikke dokumenteret, men op gennem

70'erne var der et øget fokus på, at sygdomme kunne være arbejdsrelaterede, og nogle læger og sygehuse har givet også inddraget forhold i arbejdet i både anamnesen og i vejledningen af patienterne. En række fagforeninger støttet af kritiske studentergrupper satte i hvert fald fokus på arbejdsbetingede lidelser og nedslidning gennem en række "fagkritiske rapporter", der behandlede forskellige arbejdsmiljøproblemer, og var medvirkende til at skabe offentlighed om arbejdsmiljøet (Kabel, Limborg, Møller, Sørensen & Kragh 2008).

### **3.8.2 Rådgivningstvang — BST-ordningen set fra virksomheden**

Med etableringen af BST-ordningen fik virksomhederne en ny og for dem uvant mulighed for at samarbejde med professionelle arbejdsmiljørådgivere. Kravet om BST-pligt fulgte med vedtagelsen af BST-bekendtgørelsen fra 1978, og fra 1980 blev der etableret BST-enheder, som virksomheder, der var udtaget til BST-pligt, tilmeldte sig. Udbygningen foregik i etaper, der oprindeligt var tænkt at skulle ende med en fuld dækning af hele arbejdsmarkedet. I realiteten blev det en meget ujævn proces, og kun cirka 2/3 af arbejdsmarkedet havde BST, da ordningen igen blev afskaffet i 2001. BST-systemet byggede på, at sikkerhedsorganisationen var den primære "kunde" og, at alle opgaveaftaler skulle udføres med SiO som opdragsgiver. BST-rådgiverne udviklede på denne baggrund generelt set en meget forsigtig holdning overfor at gå i dialog med ledelsen. Konsulenterne så sig som arbejdsmiljøets advokater, og udviklede derfor en position overfor repræsentanter for ledelsen, der byggede på en arbejdsmiljømæssig "ekspertrolle", der kunne sikre faglig autoritet i forhold til ledelsen. Denne tilgang afspejlede dog også, at nogle arbejdsgivere og deres organisationer mødte arbejdsmiljøspørgsmål med afvisning eller bagatelliserede dem. For herefter at formulere krav om bedre dokumentation af de problemer, der blev påpeget i kritiske rapporter fra fagbevægelsen eller påpeget blandt medarbejderne. I starten af firserne førte det til en række stærkt polariserede diskussioner om f.eks. industristøjens betydning for høreskader, som blev sammenlignet med besøg på diskoteker, om det manglende videnskabelige belæg for sundhedsskader forårsaget af opløsningsmidler, som i stedet blev tillagt særlige faggruppers generelle intelligens, og om risici for fosterets udvikling, når gravide kvinder udførte særlige arbejdsopgaver. Disse skarpt optrukne og politisk motiverede positioner skabte barrierer i forhold til en åben dialog om andre prioriteringer af arbejdsmiljøindsatsen end de strengt videnskabeligt begrundede. Barrierer, der også blev afspejlet i dialogen på virk-

somhederne, hvor arbejdsmiljøet blev et tema, der kunne anvendes i "kampe" mellem ledelse og medarbejdere om løn og arbejdsvilkår. BST-rådgivernes rolle i denne tidlige fase, hvor de endnu kun var ved at finde deres egne ben, blev derfor påvirket af parternes gensidige tro på eller mistro til, at de kunne levere neutral videnskabeligt baseret rådgivning.

BST-rådgiverne blev desuden i ordningens første periode af begge parter i mange virksomheder opfattet som en slags Arbejdstilsyn, hvilket også betød, at rådgiverne blev mødt med skepsis på virksomhederne. Relationen mellem rådgiver og virksomhed skulle derfor overskride denne barriere, før der kunne opbygges et tillidsforhold. Det skabte på lidt længere sigt en opdeling af de tilsluttede virksomheder i dem, der brugte BST, og dem der ikke brugte BST. Dem, der brugte ordningen, var virksomheder, der "havde opdaget", at BSTs rådgivere kunne levere kvalificeret rådgivning til en relativ lav timepris, sammenlignet med andre rådgivere. Først da denne barriere var overvundet, kunne det lykkes for rådgiverne at opbygge en faglig autoritet og respekt, der gav BST mulighed for ikke blot at arbejde med enkeltstående problemstillinger, men også at støtte SiOs evne til at varetage arbejdsmiljøet og skabe gennemslagskraft for egentligt forebyggende indsatser.

### **3.8.3 Det tvungne medlemskab - en sten i skoen**

BST blev aldrig rigtig populær hos arbejdsgiverorganisationerne. Ud over den generelle modvilje mod at diskutere arbejdsmiljøet, som især prægede nogle sektorer, skyldtes modviljen, at arbejdsgiverne følte, at BST blot var en økonomisk byrde, som politikerne havde trukket ned over hovedet på dem. Et vilkår de som organisationer måtte reagere negativt på, uanset indholdet i ordningen. De BST-pligtige virksomheder betalte et medlemsgebyr hvert år. Dette gebyr beregnedes efter antallet af ansatte. BST skulle yde 1,3 times rådgivning pr. tilmeldt ansat. Der var frem til revisionen i 2001 intet krav om, hvor meget virksomhederne skulle bruge BST, så relationen til rådgiverne afhang alene af, at virksomhederne opdagede, at medlemskabet indebar en mulighed for at trække på professionelle rådgivere - i mange tilfælde så meget de ville, da alle jo netop ikke brugte deres timekvote. Igennem perioden udvidedes antallet af brancher med BST-pligt flere gange. Dog blev udviklingen lige så ofte sat på hold. Fra 2001 bliver ydelseskravet ændret således, at der nu kun skal leveres og betales for 0,6 time pr.

ansat. Der blev dog også afsat 0,1 time pr. ansat tilmeldt til generelle aktiviteter som for eksempel udviklingsprojekter, som f.eks. brancheorganisationerne kunne trække på.

#### **3.8.4 Virksomhedernes evne til at bruge rådgivningssystemet**

Arbejdsgivernes kritik af BST var medvirkende til, at udbygningen i flere omgange blev sat i stå - ofte med argumentet om, at man vidste for lidt om ordningens effekt. I 1999 iværksatte Arbejdsministeriet endnu en evaluering, der udmundede i en rapport, der kunne have taget brodden af arbejdsgivernes kritik. Rapporten "Evaluering af erfaringer med den eksisterende BST-ordning" (Tybjerg Aldrich et al. 1999) viste overraskende, at virksomhederne var ganske tilfredse med deres BST. Hele 80 procent af de virksomheder, der brugte BST, var tilfredse med de ydelser, de fik, og de mente, at BST havde en positiv indflydelse på virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde. Trods modvilje fra arbejdsgiverorganisationerne viste undersøgelsen også, at 2/3 af de BST-pligtige virksomheder brugte BST og, at tilfredsheden med BST både gjaldt blandt store og små virksomheder. Dog benyttede cirka 1/3 af de små virksomheder, der var tilsluttet BST, slet ikke systemet. Ifølge undersøgelsen mente de selv, at de enten ikke havde behov for BST's ydelser eller, at de ikke havde arbejdsmiljøproblemer.

Undersøgelsen pegede desuden på, at der var problemer med arbejdsmiljøet på forholdsvis mange af BST's medlemsvirksomheder. Således havde omkring 1/3 af virksomhederne ikke organiseret deres arbejdsmiljø efter reglerne. Rapporten svækkede på mange områder arbejdsgiverorganisationernes hyppigt anvendte argumenter imod BST. Den pegede på, at på trods af den ideologiske modstand mod ordningens opbygning og det pligtige medlemskab var der en voksende accept og tilfredshed med adgangen til rådgivning blandt virksomhedernes ledere og medarbejdere.

#### **3.8.5 Kunderne begynder at stille krav**

I slutningen af 1990'erne begyndte en ny generation af ledere at vise sig på de danske arbejdspladser. De repræsenterede en ny ledelsestype og nye tanker om ledelse og personaleforhold. Hvor mange virksomhedsledere tidligere opfattede arbejdsmiljø som et besværligt og konfliktfyldt emne, så ændredes holdningen blandt mange nye ledere sig til, at arbejdsmiljøet som udgangspunkt skulle være i

orden. Der var ikke råd til at blive hængt ud med negative smileyer i pressen, og en virksomhed kunne ikke leve med, at et dårligt arbejdsmiljø i stigende grad slog igennem på bundlinjen.

Bl.a. i kraft af de organisatoriske opstramninger blev også BST's rådgivningspraksis udviklet. Såvel organisatorisk som fagligt blev BST i stand til at møde de nye behov og ønsker. Der blev skabt nye rammer for, at relationen mellem rådgiver og virksomhed i højere grad byggede på en dialog mellem "kunde" og rådgiver, og samtidigt blev udviklingen af metoder til at vurdere kvalitet intensiveret.

Det skabte grobund for at udvikle nye og bedre relationer mellem de arbejdsmiljø- og omkostningsbevidste virksomhedsledere og de dygtigste BST-rådgivere. Mange ledere og arbejdsmiljøansvarlige brugte rådgiverne på et mere personligt plan og skabte forskellige opgavefællesskaber omkring virksomhedernes arbejdsmiljø. Kravet om, at virksomheder skulle udarbejde en skriftlig APV, blev en ny strukturel ramme for indsatsen. På mange fremsynede arbejdspladser blev arbejdsmiljøarbejdet nu opfattet som meningsfuldt, og de fremsynede arbejdsmiljøaktører udnyttede den store "katalogviden" om arbejdsmiljø, som rådgiverne kunne levere.

### 3.9 Rammerne for etablering af relationer mellem rådgivere og virksomheder

Den danske BST-model var i sin grundstruktur opbygget således, at rådgivningen ikke skulle sælge sig selv på et marked. "Kunderne" var pligtige til at være medlem. Men de havde ikke pligt til at bruge ydelsen. Bogholderiet kunne derfor klage over denne samfundspålagte "skat", selvom sikkerhedsorganisationen på den samme virksomhed havde oplevet at få stort udbytte af rådgivningen. De to dele af virksomheden talte ikke nødvendigvis sammen. Det betød, at mange virksomheder, der havde fokus på at reducere omkostningerne, ikke havde øje for det udbytte de kunne få af det medlemskab, de betalte for. Andre virksomheder greb muligheden for at forbedre arbejdsmiljøet og "brugte løs" af BST's ydelser, som de opfattede som en service, de kunne trække ubegrænset på. Men denne "markedsfrie" forretningsrelation fik den uheldige konsekvens, at virksomhederne ikke rigtig "satte pris på ydelsen". Virksomhederne fandt det derfor ikke nødvendigt at

stille krav til deres egen BST. Hvis de var utilfredse med ydelsen, lod de blot være med at bruge den. Traditionelle markedsmekanismer, der foreskriver, at hvis en kunde er utilfredshed med en ydelse, vil han straks klage over resultatet, var på den måde sat ud af kraft. Hvilket også var tanken bag ordningen, da der i forarbejderne til betænkningen var etableret den forudsætning, at arbejdsmiljø ikke skulle være en handelsvare.

BST-enhederne blev således institutioner i et meget særpræget markedstomrum. En forretning med en ydelse, der var betalt på forhånd og primært blev efterspurgt af nogle andre end dem, der betalte. Rådgiverne kunne tilbyde en ydelse, der overvejende måtte udvikles på baggrund af rådgivernes faglige vurdering af behovet for en arbejdsmiljøindsats. Dette kunne i og for sig godt have været en fornuftig ramme, men den mekanisme, der skulle skabe udviklingen af et samarbejde mellem rådgiver og virksomhederne, manglede. Der kom tilsyneladende først skred i denne udvikling i systemets sidste leveår, da der blev sat fokus på årlige opgaveplaner, kvalitetskontrol, og rådgiverne selv åbnede for at udvikle ydelser i samarbejde med brugerne. Udviklingen pegede imidlertid på, at arbejdsmiljørådgivning næppe kunne udvikles og eksistere alene på et ureguleret marked. Behovet for rådgivning affødes af de samfundsmæssige vilkår, virksomhederne er underlagt - primært den gældende arbejdsmiljølovgivning og dens effektivering -, men også den generelle holdning til hvilke etiske fordringer, arbejdspladser bør kunne leve op til. Uanset, om man er af den holdning, at øget kontrol og flere sanktioner er vejen til at fremme arbejdsmiljøindsatsen, eller man mener, at oplysning og incitament er løsningen, så vil der være behov for kompetent rådgivning. Men der vil også være behov for at opbygge systemer, der erstatter markedet som kvalitetsparameter og på anden måde skubber på en faglig udvikling, der matcher behovene hos en bredere kreds end kun de virksomheder, der af sig selv finder ud af at udnytte rådgiverne. Det vender vi tilbage til i kapitel 6.

## Litteratur

- Arbejdsmiljørådgiverne. Orientering - om påbudt rådgivning. 2007. København, Foreningen af rådgivende Ingeniører, FRI og Arbejdsmiljørådgiverne.  
Ref Type: Pamphlet
- Arbejdstilsynet. Arbejdstilsynets vejledning om Sikkerhedsorganisation F 24. 2006.  
Ref Type: Bill/Resolution
- Arbejdstilsynet 1991, *Perspektivrapport om BST år 2000*, Direktoratet for Arbejdstilsynet, København.
- Bunnage, D. 1985, *Bedriftssundhedstjenesten i funktion: rapport nr. 2 fra BST-undersøgelsen*, Socialforskningsinstituttet, København.
- Christiansen, J. M. & Limborg, H. J. 2005, *Private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø*, Arbejdsmiljøinstituttet, København.
- Frick, K., Jensen, P. L., Quinlan, M., & Wilthagen, T. 2000, "Systematic Occupational Health and Safety Management - An Introduction to a New Strategy for Occupational Safety, Health and Well-being," in *Systematic Occupational Health and Safety Management*, Frick Kaj et al., eds., Pergamon, Amsterdam, pp. 1-16.
- Hasle, P. 2001, "Sikkerhedsorganisationens lange vej", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol. 3 (2001), no. 2, pp. 95-110.
- Hasle, P., Thoft, E., Simonsen, J. R., & Olsen, P. B. 1999, *APV Undervejs - om muligheder og barrierer i APV - arbejdet* Arbejdsmiljørådets Service Center, København.
- Hensbo, M. & Jensen, P. L. 1996, *Arbejdsmiljøarbejdet i udvikling: erfaringer fra et udviklingsprojekt i Københavnskommune*, Institut for Teknik og Samfund DTU.
- Hvenegaard, H. 2005, "Nok er der indflydelse i det daglige arbejde - men hvad med den langsigtede udvikling af arbejdet?", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol. 7, no. 4, pp. 45-61.
- Hvenegaard, H., Bottrup, P., Hasle, P., & Jensen, P. L. 2004, *Når vaner udfordres - på vej mod en lærende sikkerhedsorganisation* Arbejdsmiljørådets Service Center.
- Hvenegaard, H. & Limborg, H. J. 2003, *Det Meningsfulde Arbejde*, CASA, København.
- Kabel, A., Limborg, H. J., Møller, N., Sørensen, N. P., & Kragh, D. 2008, *Fra engagement til styring - arbejdsmiljøarbejdets historie fortalt af dem der var med* Selskab for Arbejdsmiljø, København.
- Kamp, A. & Koch, C. 1998, *Arbejdsulykker i dansk industri - nye strukturer, sikkerhedskultur eller ulykkesfugle?*, Arbejdsmiljøfondet, København.
- Limborg, H. J. 2003, "Risiko og forebyggelse i 'det nye arbejdsliv' set i et arbejdsmiljøperspektiv", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol. 5. årgang, no. 3, pp. 9-22.
- Limborg, H. J., Hvenegaard, H., Thoft, E., & Kierbyholm, T. 2003, *En stor familie - Trivsel i den lille virksomhed*, Det Europæiske arbejdsmiljøagentur, København.
- Limborg, H. J., Jensen, P. L., Saabye, A., Viskum, S., Sæby, U., & Porsgaard, M. 1994, *Arbejdsmiljøprofessionelle i Danmark* SAM, København.
- Limborg, H. J. & Nørby, H. 1997, *Planlægning af efteruddannelse i BST*, BST Foreningen, København.

- Limborg, H. J. & Petersen, J. V. 2005, *Certifikat på arbejdsmiljø. En håndbog om hvordan medarbejderne kan være med LO*, København.
- Mathiesen, K. & Hvenegaard, H. 1999, "Nye samarbejdsformer mellem ledelse og medarbejdere i staten.", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol. 1 (1999), no. 3, pp. 31-46.
- Møller, N., Jensen, P. L., & Broberg, O. 1988, *Arbejds måder i sikkerhedsgruppen* Arbejdsmiljøfondet, København.
- Munk, J. 1998, *Forundersøgelse om udvikling af kvalifikationer hos sikkerhedsorganisationen, medlemmer og projekterende rådgivere*, Danmarks erhvervspædagogiske læreruddannelse, København.
- Navrbjerg, S. E. 2005, "Mellem medindflydelse og medbestemmelse - nye samarbejdsformer i amter og kommuner", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol. 7, no. 3, pp. 12-33.
- Olsen, P. B., Hasle, P., & Thoft, E. Idékatalog - Metoder og redskaber til at gennemføre arbejdspladsvurderinger. 1995. København, Arbejdsmiljøfondet.
- Ref Type: Catalog
- Petersen, J. V., Grinderslev, E., Nielsen, K., & Rebien, H. 2004, *Løft med kultur – Casestudier og tjekliste om tunge løft og virksomhedskultur*, CASA, København.
- Richter, A. 2001, *Nye Ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af ulykker - Hovedrapport*, Danmarks Tekniske Universitet, Lyngby.
- Rieper, O. 1978, *Deltagelse i sikkerheds- og sundhedsarbejde på arbejdspladsen* Nyt Nordisk Forlag, København.
- Sørensen, O. H. 2005, "Nye former for medindflydelse i private virksomheder - ramme og lokalaftaler om sikkerheds- og samarbejdsorganisationen", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol. 7 (2005), no. 4, pp. 93-95.
- Stranddorf, J., Møller, N., & Jensen, P. L. 1992, *Arbejdsmiljøarbejdet i udvikling*, Arbejdsmiljøfondet, København.
- Tolstrup, M. 1997, *Gå selv igang - Processer i arbejdsmiljøarbejdet - en brugsbog for sikkerhedsorganisationen og andre ildsjæle blandt ledere og medarbejdere* Kommunernes Landsforening og KTO, København.
- Tybjerg Aldrich, P. & et al. 1999, *Evaluering af erfaringer med nuværende BST- ordninger - Hovedrapport*, Dansk Teknologisk Institut, Tåstrup.
- Walters, D., Connor, J., Tasiran, A. C., & Cam, S. 2005, *The role and effectiveness of safety representatives in influencing workplace health and safety [Electronic document]* HSE Books.



## 4 Udviklingen af den professionelle arbejdsmiljørådgivning i Danmark

I dette kapitel beskriver vi det historiske forløb, som den danske arbejdsmiljørådgivnings-praksis har gennemløbet. Formålet med kapitlet er, at det kan anvendes som baggrundsmateriale for de undervisningsforløb, der er beskrevet sidst i rapporten. Kapitlet forsætter beskrivelsen fra kapitel 3 af en række hovedlinier i den udviklingshistorie, som varetagelsen af arbejdsmiljøarbejdet har gennemgået i Danmark. Hovedlinier, der kan danne baggrund for oplæg i undervisningssammenhænge. Derfor er alt ikke med, men der kan suppleres fra nogle af PAVLA-projektets andre aktiviteter, ikke mindst bogen om Arbejdsmiljøarbejdets historie "*Fra engagement til styring*" (Kabel *et al.*, 2008). Tidligere har Kabel beskrevet BST-systemets udvikling i et internationalt tidsskrift (Kabel, 2005).

### 4.1 Udgangspunktet for etablering af arbejdsmiljørådgivning.

Forståelsen af arbejdsmiljø var før arbejdsmiljøloven i 1975 knyttet til *arbejderbeskyttelse og sikkerhed*. Det var en ganske snæver opfattelse af problemer, der hidrørte fra en sikkerhedsrisiko ved betjening af maskiner, arbejde i stor højde som f.eks. på byggepladser eller tilsvarende arbejdsforhold med en risiko for pludselige skader eller fysisk nedslidning. Selve begrebet arbejdsmiljø opstod først i starten af 70'erne og erstattede begreberne arbejdssikkerhed og arbejderbeskyttelse. Det blev almindeligt kendt med de rapporter, der blev udgivet af den af regeringen nedsatte arbejdsgruppe (Arbejdsmiljøgruppen af 1972, 1976).

Arbejderbeskyttelsesloven havde indtil da haft som mål at beskytte arbejdere mod legemsbeskadigende ulykker og beskytte arbejdsgiveren mod tab af arbejdstid. Årsagsforståelsen rettede sig på den ene side mod arbejdernes adfærd – ud fra forestillingen om, at ulykker oftest skyldtes fejlagtig adfærd – og på den anden side manglende sikkerhedsforanstaltninger og personlige værnemidler, som enten skyldtes, at arbejdsgiveren ikke levede op til sit ansvar, eller, at "nogen" ikke havde tilvejebragt dem. I denne tankegang blev rådgivningen koblet til virksomhederne sammen med enten kontrolmyndigheden (idet Arbejdstilsynet,

som kendte reglerne, ved kontrolbesøg anviste virksomhederne, hvordan de skulle gøre) eller med leverandørerne af sikkerhedsudstyr og værnemidler (som sammen med deres produkter og markedsføring informerede om sikkerhed). Fra myndighedernes side blev der dog også gennem Arbejderbeskyttelsesfondet foretaget en bredt orienteret information om sikkerhed på arbejdspladsen, f.eks. gennem tidsskriftet Pas På. Fondet blev oprettet i 1954 og blev i 1977 omdøbt til Arbejds miljøfondet.

Fra fagbevægelsens side kom der også i 70'erne et øget fokus på sikkerhed, og nogle fagforeninger oprettede patruljer, der udførte deres egen kontrol. På de større virksomheder blev der allerede fra midten af 50'erne etableret sikkerhedsudvalg med udgangspunkt i lov om almindelig arbejderbeskyttelse fra 1954. På virksomheder uden overenskomst og med mere end 10 ansatte kunne arbejderne vælge en sikkerhedsrepræsentant, såfremt Arbejdstilsynet anviste dette. På virksomheder med overenskomst skulle sikkerhedsrepræsentanterne vælges blandt de valgte tillidsmænd.

#### **4.1.1 Arbejdsmedicin – den videnskabelige årsagsforståelse**

Den videnskabelige tilgang til arbejdsmiljøet har sit udspring i socialmedicinen, hvorfra arbejdsmedicinen har udviklet sig. Drivkraften var ofte socialt engagement (Andersen *et al.*, 2005), og arbejdsmedicinen fik en øget opmærksomhed blandt kritiske medicinstuderende i 1970'erne, hvilket bl.a. førte til udarbejdelsen af en række såkaldte "fagkritiske rapporter". I disse søgte man at skabe dokumentation for årsagssammenhænge mellem sundhedsskadelige påvirkninger fra kemiske stoffer og fysiske processer (f.eks. svejserøg, opløsningsmiddeldampe) og sygdomssymptomer fundet blandt de faggrupper, som var beskæftiget med sådanne arbejdsprocesser. I denne periode blev etableret en tradition for arbejdsmedicinsk forskning, som med epidemiologiske metoder frembragte evidensbaseret viden om en række årsagssammenhænge i arbejdsmiljøet. Den kritiske vinkel bidrog også med en fordring om, at den forskningsbaserede viden skulle anvendes og medvirke til at skabe bedre arbejdsforhold for arbejderne på virksomhederne.

Arbejds miljøloven fra 1975 havde udstukket retningslinierne for, at der skulle etableres en forebyggende rådgivningstjeneste, hvor en væsentlig del af opgave-

verne skulle være helbredsundersøgelser og sundhedsoplysning med baggrund i den arbejdsmedicinske viden. Den arbejdsmedicinske tradition fra andre lande, som bygger på screeninger og helbredsundersøgelser som middel til at identificere helbredsramte arbejdere, blev stærkt kritiseret for at have et alt for individualiseret syn på arbejdsmiljøproblematikken. De enkelte store virksomheder, som havde bedriftslægeordninger, der lignede den udenlandske tradition, udviklede ikke disse; de blev i stedet gradvist integreret i arbejdsmiljøafdelinger eller i BST-ordninger. Den arbejdsmedicinske forståelse af arbejdsmiljøet udviklede sig derfor primært omkring den arbejdsmedicinske forskning, der fandt en ramme i de arbejdsmedicinske klinikker, som blev oprettet i de fleste amter op gennem 80'erne.

Den rådgivning, der blev udviklet omkring arbejdsmedicinen, var i første omgang rettet mod den enkelte arbejder, der som henvist patient mødte den arbejdsmedicinske klinik. Klinikker foretog henvendelser til virksomheder i forbindelse med konkrete sager. Rådgivningen havde dog sjældent den betydning på virksomheden, at der blev sat større forandringsprojekter i værk. Rådgivningen forblev ofte koncentreret om, hvad der kunne og burde gøres for den eller de konkrete personer. Det kunne have en sammenhæng med den meget store opmærksomhed, der var på den etiske fordring om at behandle og handle på baggrund af personoplysninger. Men der var samtidig en stor forskel på den arbejdsmedicinske baggrund, terminologi og tænkemåde, der lå til grund for at diagnosticere årsagsammenhænge, og på den forståelse, der skulle vise sig at blive den bærende i det rådgivningssystem, der udviklede sig indenfor rammerne af den danske bedriftssundhedstjeneste.

#### **4.1.2 Den "nye" arbejdsmiljølov**

Den "nye" arbejdsmiljølov fra 1975 var bemærkelsesværdig, idet den baserede sig på princippet om selvregulering (Wilthagen, 1994), hvilket var en udvikling, der fulgte de øvrige Skandinaviske lande (Lindøe, 2002) og til en vis grad Storbritannien (Robens, 1972). Loven foreskrev, at arbejdsgiveren var ansvarlig for vurdering af risici i arbejdet, for at afhjælpe og udbedre sundhedsskadelige forhold og for at sikre sikkerheds- og sundhedsmæssige fuldt forsvarlige arbejdsforhold. Loven var opbygget som en rammelov, der gav myndighederne mulighed for at tilføje mere detaljerede og specifikke regler, dog altid i samarbejde med arbejds-

markedets parter. En af disse rammelove rummede reglerne om etablering af en Bedriftssundhedstjeneste (BST). Målet var, at BST skulle støtte virksomhedernes egen indsats overfor arbejdsmiljøet.

#### 4.1.3 Etablering af BST

BST bliver altså skabt i forbindelse med en total reform af arbejdsmiljøindsatsen i Danmark. På det tidspunkt var det stadig tanken, at BST efter udenlandsk forbillede primært skulle drives af læger og sygeplejersker, som havde fokus på den enkelte lønmodtager og på baggrund af stor arbejdsmedicinsk erfaring kunne stille den rigtige diagnose og sende lønmodtageren det rigtige sted hen, hvis en sygdom eller en lidelse skyldtes arbejdet.

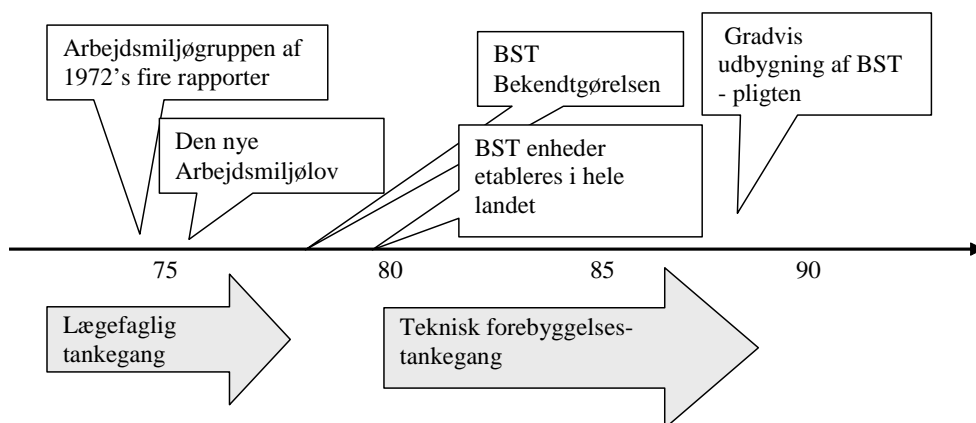
Reglerne om BST blev udmøntet i Bekendtgørelsen om BST, der blev vedtaget i 1978 (Arbejdstilsynet, 1990). Bekendtgørelsen var meget bredt formuleret, hvilket fik en afgørende betydning for udviklingen af BST. Nye strømninger i samfundet ændrede især fagbevægelsens syn på, hvilken type BST der var behov for. I stedet for medicinsk personale blev de første danske BST'er bemandet af personalegrupper med teknisk kompetence og med fysio- og ergoterapeuter (Kabel *et al.*, 2007).

I løbet af 1980 blev der etableret cirka 80 mindre BST-enheder, geografisk fordelt i hele landet. Enkelte større virksomheder fortsatte med deres tidligere bedriftslægeordning under de nye krav til BST-ordninger, mens enkelte brancher etablerede deres egne ordninger.

Der lå ingen skabeloner eller erfaringer fra andre systemer, der kunne vejlede de nye arbejdsmiljørådgivere i, hvordan man bedrev bedriftssundhedstjeneste. De nye personalegrupper i BST forsøgte derfor selv at udvikle den kompetence, som var nødvendig i form af faktisk arbejdsmiljøviden. Samtidig gik de i gang med at finde en form, under hvilken de kunne etablere relationer til de virksomheder, som var blevet tvunget til at være medlem. Med udgangspunkt i den tekniske og ergonomiske grundviden blev fokus rettet mod at udforme indretningen af arbejdspladserne, forbedre teknologien og få styr på valg og brug af materialer. BST-konsulenterne gik til opgaven med engagement og nysgerrighed og ekspe-

rimenterede sig frem til et rådgivningssystem, der endte med at være helt unikt set i forhold andre bedriftssundhedssystemer i verden.

#### Tidslinie 1: De vigtigste begivenheder i etableringen af BST systemet



#### 4.1.4 Paradigmeskiftet fra den lægefaglige tilgang til en teknisk forebyggelsestjeneste

Personalesammensætningen i de nye BST-enheder betød, at der blev skabt en helt ny ramme for enhedernes arbejde. Rammen kunne ikke blot bruges til at formulere en kritik af den traditionelle medicinske orienterede og individfokuserede forståelse af professionelt arbejdsmiljøarbejde, men den betød også, at de "nye" arbejdsmiljøprofessionelle kunne kaste sig ud i at udvikle en ny praksis, baseret på tanken om sammenhængende teknisk og ergonomisk forebyggelse. En udvikling, der oven i købet kunne foregå under relativt ubemærkede og økonomisk trygge rammer de første år af BST's eksistens.

Set i bakspejlet, var der et stort problem ved paradigmeskiftet fra medicinsk til teknisk forebyggelse: Fokus blev ikke ændret ud fra en dybere overvejelse om, hvad man kunne og ikke kunne udrette med de to forskellige måder at gribe arbejdsmiljørådgivning an på, men mere på grundlag af en antagelse om, hvad man troede ville være det bedste. Derfor blev megen dyrebar erfaring ikke indarbejdet i BST-systemet, og den medicinske ekspertise blev delvist afskåret fra BST. Arbejdsmedicinere i BST blev mere undtagelsen end reglen, og systemet

indeholdt ikke faste strukturer, der sikrede en dialog mellem sundhedssystemet og det nye forebyggende system. Dermed kom der til at mangle en relation, der kunne have fremmet en større sammenhæng mellem den forebyggelsesorienterede rådgivning og behandlingssystemet, end tilfældet blev.

## 4.2 Rådgivningssystemet udvikling af interne strukturer og organisering

Etableringen af BST-systemet blev den altdominerende ramme om udvikling af arbejdsmiljørådgivning i perioden fra 1975 til 2001. Et system, der blev baggrund for udviklingen af en helt ny rådgivningspraksis baseret på teknisk forebyggelse og skabte unikke rammer for faglig udvikling, kreativitet og vidensdeling i frugtbare netværk. Men også et system, der havde nogle indbyggede dilemmaer, som satte en række begrænsninger for udviklingen af relationen mellem rådgiver og virksomheder.

På historieværkstedet afholdt i samarbejde med projekt "Arbejdsmiljøarbejdets historie" (Kabel *et al.*, 2008) blev deltagerne bedst om at inddele arbejdsmiljørådgivningens historie i hovedtemaer og give dem overskrifter. Det førte til en række kreative forslag, som på forskellig vis illustrerer de væsentlige udviklingstræk. I den følgende korte gennemgang af BST-systemets organisatoriske udvikling anvendes nogle af disse overskrifter.

### 4.2.1 Ånden fra '68 og de gode intentioner

Venstrefløjten havde vind i sejlene i 60'erne og 70'erne, og blandt kritiske studenter fik arbejdsmiljøet en rolle som et tema, der kunne forene en kritisk holdning til samfundet og den kapitalistiske produktionsmåde med en anvendelse af den faglighed, de gennem studierne var ved at opnå. Det var naturligt at udviklingen startede blandt de medicinstuderende og førte til de første fagkritiske rapporter. Denne trend bredte sig hurtigt til ingeniørstudiet og andre uddannelser bl.a. på den nystartede Tek-Sam uddannelse på RUC. Rammen var oftest at udføre opgaver i samarbejde med fagbevægelsen eller med enkelte fagforeninger. Fagbevægelsen som sådan satte derfor også arbejdsmiljøet på dagsordenen, og der kom en generel samfundsmæssig opbakning til synspunkter om, at der skulle gøres noget ved det dårlige arbejdsmiljø.

Arbejdsgiversiden var naturligt modstandere af kritikken og førte generelt en politik, der søgte at undgå lovkrav og stramninger i erhvervslivets vilkår. Arbejdsmiljøgruppen af 1972 blev nedsat af den socialdemokratiske arbejdsminister Erling Dinesen for at skabe en bredere dokumentation og accept af, at der skulle ændres på lovgivningen og udvikles nye rammer. Arbejdsmiljøloven blev vedtaget i 1975, og BST-bekendtgørelsen udmøntes som tidligere nævnt ved, at der i løbet af 1980 blev etableret en lang række BST-enheder. Opbygningen af disse enheder viste sig at blive præget af, at en række historiske udviklingstræk krydsede hinanden.

Den enkelte BST-enhed skulle ifølge bekendtgørelsen ledes af en bestyrelse, hvor der sad lige mange repræsentanter for arbejdsgiverne som for lønmodtagerne. Aktive arbejdsgivere satte gang i arbejdet med at etablere lokale BST-centre efter bekendtgørelsens regler. De fik støtte fra DA, hvis konsulenter medvirkede til at finde lokale virksomhedsejere, som havde lyst til at deltage, og fra hvis virksomheder, medarbejderne også stillede op til valg på generalforsamlingerne. Det betød, at lønmodtagerne var lige så meget eller mere virksomhedernes repræsentanter, som de var fagforbundenes. LO's lokale miljøudvalg fik dog senere i en række tilfælde sikret en koordinering af hvilke medarbejderrepræsentanter, der stillede op. Etableringsfasen havde meget fokus på den organisatoriske struktur bag den forening, der blev stiftet for at oprette BST'en.

Da enhederne skulle bemandedes, fik paradigmeskiftet fra den medicinske forståelse af bedriftssundhedstjeneste til en teknisk forebyggelsestankegang stor betydning. Fagbevægelsen agiterede for ansættelsen af teknikere og ergonomer. Mange bestyrelser fandt samtidigt, at lægernes overenskomstkraft var meget høje og valgte derfor de meget billigere nyuddannede ingeniører, arkitekter, Tek-Sam'ere, miljøteknikere og ergo- og fysioterapeuter. Efter de første etableringsår var der omkring 60 BST-centre, cirka 60 interne virksomhedsordninger og 11 branche-BST. Bemanningen med konsulenter voksede støt i de første 10 år i takt med udbygningen. I begyndelsen af 90'erne udgjordes den samlede gruppe af BST-konsulenter af omkring 340 med teknisk faglig baggrund, omkring 170 ergo- og fysioterapeuter, 18 læger og 34 sygeplejersker samt en lille gruppe psykologer. Teknikergruppen var meget heterogen og repræsenterede en række forskel-

lige grunduddannelser, der på trods af, at deres faglige områder var relativt forskellige, opfattede sig selv som et fagligt fællesskab. Læger og sygeplejersker var ganske få i antal og primært ansat i de virksomhedsinterne ordninger (Kabel *et al.*, 2007).

BST-systemet udviklede sig til en række selvstændige forretninger, der i princippet skulle slås om kunderne, om end de i praksis delte landet mellem sig i geografiske områder og de enkelte brancher og store virksomheder, der etablerede deres egne BST-ordninger. Drevet som forretninger, var det bestyrelserne og de ansatte lederes opgave at sikre forretningsgrundlaget og fastholde kunder og medarbejdere. Forretningskravet var dog ikke stort, eftersom aftagerne var pligtige til at være medlemmer, ydelserne blev betalt via medlemsgebyret, og årsregnskabet principielt skulle ende i nul. Først i slutningen af 90'erne begyndte BST at markedsføre og sælge ydelser til ikke-medlemmer. Bestyrelserne var dog afhængige af, at det faglige personale kunne udvikle de rådgivningsydelser, der skulle leveres, så på trods af, at man principielt konkurrerede om kunderne, blev der ikke lagt hindringer i vejen for udviklingen af mange forskellige former for samarbejde på tværs af BST-enhederne.

Personalegruppens holdning til arbejdsopgaven var stærkt påvirket af den kritiske studenterbevægelse og ønsket om at knytte forbindelser til fagforeningerne. Fagforeningerne havde dog fastholdt en stor skepsis overfor de "venstreorienterede" studenter og valgte derfor en mere pragmatisk strategi overfor, hvordan BST skulle udvikles.

#### **4.2.2 Den grimme ælling – en ny konsulent ser dagens lys**

De faglige BST-konsulenters bidrag til udviklingen var imidlertid ikke politisk aktivisme, men derimod igangsætningen af en udvikling af rollen som arbejdsmiljørådgiver. En udvikling, der på mange måder startede helt fra grunden. Man forkastede de etablerede medicinske modeller, men havde ikke andre erfaringer at sætte i stedet. Kun få havde en delvis uddannelse i arbejdsmiljø eller specifikke arbejdsmiljøorienterede emner, og virksomhederne og deres repræsentanter i bestyrelserne havde usikre forventninger og vage forestillinger om, hvilken type rådgivning man ønskede fra konsulenterne.



Målsætningen bag udviklingen af BST's "nye" konsulentpraksis blev derfor, at "vi skal ud og lave om på arbejdspladserne". De ansatte i BST mødte omverdenen med en tro på, at de i kraft af deres tekniske og ergonomiske viden kunne overbevise arbejdspladsernes aktører om det fornuftige i at forbedre arbejdsmiljøet.

Det betød f.eks., at terapeutgrupperne i første omgang udviklede deres rådgivningspraksis med et relativt snævert fokus på arbejdspladsindretning og f.eks. udformning af stole og borde, når de besøgte arbejdspladserne for at vurdere nedslidningsproblemer. Som deres faglige ballast trak de på den viden, som var tilgængelig fra den ingeniørmæssige tilgang til ergonomien (Keiding, 1986), fra industrielt design og fra international ergonomisk forskning. Her var retningslinier for, hvordan en god arbejdsplads kunne indrettes, og mange forslag til tekniske løsninger på problemerne. Da de i stort omfang anvendte de samme kilder, igangsatte de hurtigt en netværksbaseret vidensdeling, som gradvist udviklede standarder for, hvordan arbejdspladser bør indrettes, hvilket fik betydning for alle landets arbejdspladser.

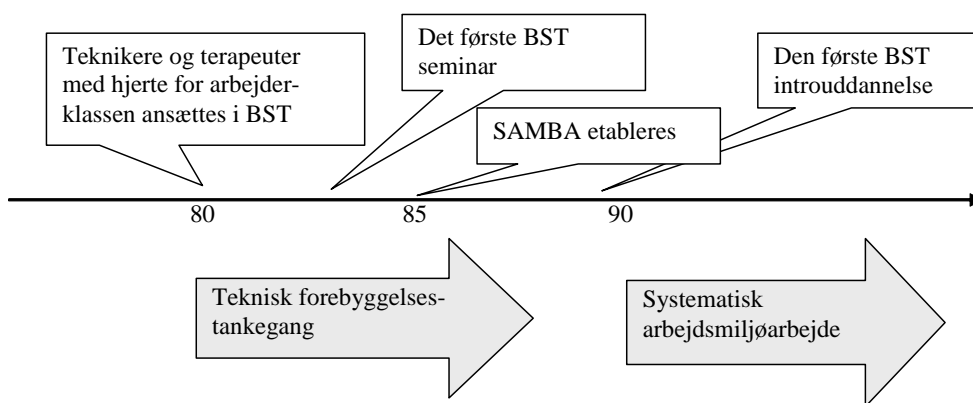
På tekniker-området foregik en tilsvarende udvikling. Indsatsen blev fokuseret på de mest fremtrædende belastningsfaktorer, som i starten var organiske opløsningsmidler og andre kemiske stoffer og materialer, støj og vibrationer, belysning og lysforhold og indeklima. Der kom dog løbende fokus på nye problemstillinger som f.eks. biologiske påvirkninger og stråling. Omkring hver problematik blev der etableret formelle og uformelle netværk, der samlede viden og udviklede en delvis fælles praksis for, hvordan problemerne kunne afdækkes og hvilke løsninger, der var de bedste. En væsentlig del af den faglige udvikling omfattede således tilegnelse af metoder til at måle, monitorere og vurdere eksponeringer. Interessen udviklede sig til mere og mere at have fokus på løsninger, således at interessen for eksponeringer blev suppleret med interesse for afhjælpende løsninger som f.eks. ventilation, substitution, støjdæmpning og god arbejdspraksis.

På den måde blev det en teknisk forståelse af forebyggelse, der var fremherskende. De gode løsninger blev delvist set som en form for katalogvare. I kraft af de faglige netværk blev der også skabt en prioritering af, hvad man opfattede som de vigtigste problemer - eller måske de mest spændende løsninger. Man kunne i givne perioder nærmest definere den gældende top ti over de mest inte-

ressante problemer. Medier, politisk fokus og modeluner påvirkede også BST-arbejdet. Problemstillinger, der viste sig som klare topscorere, var bl.a.. afgang fra spånplader, nålefilttæpper, asbest-eksponering fra dryssende loftsplader og isoleringsmateriale, svampevækst i institutioner mm. Kombinationen af arbejdsmiljø og sundhedsrisiko for børn i institutionerne havde stort gennemslag i pressen.

Senere ændrede det fælles interessefokus fra eksponering og afhjælpning sig til et øget fokus på de mest populære metoder som f.eks. udvikling af arbejdsmiljøstyring, fremtidsværksteder eller kurser i forflytning. Problemerne var reelle i sig selv. Det fremgik imidlertid af historieværkstederne på caseinstitutionerne, at virksomhederne retrospektivt kunne være i tvivl om indsatsen stod i en fornuftig relation til problemernes omfang og alvorlighed. Set i historisk lys, savnes en bredt dækkende opsamling af erfaringerne eller en forskningsbaseret vurdering af effekten af rådgivningen.

#### Tidslinie 2: Vigtige begivenheder og trends for den nye BST- konsulent



#### 4.2.3 Fra brandslukning til 1000 blomster – oplæring og netværk

Af mangel på en formel efteruddannelse i arbejdsmiljø indledte de forskellige faggrupper en intensiv og selvorganiseret oplæring og efteruddannelse i "arbejdsmiljørådgivning". I første omgang arrangerede de på frivilligt initiativ kortere kurser og temadage i gennemgang af viden om de væsentligste arbejdsmiljøfaktorer: Kemiske påvirkninger og måling af støv og opløsningsmidler, støj, støjdæmpning og støjmåling, belysning, indretning af kontorarbejdspladser osv. Se-

ner fik kurserne fokus på særlige arbejdsområder som f.eks. kloakarbejde, glasfiber-produktion, asbest-sanering, forflytning af patienter. Det skal ses som et udtryk for, at konsulenterne opbyggede erfaringer og viden om de konkrete arbejdsområder, de rådgav indenfor. Erfaringsudveksling og vidensdeling blev en drivkraft i udviklingen af de enkelte konsulents rådgivningspraksis.

Fra 1983 fik de årlige BST-seminarer en betydende rolle som det faglige og sociale omdrejningspunkt for udviklingen af arbejdsmiljørådgivningen. BST-konsulenterne mødtes for at udveksle viden og medvirke til at sætte normer for, hvordan de bedst kunne løse arbejdsmiljøproblemer, ligesom seminarerne var toneangivende for hvilke problemer, der var oppe i tiden. Seminarerne havde altså stor betydning for hvilke arbejdsmiljøproblemer, BST valgte at beskæftige sig med. I 80'erne var det således kemi og ergonomi, der var det store samtaleemne, i begyndelsen af 90'erne var det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen, mens de små virksomheder og arbejdsulykker var til debat senere i 90'erne (Limborg, 2001).

Det var også på de årlige seminarer, at de ansatte diskuterede metoder og deres egen rolle i arbejdsmiljørådgivningen. Men kendetegnende for debatterne var, at de tog udgangspunkt i BST'ernes egen rollefiksering og ikke afspejlede den virkelighed, som var de ansattes hverdag. Der blev ikke samlet op på erfaringerne, og systemet udviklede sig i høj grad med sig selv som referencepunkt. På trods af flere forsøg lykkedes det aldrig at etablere en fælles database over vellykkede BST-opgaver, mens Sundby BST's registrering af BST-pjecer baseret på frivillige bidrag viste en stor formidlings-indsats (Samba, 1993).

I slutningen af 90'erne blev BST-seminarerne åbnet for andre arbejdsmiljøkonsulenter, Branchearbejdsmiljøråd og organisationer, og efter 2003 er seminarerne blevet til konferencer, som er rettet mod alle arbejdsmiljøprofessionelle herunder BAR-sekretariaternes medarbejdere, forskere og de mange nye typer af konsulenter med interesse for arbejdsmiljø og arbejdsliv, hvor alle interesserede er velkomne. Konferencen afholdes stadig en gang om året, og har derved vist sig som den mest overlevelsesduelige arv fra BST-systemet og den mest betydningsfulde ramme for vidensdeling og erfaringsudveksling indenfor området.

#### 4.2.4 Fra idealisme til business – øget professionalisering

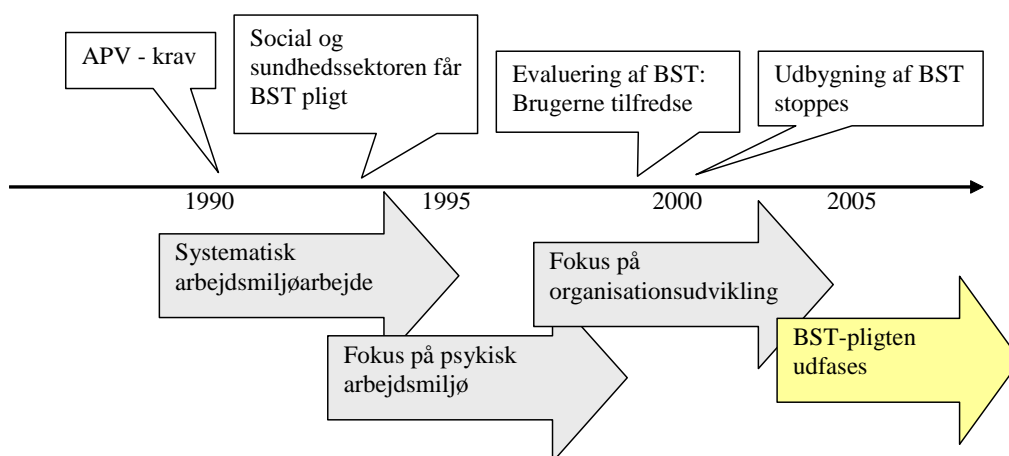
Fra slutningen af 90'erne blev der ansat mere professionelle ledere af BST-enhederne, og flere små BST'er fusionerede. BST'erne begyndte nu at forholde sig til, at de kunne lave en forretning ud af rådgivernes kundskaber. Der blev derfor udviklet en række nye typer ydelser, og BST-systemet vendte sig mod områder, man ikke tidligere havde anset for BST's opgave, eller som lå udenfor de lovbeskrevne forpligtelser. F.eks. begynder mange BST'er at tilbyde den lovpligtige Arbejds miljøuddannelse, da dette blev gjort muligt efter en ændring af reglerne.

Forretningstankegangen øgede professionaliseringen, men den førte også til en reduktion af de faglige medarbejdernes selvorganisering af vidensdeling og samarbejde. Der var ikke de samme ressourcer til at sidde i netværk og udveksle erfaringer, enhederne blev gradvist mere konkurrenceorienterede, og der var ikke de samme ressourcer til rådighed som tidligere. Det tætte samarbejde mellem de forskellige BST'er svandt langsomt ind.

I de store BST'er kunne man ikke længere sidde rundt om bordet og fordele opgaverne. Man indførte teams, branchegrupper, interne arbejdsgrupper, koordinatore og mellemledere. Der kunne opstå flere praksisfællesskaber, f.eks. en teknikergruppe, terapeutgruppe eller psykologgruppe, men også brancherettede praksisfællesskaber, f.eks. mellem de konsulenter, der varetog kontakten til den kommunale ældrepleje eller til gruppen af bioteknologiske virksomheder.

På det faglige plan blev den tekniske tankegang om forebyggelse voldsomt udfordret i begyndelsen af 90'erne af udefrakommende faktorer. Kravet om en arbejdspladsvurdering (APV) i 1992, som fra 1997 skulle være skriftlig, fik især enorm betydning for arbejdsmiljøarbejdet. Pludselig var der nogle helt faste rammer, som samarbejdet mellem BST og virksomhederne kunne etableres indenfor.

### Tidslinie 3: Udvikling og afvikling af BST



#### 4.2.5 Værdifuldt dødsbo sælges

I december 2001 var BST klar til at blive udvidet med nye brancher, men natten over skete der noget. Danmark fik en ny regering, der blandt andet var gået til valg på løftet om at liberalisere arbejdsmiljøområdet. Den nye beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen (V) meddelte meget kort efter sin tiltrædelse, at BST-udbygningen skulle rulles tilbage, mens et udvalg skulle se på mulighederne for at liberalisere BST.

BST-systemet var noget tid om at komme sig over chokket. De enkelte enheder gik hver især i gang med at udvikle overlevelsesstrategier. Mange fusionerede, og andre lod sig opkøbe af de rådgivende ingeniørfirmaer, mens enkelte søgte at udvikle en ny rolle som bred virksomhedsrådgiver forankret i lokalområdet.

Frem til 2008 ville BST-pligten blive udfaset, og rådgivningen liberaliseret. Men allerede i 2005 forsvandt kravene til, at BST-bestyrelserne skulle være paritetisk sammensat af arbejdsgiver- og lønmodtagersiden sammen med kravene til uddannelse af personalet. En række undersøgelser viste tillige, at arbejdsgiverorganisationernes kritik af rådgivningssystemet ikke deltes af deres egne medlemmer. I en undersøgelse fra marts 2003 konkluderede Teknologisk Institut for LO, at der ikke kunne stilles spørgsmålstegn ved kvaliteten af BST. 80 procent af lederne i de virksomheder, der brugte BST, var tilfredse med ordningen og men-

te, at BST havde medvirket til forbedringer af virksomhedernes arbejdsmiljø (LO 2003).

I december samme år viste en undersøgelse blandt erhvervsaktive danskere, at 59 procent af dem oplevede, at BST's arbejde havde en stor eller meget stor betydning for at sikre et godt arbejdsmiljø. Det var Gallup, der for SiD og KAD havde spurgt danskerne om deres forhold til BST. 38 procent af dem pegede på, at BST var med til at sikre arbejdsmiljøet på deres arbejdsplads, mens kun 31 procent sagde Arbejdstilsynet, 24 procent et fagforbund, fem procent et privat konsulentfirma og fire procent en arbejdsgiverforening.

På det lokale plan havde fagforeningerne været meget glade for samarbejdet med BST, som havde støttet deres arbejde for medlemmernes arbejdsmiljø. Men fra centralt politisk hold havde fagbevægelsen ikke kæmpet entydigt for at bevare BST. Der var mange bud på baggrunden for denne holdning. Nogle mente, at den akademiske tradition i BST havde afskrækket fagbevægelsen, mens andre var af den opfattelse, at fagbevægelsen frygtede at miste grebet om den faglige politik på arbejdsmiljøområdet, hvis BST-folkene fik for meget at skulle have sagt.

### 4.3 Rådgivningens faglige indhold, vidensgrundlag og strategier

Udviklingen af rådgivningen i BST skabte en omfattende ny faglig viden om implementering af konkrete løsninger, og der blev udviklet en stor mængde gode praktiske eksempler på, hvordan der kunne ændres på forhold, som skabte et dårligt arbejdsmiljø. På trods af opbygningen af denne store "vidensbank", der gennem netværkerne principielt var til rådighed for alle, voldte det imidlertid BST-rådgiverne store vanskeligheder at bringe deres viden og erfaringer ud til den store gruppe af virksomheder, der ikke af sig selv fandt på at anvende rådgiverne. Før reglerne om, at der skulle laves arbejdsplaner med alle virksomheder, forsøgte rådgiverne i deres netværk at møde dette dilemma.

#### 4.3.1 Udviklingen af konsulentrollen

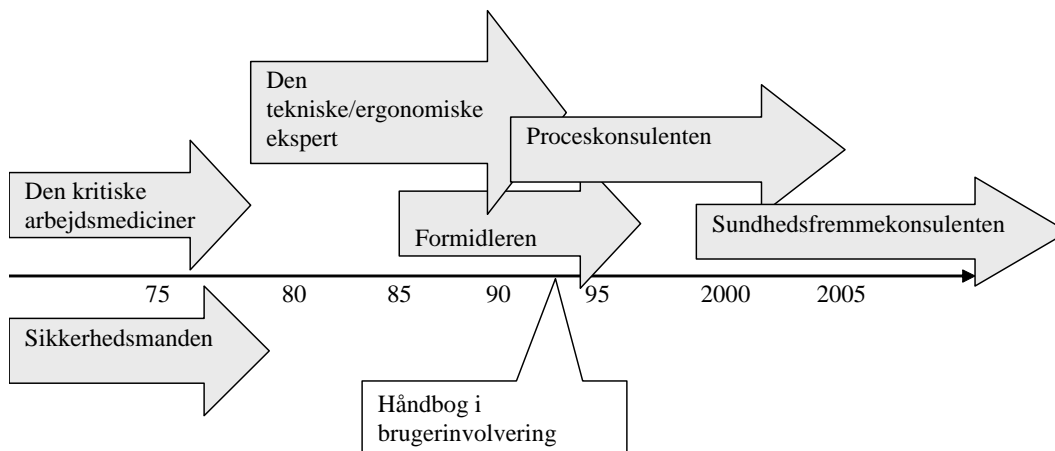
BST-personalegrupperne indledte fra midten af 80'erne en intensiv diskussion om udviklingen af rådgivernes egen rolle og ikke mindst metodevalg. Problemstil-

lingen blev anskuet ud fra den synsvinkel, at når der nu eksisterede en viden om, hvordan der kunne forebygges i praksis, hvordan skulle BST-konsulenterne så få virksomhederne til at lytte til og tage imod de gode råd. Der blev iværksat en omfattende og udbredt metodeudviklingsbølge med fokus på konsulentrollen. Man tog i første omgang fat på at udvikle rådgivernes formidlingskompetencer, såvel i form af udformning af let tilgængelige og læselige rapporter som i form af en bedre mundtlig formidling til virksomhedernes aktører (Limborg, 1995).

Efterfølgende ændrede diskussionen fokus fra den konkrete praksis til konsulenternes rolleopfattelse. Den kom til udtryk i form af en diskussion af forholdet mellem ekspertrollen og proceskonsulentrollen (Limborg, 2001). I starten blev den klassiske ekspertkonsulent kritiseret, da den blev opfattet som eksponent for den arbejdsmedicinske forståelse af arbejdsmiljøet – og dermed som en apparatfejlsmodel, der byggede på, at man ved at stille den korrekte diagnose kunne foreskrive den rette behandling.

Heroverfor stod udviklingen af en ”ny” konsulentpraksis, hvis primære mål var at facilitere en proces, som bragte brugerne, dvs. arbejdspladsens aktører, til selv at vurdere deres eget arbejdsmiljø, prioritere indsatsen og arbejde aktivt med til at forandre og forebygge. Metodeudviklingen og afprøvningen var intensiv blandt mange rådgivere, og der blev inddraget og tilpasset metoder fra en lang række andre arbejdsfelter (Brikner & Alrø, 1993). Brugerinvolveringsprincippet, som var udviklet i social- og sundhedssektoren, fik nu en pendant i arbejdsmiljøarbejdet. Erfaringsudvekslingen var igen omfattende, og der blev udviklet metode- og inspirationskataloger og vejledninger, som fik stor udbredelse.

#### Tidslinie 4: Konsulentroller på spil



Set i historisk lys, kan man savne en kritisk refleksion over, hvad der virkede og hvad der ikke virkede. Som nævnt, savnedes en opsamling og systematisering af de erfaringer, der blev gjort. Det skal ikke forstås sådan, at man ikke var selvkritisk internt i BST, men diskussionen involverede sjældent andre end rådgivningsverdenen selv og de forskere og andre konsulenter, man lod sig inspirere af. Den faglige udvikling indenfor systemet og den eksterne kritik kunne måske være bragt i en konstruktiv dialog om, hvad de involverede parter ønskede at få ud af de mange ressourcer, BST rådede over. Denne vinkel fik diskussionen om BST desværre sjældent.

Arbejdsmarkedets parter opfattede rådgivningssystemet som deres ejendom, men diskuterede primært de organisatoriske rammer og den lovgivningsmæssige baggrund - ikke indholdet i den konkrete indsats.

#### 4.3.2 Udviklingen af rådgivningsstrategier

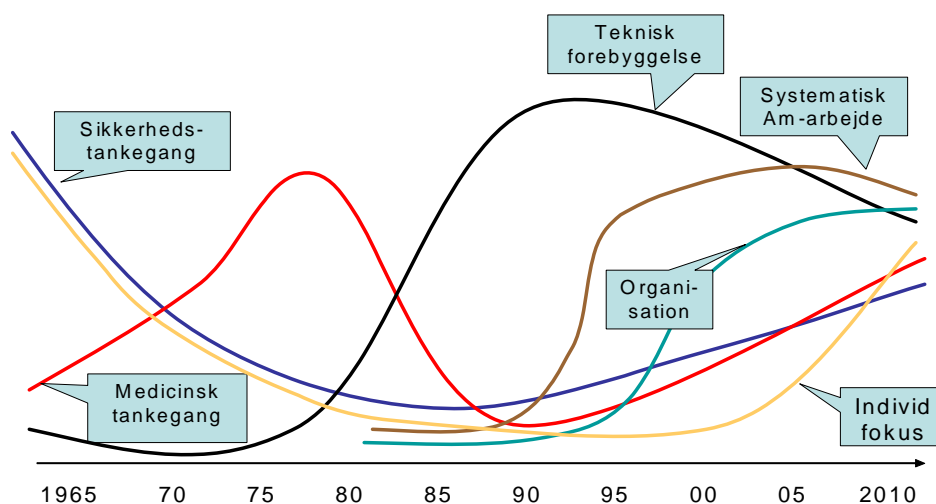
Den faglige viden var kun et element i rådgiverens kompetence, og rolleforståelsen var i mange tilfælde mere et udtryk for en teoretisk tilgang til opgaven, end en egentlig afspejling af rådgivernes konkrete praksis. Gennem den konkrete udførelse af rådgivningen udviklede rådgiverne forskellige tilgange til rådgivningspraksis. Indholdsmæssigt kan udviklingen beskrives ud fra nogle markante tilgange til god rådgivningspraksis, som BST-konsulenterne udviklede i perioden. Tidslinie 5 illustrerer, at der har været forskellige strategier på spil, som har haft forskellig styrke og gennemslag i perioden. De har delvist afløst hinanden, men



grundlæggende har alle strategier fortsat med at eksistere som forskellige tilgange til rådgivningsopgaven, prioriteret af forskellige faglige miljøer eller faggrupper.

#### Tidslinie 5: Fremkomst af rådgivningsstrategier blandt BST-konsulenter

Gennemslag



Denne udvikling af strategier er ikke blevet dokumenteret eller fastholdt, bortset fra i korte artikler i f.eks. bladet LOKE's 25 års jubilæumsnummer (Diverse 1997). I det følgende vil vi forsøge at beskrive strategierne som de kronologisk begyndte at optræde i oplæg på de årlige BST-seminarer. Kilderne til det følgende er således programmer og fra 1994 abstracts og bøger, der giver et overblik over de temaer, der optager arbejdsmiljørådgiverne (BST - Seminarer, 85 A.D.; BST seminarer, 96 A.D.). Dette kildemateriale er tidligere anvendt til at beskrive udviklingen af konsulentstrategierne (Limborg, 2001). Selvom fremstillingen således følger en kronologisk udvikling, var der ikke tale om, at strategierne afløste hinanden. I højere grad dannede de skoler, der så hver især havde deres etableringsfaser, højdepunkter og integration i nye skoler.

#### **"Vi ved, hvad der er årsagen til problemet, og vi skal nok tage hånd om det"**

Denne lægefaglige eller *medicinske tankegang* lå bag udformningen af den oprindelige BST bekendtgørelse, og "forebyggelse" erstatter og supplerer princippet om "arbejderbeskyttelse". Udviklingen af den nye rådgivningspraksis præges imidlertid af den *teknisk rationelle tankegang om forebyggelse*, som udfordrede den medicinske tilgang. Forebyggelse forudsætter imidlertid tilgang til viden om

mulige konsekvenser af bestemte påvirkninger. "Tilgængelig viden" og hermed evnen til at forudse mulige skader og nedslidning var identisk med den medicinsk og epidemiologisk orienterede arbejdsmiljøvidenskab. Grundlaget for den tekniske forebyggelse er derfor evnen til analysere de kausale sammenhænge og beskrive dem som dosis-respons relationer; kan man det, kan de også kontrolleres.

De to tilgange afviger imidlertid i deres forestilling om hvilken forebyggelsesindsats, der vil være effektiv. Den tekniske tilgang baserer forebyggelse på udvikling af beskyttelsesudstyr og tekniske indgreb, der kan fjerne eller reducere udsættelsen. Den forudsætter, at de tekniske løsninger bliver accepteret af såvel arbejdsgivere som de medarbejdere, der skal bruge dem i deres daglige arbejde. Den kobles derfor ofte til tekniske anvisninger og regler, der adviserer om f.eks. arbejdspladsens indretning, brugen af kemikalier, byggepladssikkerhed eller maskinsikkerhed.

Den medicinske tilgang baserer sig på at kunne kontrollere de sundhedsfarlige eksponeringer, som det er muligt at måle de enkelte arbejderes reaktion på, og på grundlag af denne kontrol og overvågning kunne sætte ind mod de mest alvorlige påvirkninger. Den forudsætter derfor, at virksomheden og den enkelte medarbejder er i stand til – og har vilje til – at anvende de konkrete anvisninger, der bliver givet. Den arbejdsmedicinske indsats bygger på omfattende monitoreringer og screeninger. Den må derfor kobles til indsatser rettet mod enkelte – veldokumenterede – skadelige påvirkninger fra f.eks. asbest, bly, cadmium eller et meget højt støjniveau. Belastninger, der pga. af den opbyggede viden løbende bliver lavet lovgivning om, som bl.a. fastsætter grænseværdier for acceptable ekspositions niveauer.

Arbejdsmiljøforskningen har tilvejebragt indsigt i sammenhængen mellem en række påvirkninger i arbejdet og deres konkrete konsekvenser for den fysiske og mentale sundhed. Overordnet har den bidraget et samfundsmæssigt anerkendt grundlag for en statslig regulering af arbejdsforholdene gennem fastsættelsen af grænseværdier for fysiske påvirkninger og har hermed tilvejebragt grundlaget for Arbejdstilsynets kontrol af virksomhederne.

**”Det vil gavne dig at følge vores råd, ellers kan det gå meget galt!”**

Begrænsningen i de to ovenfor beskrevne tilgange er som nævnt, at de forudsætter, at de aktører, som skal involveres, selv forstår og accepterer den viden, der ligger til grund for at prioritere indsatsen. Blandt rådgiverne og i fagbevægelsen lød kritikken af den medicinske tilgang i 70'erne, at den var alt for fokuseret på den enkelte arbejder. Man frygtede, at arbejdsmedicinske undersøgelser kunne bruges til at sortere arbejdskraften. Virksomhederne havde godt nok som udgangspunkt den opfattelse, at BST omfattede helbredsundersøgelser, men arbejdersiden lod sig overbevise om, at dette ikke tjente deres sag, og arbejdsgiverne var gerne fri for de kritiske læger.

De nye arbejdsmiljørådgiveres næste udviklingstræk blev derfor en stærk fokusering på formidling af viden om sammenhænge i arbejdsmiljøet. Denne tilgang omtales ofte som ressourceopbygnings-tilgangen. Arbejdsmiljøeksperter supplerede deres faglige viden med pædagogiske kompetencer, således at deres viden kunne formidles bredere. Man erkendte også, at det ikke var nok blot at fremlægge viden om sammenhænge mellem påvirkning og sygdom og vise billeder af støvfyldte lunger og hudlidelser forårsaget af kemikalier i arbejdet. Det handlede om at kunne fremlægge og videregive strategier for, hvad der var det rigtige at gøre for at undgå sygdomme og nedslidning. Og kunne formidle viden om, hvordan en farlig arbejdssituation kunne tilrettelægges anderledes, eller hvordan man kunne håndtere særlige materialer eller værktøjer. Den arbejdsmedicinske viden tjente i denne sammenhæng til at anskueliggøre, hvilke konsekvenser det kunne have, hvis man ikke forebyggede eksponeringen.

Formidlingsstrategien byggede på at videregive anvisninger på, hvordan en arbejdsopgave kan udføres med mindst mulig risiko. Undervisning i løfteteknik og udarbejdelse af brugsanvisninger var eksempler på denne strategi. Der var gennem perioden af såvel Arbejdstilsynet, Arbejdsmiljøfondet, BSR/BAR og BST blevet udarbejdet en stor mængde gode formidlingsmaterialer i form af vejledninger, pjecer, videoer og korte undervisningsforløb.

Den gennemgående tankegang var, at hvis den rigtige viden formidles på en forståelig måde, ville det påvirke såvel virksomhederne som medarbejderne til at

forebygge de kendte risici. Effekten af sådanne indsats var generelt, at de gjorde de berørte parter *parate* til at handle, men det ændrede ikke på arbejdsforholdene af sig selv. Hverken personer eller virksomheder ændrede adfærd alene fordi, de havde fået en viden om risici, der knyttede sig til den måde, arbejdet blev udført på.

Kritikere af formidlingsstrategien påpegede, at der er et iboende problem knyttet til, at den "ekspertviden", der formidles, kom "udefra", og at den primært havde fokus på, hvad man ikke skulle gøre, eller at det man plejede at gøre, var forkert. Hvis det, "som man ikke skulle gøre", var handlinger, der var meningsfulde på anden måde, fordi det gjorde arbejdet lettere eller hurtigere, var det meget svært at påvirke folks opfattelse af hvilke risici, der synes at være acceptable, og hvilke, man selv ønskede at forebygge.

Det betød ikke, at denne indsats var uden betydning. Vidensformidlingen kunne skabe den *parathed*, der gjorde det muligt at handle, hvis andre forhold pegede i samme retning. Rådgiverne opbyggede en platform som dem, der kunne bringe viden om arbejdsmiljøet helt ud på arbejdspladserne og bringe den i anvendelse.

Formidlingsstrategien har haft sin egen faglige udvikling, og metoderne er blevet forfinet og effektiviseret. I første omgang gennem øget brug af tekniske hjælpemidler, herefter via udvikling af medlemsblade, pjecer og lysbilledserier, siden med hjælp fra videooptagelser og mere interaktive formidlingsformer. IT og internettet har igen åbnet for nye muligheder, f.eks brevkasser og værktøjer til download.

I 90'erne blev formidlingsstrategien særligt påvirket af erfaring fra de markedsføringsprincipper, som BST-enhederne også tog i anvendelse for at kunne "sælge budskabet" bedre. Udbredelse af arbejdsmiljøviden og markedsføring af BST'en blev således integreret. Markedsføringen byggede på en række teorier om, hvordan man kunne påvirke større grupper til at handle anderledes (læs: købe noget bestemt). Disse principper blev baggrund for en strategi, der byggede på at tilrettelægge kampagner og indsats, der rettede sig mod at påvirke medarbejderes og virksomheders adfærd. I denne udvikling var der mange sammenfald med og gensidig inspiration mellem arbejdsmiljøarbejdet og indsatsen overfor andre sam-

fundsmæssige sundheds- og sikkerhedsproblemer, som f.eks. trafikforseelser, rygning og overvægt.

Kampagnestrategierne fokuserede på at få budskabet ud, hvor formidlingsstrategien var mere optaget af selve emnet, der blev formidlet. Markedsføringstanken bidrog ved at være meget systematisk og bygge på et efterhånden ret udviklet metodeberedskab. Herfra stammer således en ofte anvendt metode med at lade fokusgrupper vurdere en konkret indsats. Desuden blev der tradition for at følge processen tæt, og man udviklede metoder til at evaluere effekten af indsatsen.

Endelig er der nogle grundprincipper, som også i forhold til forebyggelsesstrategier indenfor arbejdsmiljøet giver god mening:

- Budskabet skal være velunderbygget og troværdigt
- Det skal være relevant for målgruppen
- Det skal opleves meningsfyldt
- Budskabet skal være klart, enkelt og konsistent
- De formidlingskanaler, der vælges, skal være kendte og benyttet af målgruppen.

Om end kampagnestrategien mødte nogen skepsis i arbejdsmiljøkredse, er den fortsat vundet frem, ikke mindst i sammenhæng med et øget fokus på sundhedsfremme, som opstod blandt arbejdsmiljørådgiverne op gennem 90'erne. Fra sundhedsfremmeinitiativer kunne der drages den erfaring, at markedsføring af "rigtige budskaber" var mest anvendelige i forhold til at fremme positive budskaber, som f.eks. at lave pausegymnastik, spise frugt, dyrke motion – det skulle opleves meningsfuldt. De kunne dog også anvendes i forhold til at begrænse sundhedsskadelig adfærd som rygning eller adfærd forbundet med en høj ulykkesrisiko.

Kritikkerne fastholdt dog, at uanset kvaliteten af den markedsføring, der "solgte" et budskab om forebyggelse, skabte det ingen forandring i sig selv, hvis ikke modtagerne af budskabet havde mulighed for at handle i tråd med det budskab, der blev formidlet. Nogle mente ligefrem, at mængden af informationsmateriale kunne give bagslag, fordi målgrupperne ikke kunne finde frem til det, der evt.

kunne være relevant for dem. Samtidig viste det sig også, at kampagner og lignende, der fulgte markedsføringsprincipper, ofte var meget omkostningsfyldte, at effekten var meget ringe dokumenteret, og at den ofte ikke kunne forudsiges på forhånd. På den anden side kunne det netop være BST's force at have overblikket over informationsmængden og levere præcise og relevante input til medlemsvirksomhederne.

**"Hvis du organiserer din egen indsats rigtigt, så kan du bedre bruge, det vi siger!"**

I kølvandet af kritikken af formidlings- og markedsføringsstrategien – især når den ikke virkede – blev der sat et forøget fokus på virksomhedernes egne evner til at opfange informationen og omsætte den til en aktiv forebyggende indsats. Denne vinkel bragte ganske andre forskningstraditioner ind i arbejdsmiljørådgi-  
vernes metodediskussioner. Der opstod nu erfaringer med udviklingen af en rådgivningspraksis, der byggede på viden om virksomhedernes strukturelle og organisatoriske opbygning, og dermed deres organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder for at afhjælpe og forebygge dokumenterede belastninger i arbejdet.

Ansættelse af arbejdspsykologer tog for alvor fart med BST-udvidelsen i 1993, hvor social- og sundhedssektoren fik BST-pligt. Den nye faggruppe bibragte rådgivningsmiljøet større indsigt i organisationsudvikling, organisationspsykologi og ledelsesforhold. Ligesom den rodfæstede mistro til ledelsens vilje til at gøre noget ved arbejdsmiljøet blev udfordret af organisationspsykologer, der fremførte, at uden ledelsens opbakning skete der intet. Dette satte spørgsmålstejn ved rådgivernes opfattelse af at være advokater for arbejdsmiljøet, og frem for at se arbejdsmiljøindsatsen som en afdækning af problemer argumenterede psykologerne for, at et godt arbejdsmiljø skal betragtes som vejen til at kunne udnytte de menneskelige ressourcer bedre. En mulighed, der samtidig skaber bedre muligheder for at medarbejderne kan udvikle sig selv. Denne tankegang fik udbredelse langt ind i fagbevægelsen, der med tankerne om "Det udviklende Arbejde" (DUA) (Hvid & Møller 1999) forsøgte at sætte en ny dagsorden for en samarbejdsorienteret regulering af arbejdsvilkårene.

Rådgivernes samarbejdspartnere på virksomhederne blev således udvidet fra primært at være sikkerhedsorganisationen til også at omfatte den øvrige ledelse og andre relevante aktører som f.eks. HR og personaleafdelinger. Ledelsens

prioritering af hvilke risici, der krævede en indsats, afveg ofte fra sikkerhedsorganisationens mere lovgivningsorienterede tilgang. Der blev derfor behov for en ny forståelse af, hvorledes risici i arbejdet opfattes og prioriteres, og hvordan den tekniske forebyggelsesindsats kunne opnå fornyet legitimitet i den enkelte virksomhed. Udviklingen af rådgivernes opgave fik derfor en drejning væk fra den faktuelle vejledning i dokumentation og løsning til mere at være støtte til det lokale arbejdsmiljøarbejde.

Oprustningen af virksomhedernes kompetence afspejlede også den udvikling i revisionen af § 9 uddannelsen til "Arbejdsmiljøuddannelsen", der byggede på indsatskompetence frem for katalogviden om arbejdsmiljø. Udviklingen påvirkede desuden formidlingsstrategien til at målrette indsatsen mere præcist mod målgruppen, og det bevirkede, at rådgiverne ændrede rolle fra at være eksperter og formidlere til også at blive konsulenter, der kunne facilitere den proces, som den ansvarlige virksomhed nu skulle gennemløbe for at kunne udvikle sig og samtidigt fastholde en forebyggende indsats.

### **"Hvis du inddrager de rigtige aktører i arbejdsmiljøet, fremmer det sagen"**

Det øgede fokus på aktørerne i virksomhederne åbnede for flere forskellige strategier. Først og fremmest kom der et øget fokus på ledelsens betydning for, at en indsats bliver taget alvorligt. Uden opbakning fra ledelsen var det meget svært at ændre på arbejdsvilkårene. En anden strategi byggede på at skabe alliancer med andre aktører, der kunne påvirke virksomheden eller medarbejdernes opfattelse af risici og ikke mindst deres beredskab til at handle. Det kom til udtryk ved, at man søgte at integrere miljøspørgsmål og arbejdsmiljøspørgsmål i erkendelse af, at miljøproblemer har større gennemslagskraft end arbejdsmiljøproblemer.

Andre strategier for at fremme forebyggelse på små virksomheder havde forsøgt at inddrage revisorer eller andre rådgivere, der havde et budskab, som havde større gennemslag end arbejdsmiljøet. En tredje alliancestrategi var samarbejde med grupper, der selv kunne opnå fordele ved, at der blev gennemført forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer. Et eksempel på dette var producenter af rapsoliebaserede rensmidler til grafisk industri, der kunne erstatte giftige opløsningsmidler, og farve- og lak-branchens udviklingsarbejde af vandbaserede produkter.

### **”Vi ved, du er speciel, men vi har noget, der lige passer til dig”**

Integrationen af en øget viden om organisationsudvikling med formidlingspædagogik og markedsføringsstrategier satte fokus på, at jo mere specifikke BST-rådgiverne kunne være i forhold til modtagerens situation og særlige forhold, desto bedre kunne de fremme budskabet. Derfor blev mange af de bredere indsatser nu tilrettelagt med en bestemt branche eller faggruppe for øje frem for at have udgangspunkt i det specifikke arbejdsmiljøproblem.

Mange rådgivere fokuserede i perioder deres egen kompetenceudvikling på at opnå en specifik viden om konkrete fag og brancher. Samtidig blev det fremhævet, at en række andre faktorer, der var specifikke for særlige grupper af virksomheder - som f.eks. bygge og anlægsbranchens særlige produktionsforhold -, fordrede forebyggelsesstrategier, der var særligt udviklet. Det kunne også være andre faktorer, der fordrede et særligt fokus, så som virksomhedens størrelse (det er alment anerkendt, at små virksomheder kræver andre tilgange end store og mellemstore), virksomhedens alder (nystartet, etableret, voksende mm.), kønssammensætningen af arbejdskraften, tradition for organisering og overenskomster samt faglig og uddannelsesmæssig baggrund.

Sidst i 90'erne blev der i stigende omfang etableret praktiske erfaringer med at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø. Rådgiverne skulle i den sammenhæng forholde sig til et problemsæt, der blev oplevet som betydeligt mere komplekst end de fysiske og ergonomiske problemer. Rådgivning forudsatte derfor ikke blot solid viden om arbejdsmiljøproblemerne, men også en evne til – i samarbejde med brugerne – at kunne kortlægge hvilke psykosociale belastninger, medarbejdere oplevede som mest risikofyldte. Erfaringer viste hurtigt, at det varierede meget alt efter den type arbejde, der blev udført.

Kvalitative casestudier dokumenterede, at oplevelsen af, om ændringer i arbejdet og organiseringen opfattes positivt eller negativt, var mere afhængige af det konkrete arbejde, der blev udført, end af generelle vilkår i arbejdet. Industriarbejdere lagde f.eks. stor vægt på de nye krav, der blev stillet til deres sociale kompetencer i forbindelse med øgede krav til samarbejde i produktionsgrupper, som de tilsyneladende oplevede som mere krævende end belastninger af bevægeappa-



ratet. Social- og sundhedsarbejdere lagde vægt på de problemer, der opstod af ressourcemæssige begrænsninger og forhold i arbejdet, som hindrede muligheden for at kunne udføre et godt arbejde og tackle arbejdets følelsesmæssige krav.

Sådanne iagttagelser førte til den erkendelse, at analyser af årsagerne til de problemer, der knyttede sig til en ændring af arbejdets organisering, skulle foretages i en konkret kontekst, for at kunne anvendes til at etablere viden om årsagssammenhænge, og dermed være grundlag for forebyggelse. Hele forestillingen om, at rådgiveren som ekspert skulle besidde en omfattende grundviden om arbejdsmiljøet for at kunne rådgive, blev således udfordret. Budskabet var, at det vigtigste var at være proceskonsulent; den nødvendige viden fandtes allerede i virksomheden. Mange problemer i arbejdsmiljøet havde ikke generel karakter, og det gav ikke mening at lave generelle indsatser eller at udvikle grænseværdier og forebyggelsesprincipper, der var tænkt til bred anvendelse.

Med dette udgangspunkt indfandt sig en helt ny tilgang til rådgivningens strategi. Man skulle undlade den problemfokuserede fejlfindingstankegang, som lå iboende i den systematiske kortlægning-prioritering-løsnings-tankegang. I stedet skulle der fokuseres direkte på muligheder for løsninger og på udvikling. Indgangsspørgsmålet blev, hvad oplever du som det mest positive i dit arbejde, og hvordan skaber man mere af det? Denne positive og anerkendende tilgang fandt metodisk baggrund i amerikansk ledelses- og konsulentlitteratur, og der blev indledt en omfattende udvikling af metoder og værktøjer, som skulle bruges til at arbejde med dette sigte.

### **"Det går ikke uden, at ledelsen prioriterer det"**

Udviklingen af den tekniske forebyggelsesstrategi byggede på fordringen om at kunne forstå årsagssammenhænge i arbejdsmiljøet og jo længere 'bagud' desto bedre. Udviklingen af rådgivernes refleksion over egen praksis kunne ses som en stadig eftersøgning af forklaringer på, hvorfor arbejdsmiljøet blev, som det blev. Forekomsten af sundhedsskadelige påvirkninger i arbejdet kunne i første omgang forklares ud fra den konkrete arbejdsopgave og de anvendte stoffer, materialer og værktøjer. Men bagved anvendelsen af disse lå den enkelte virksomheds valg af teknologi, materialer og organisationsform. Valg, der i sidste

ende var begrundet gennem virksomhedsledelsens prioriteringer, værdier og beslutninger. Ud fra denne tankegang var det således ledelsen og diverse samarbejdsorganer, der gennem deres prioritering fastlagde rammerne for belastningerne i arbejdet, og dermed også havde nøglen til den grundlæggende forebyggelse.

Det øverste trin i forebyggelsesstigen blev derfor, at rådgiverne blev inddraget i planlægning, projektering og indkøb, hvilket der også blev lagt meget vægt på i udviklingen af rådgivernes kompetencer. Det blev suppleret med bestræbelser på at opnå større indsigt i økonomiske prioriteringer og økonomiske konsekvensberegninger af arbejdsmiljøindsatser. Trods dette fokus og enkelte projekter med positive resultater påpegede evalueringen af BST, at BST's inddragelse i projektering og planlægning var meget begrænset (Tybjerg Aldrich & et al., 1999).

Rådgivernes strategi om at orientere sig mod virksomhedernes strategiske niveau blev også forfulgt ved, at rådgiverne satsede på at kunne integrere deres viden om tekniske forbedringer med en rådgivning, der byggede på introduktion af styringsmodeller, arbejdsmiljøledelsesstrategier og systematisk arbejdsmiljøarbejde. En tankegang, der i dag er blevet almindeligt anerkendt og udbredt som grundlaget for en succesfuld indsats overfor arbejdsmiljøet.

Således stiller arbejdsmiljøloven i dag krav om, at virksomhederne skal forbedre arbejdsmiljøet ved at kortlægge, prioritere, lave handleplaner og gennemføre disse. Det kommer klarest til udtryk i kravet om at lave en Arbejdspladsvurdering (APV) og i lovgivningens favorisering af virksomheder, der udnytter muligheden for at opnå arbejdsmiljøcertificering. Den systematiske indsats bliver sat i centrum for regulering og kontrol, og forebyggelsesgraden bliver synonym med evnen til at leve op til kravene om at være systematisk. Systematikken og de mange metoder og værktøjer, som er til rådighed for at lave APV og opnå certificering, er rådgivernes tilbud til den enkelte virksomhed. Herved kan virksomhederne udvikle deres egen måde, hvorpå de selv kan lave årsagsanalyser af sammenhænge mellem arbejdet og de mulige risici.

#### 4.4 Rådgivernes indsigt i målgruppen

Mange af de konkrete erfaringer, rådgiverne opnåede, pegede på, at der var store forskelle på at rådgive de forskellige brancher, og det forudsatte forskellig metode og rolletilgang og stillede forskellige krav til den nødvendige faglige ballast. Sådanne erfaringer blev samlet i de sammenhænge, hvor nye brancher blev pålagt BST-pligt, og man søgte at forberede sig på at rådgive disse (Samba, 1993). Men i de fleste tilfælde blev denne type af viden om forholdene indenfor en konkret branche - efter den første interesse var aftaget - til erfaringer, der blev båret af de konsulenter, der rådgav virksomheder i branchen. Men der blev ikke skabt rammer, der kunne opsamle erfaringerne og udvikle dem i samarbejde med branchen og formidle dem til andre rådgivere. Der var dog positive undtagelser.

Den grafiske branche blev pålagt BST-pligt i 1987. Der var tale om en branche med meget stolte traditioner og med stærke fagforeninger, der dog i samme periode blev omformet af den teknologiske udvikling på området. Den kombination betød, at både lønmodtagere og arbejdsgivere havde interesse i at bevare faget, og nogle aktører oplevede arbejdsmiljøet som en væsentlig faktor i den sammenhæng. Parterne etablerede med det udgangspunkt GRAKU, Grafisk Kontaktudvalg. Det blev bemandet af parterne og af folk fra BST-systemet, som i fællesskab prøvede at udvikle et overblik over udviklingen i branchen, dokumentere de væsentlige problemer og i fællesskab definere og prioritere de mærkesager, der skulle fokuseres på.

Et konkret resultat af GRAKU-samarbejdet var, at parterne blev enige om at fremme en erstatning af de hyppigt anvendte renevæsker baseret på organiske opløsningsmidler med oliebaseerede rensningsmidler, som ikke havde samme skadelige virkning på hjernen og nervesystemet. GRAKU-samarbejdet er et godt eksempel på, hvordan erfaringer og viden også i andre brancher kunne være samlet, og især hvordan en dialog mellem rådgiverne, virksomhederne og de organisationer, der repræsenterede ledelse og medarbejder, kunne være udviklet.

Såvel "den tekniske forebyggelsestankegang" som strategier, der baserede sig på systematik og styring, havde som udgangspunkt, at grundlæggende forebyg-

gelse opnås ved, at beslutningstagerne i virksomhederne traf deres valg på grundlag af viden om de konsekvenser for sundheden, et bestemt valg af teknologier eller materialer ville få. Herved kunne de træffe beslutninger, der imødegik de værste konsekvenser. Det forudsatte naturligvis, at rådgiverne havde eller kunne etablere en indsigt i de mekanismer, der lå bag beslutningerne i en virksomhed. Hvad skulle der til for, at en ledelse valgte at prioritere forebyggelse eller afhjælpning af et dårligt arbejdsmiljø? Rådgiverens opgave blev at påpege, opbygge og fremme incitamenten for at gøre dette på trods af de omkostninger, der var forbundet hermed. Sådanne incitamenten kunne være lovgivning og truslen om sanktioner, antagelsen om, at godt arbejdsmiljø var vejen til bedre økonomi – eller, at arbejdsmiljøet havde betydning for virksomhedens image.

#### **4.4.1 De små virksomheder – arbejdsmiljøsystemets problembørn**

Problemstillingen med, at de små virksomheder følte, at de ikke fik noget ud af BST, men blot skulle betale, var i begyndelsen af BST-systemets æra primært en politisk diskussion, der gav arbejdsgiverne et argument for at kræve ophævelse af BST-pligten – om ikke fuldstændig så for de små virksomheder. I midten af 90'erne begyndte rådgiverne imidlertid også at forholde sig til problematikken, men i denne sammenhæng ud fra overvejelser om, hvordan de kunne yde en rådgivning, der var relevant for små virksomheder. Man var ganske klar over, at der skulle en anden type rådgivningsstrategi til, end den der var udviklet med de større virksomheder som primær målgruppe. Rådgiverne ledte derfor efter andre erfaringer, der kunne inddrages. Det blev starten på, at der blev udviklet en tradition for forskning i og evaluering af indsatsen med at rådgive små virksomheder i arbejdsmiljøforhold (Hasle *et al.*, 2004).

BST-rådgiverne har udviklet et righoldigt udvalg af konkrete metoder rettet mod små virksomheder, der kan anvendes, tilpasses og videreudvikles. Erfaringer viste imidlertid, at rådgiverne, udover at mestre metoderne, også skulle evne at tilegne sig en række særlige forudsætninger for at være rådgivere af mindre virksomheder. Rådgiverne skulle være i stand til at viderebringe faktuel viden og løsningsforslag med udgangspunkt i den mindre virksomheds vilkår, herunder det syn på produktion og arbejdsmiljøledelse, som var fremherskende.

Der blev lagt stor vægt på – ja, det var nærmest en forudsætning - at relationen mellem rådgiver og virksomhed byggede på personlig kontakt til såvel ledelsen som til medarbejderne. Det fremhæves ligeledes i flere kilder, at rådgiverne skulle have en positiv tilgang til virksomhedens muligheder for at forbedre arbejdsmiljøet frem for en problemorienteret kritisk tilgang, som ofte prægede arbejdsmiljøprofessionelle. Hasle og Limborg havde i en række projekter, der var udført i samarbejde med BST, videreført en række principper udviklet af ILO.

Flere af disse projekter indeholdt træningsprogrammer eller elementer af sådanne med arbejdsmiljøprofessionelle rådgivere som målgruppe, der byggede på den forudsætning, at rådgivning for at kunne få gennemslag skulle:

- Bygge på lokal praksis
- Sammenkæde behov for arbejdsmiljøforbedringer med behov for teknologi, organisation og økonomi
- Fokuserer på praktiske løsninger med lave omkostninger
- Baseres på medarbejderinddragelse.

Erfaringerne fra at udvikle rådgivningen af de små virksomheder havde således også stor opmærksomhed på rådgivernes kompetencer og metoder. Der foreligger derfor en del erfaring med professionelle rådgiveres praksis og mange bud på uddannelse og metodeudvikling. Viden om de små virksomheders særlige vilkår, evne til at skabe en positiv personlig kontakt og god faglig paratviden om de problemer, der er i fokus, er krav, som alle rådgivere på dette område bør kunne opfylde.

Nogle undersøgelser har også set på en række af de forhold, der vanskeliggør, at rådgivere får gennemslagskraft. Disse er dog sjældent fremkommet på baggrund af en videnskabelig vurdering af indsatsernes effekt, men optræder mere som forbehold eller forklaringer i evalueringer af indsatser, der har modtaget offentlig støtte, hvor resultaterne af rådgivningen har været begrænset. Der henvises f.eks. til manglende viden om betydningen af rådgiveres relation til kontrolmyndigheder og sammenspillet mellem rådgiveres opfattelse af, hvad der er rigtige løsninger, og de små virksomheders ejere og ansattes opfattelse af, hvad der er problemerne i arbejdsmiljøet.

#### 4.4.2 Nye kunder og en ny faggruppe

I 1993 kom det offentlige social- og sundhedsområde ind i BST-systemet til stor tilfredshed hos de private arbejdsgivere, som længe havde følt det uretfærdigt, at de skulle tvangsbetale til systemet, mens det offentlige arbejdsmarked slap. Men med de offentlige arbejdsgivere kom der meget større fokus på, hvad det var for et rådgivningssystem, brugerne ønskede. Arbejdsgiverne i det offentlige system var langt bedre til at fortælle, hvad det var, de ville have for pengene. I modsætning til det private område sikrede de offentlige kunder sig en maksimal udnyttelse af de BST-ressourcer, som de betalte for. Samtidigt stillede de indholdsmæssige krav til de ydelser, de rekvirerede fra BST, og i det offentlige var der især fokus på behovet for rådgivning om udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. Det betød, at konsulenternes faglige baggrund for rådgivningen udviklede sig i andre retninger end en forfinelse af den tekniske forebyggelsesstrategi.

En ny og hastigt voksende faggruppe af psykologer medbragte nye teorier om relationer, organisationsudvikling og managementmodeller. Det var nye tankegange, der udfordrede den tekniske forebyggelsesstrategi. Men den udfordrede også de ergonomiske og tekniske konsulenter, som gennem en årrække havde arbejdet med at udvikle en mere procesorienteret rådgivningspraksis. Psykologerne kritiserede teknikkerne for at kigge på problemerne og kun prøve at forstå årsagssammenhængen, hvor psykologerne fremhævede nødvendigheden af også at se på ressourcer og udviklingsmuligheder. Denne tankegang blev bærende for det fremtidige arbejde. I BST-systemet erkendte man, at man måtte forholde sig mere direkte til virksomhedernes ledelse og evne at tale ledelsessprog og inddrage økonomiske hensyn.

Endnu var det ikke virksomhedskonsulenter, merkonomer og jurister, der kom ind som nye konsulenter, men faggrupperne var dog repræsenteret på ledelsesplan i BST. Derimod blev der ansat flere antropologer og socialrådgivere, dels på grund af øget fokus på virksomhedskulturen som en indgangsnøgle til adfærdsændringer, dels på grund af behov for en sammenhængende viden om arbejdsmarked og det sociale system.

## 4.5 Korrektioner af systemet

I løbet af den sidste halvdel af 90'erne var der løbende tiltag til opstramninger af systemet. Blandt andet skulle hver enkelt virksomhed årligt udarbejde en opgaveplan i samarbejde med BST. Det betød, at BST nu skulle forholde sig til alle de virksomheder, der ikke tidligere havde ønsket at bruge tjenestens ydelser, og som BST ikke havde haft nogen forpligtigelse til at opsøge. Den politiske udmelding havde nærmest været, at BST ikke skulle være opsøgende. Det gjaldt især de små og mellemstore virksomheder. Nu skulle BST fra 2001 opsøge alle virksomheder og aftale en 1- eller 2-årig opgaveplan. Samtidig skulle man dokumentere, at der blev leveret en rådgivningsydelse, som svarede til det, virksomhederne havde pligt til at købe.

De nye rammer var ikke udelt populære i BST-systemet. Det tog lang tid og krævede mange ressourcer at komme i kontakt med de små og mellemstore virksomheder og det kostede mange penge. En stor del af rådgivningsindsatsen blev således fokuseret på mere administrative opgaver og rettet mod klienter, der ikke af sig selv havde opsøgt rådgiverne. Det indskrænkede naturligvis konsulenternes faglige frihed til at udvikle og prioritere indsatsen. I den samme periode så man derfor også en administrativ og organisatorisk opstramning af de enkelte rådgivningsenheders tilrettelæggelse af rådgivningsarbejdet, og kravene til dokumentation af timeforbrug og indsats blev større.

I 1998 fik BST-bekendtgørelsen tilføjet et yderligere krav om en central kontrol af kvaliteten i systemet, som hurtigt begyndte at sætte sine spor. Standardiseringsorganet DANAK fik ansvaret for at tage ud på virksomhederne og kontrollere, om alting var i orden. Kvalitetskravene drejede sig primært om, at procedurerne var i orden og at handlingsplanerne var dokumenterede og skriftlige. DANAK udviklede imidlertid også nogle mere grundlæggende kvalitetskriterier for god rådgivning, der var udformet som tre grundlæggende mantraer, som skulle være opfyldt. God rådgivning skulle omfatte en indsats, som var forebyggende og helhedsorienteret, og den skulle resultere i, at egenindsatsen i virksomheden blev styrket.

Virksomhederne havde svært ved at måle rådgivningen op imod normerne, fordi mantraerne var luftige og svære at omsætte i praksis. Ikke desto mindre skubbede de arbejdsmiljørådgivningen i en ny retning. Ordningen fik væsentlig betydning for BST-enhedernes evne til at forholde sig til og udvikle deres egen rådgivningskvalitet. De fagligt stærke BST-enheder fik et yderligere kvalitetsløft gennem sparringen med DANAK-auditørerne, mens de fagligt svagere funderede – og ofte mindre – enheder vendte sig mod kontrollen.

#### 4.5.1 Arbejdstilsynets forsøg med BST

I slutningen af 90'erne igangsatte Arbejdstilsynet en række projekter, der indeholdt forsøg med alternative BST-ordninger (Tybjerg Aldrich *et al.*, 2001). Der blev igangsat ni projekter indenfor fem forsøgsområder:

- Små virksomheder med mindre end 10 ansatte, hvor der var gode erfaringer med opsøgende arbejde og enkle APV-metoder
- Bygge-anlæg, hvor det lykkedes at etablere en byggeplads-BST i et enkelt projekt
- Gradueret grundkontingent og efterspørgselsstimulering for virksomheder uden BST-pligt – her fandt man ikke en virksom model, men virksomhederne var mere motiverede for at bruge BST, når de først havde lært dem at kende
- Efterspørgselsmodel ved hjælp af reduceret grundkontingent for virksomheder uden BST-pligt, hvor det i et enkelt projekt rettet mod daginstitutioner lykkedes at få mange med og fremme deres arbejdsmiljøarbejde
- Deltagelse af virksomheder med BST-pligt – her blev der ikke udført projekter.

I forbindelse med diskussionen om det rummelige arbejdsmarked blev der afsat midler til to BST-projekter, som blev udført af BST-Sorø (nu Orbicon) og BST Århus (nu Crecea). Arbejdstilsynets formål med projekterne var

"... at videreudvikle fremgangsmåder og redskaber, der kan bidrage til udviklingen af et rummeligt arbejdsmarked, og som er brugbare for virksomhederne til forbedret fastholdelse af medarbejdere og rekruttering af mennesker, der har vanskeligt ved at opnå fodfæste på arbejdsmarkedet."



Evaluators vurderede, at målet blev indfriet og at det blev demonstreret, at der var arbejdsmiljøaspekter i såvel forebyggelse af udstødning og fastholdelse af udstødningstruede som i integration af udstødte.

”Endelig har projekterne vist, at BST allerede spiller og i endnu højere grad kan spille en meget væsentlig rolle i udviklingen af det rummelige arbejdsmarked. Dette hænger sammen med, at BST's kerneydelse er rådgivning om arbejdsmiljø, at BST har et stort virksomhedskendskab, at BST yder uvildig og upartisk rådgivning, at BST har en stor faglig bredde i personalets sammensætning, og at BST har erfaring med at samarbejde med mange andre virksomhedseksterne aktører.”

(Tybjerg Aldrich, 2003)

Endelig noterede evalueringen, at rammerne for BST's virke havde ændret sig, siden de to projekter blev igangsat, og at der vil være behov for at undersøge, hvordan fremtidens arbejdsmiljørådgivere kan agere på området. Der blev desuden konstateret et behov for at udforske, hvordan andre aktører kunne motiveres for at prioritere samarbejde med arbejdsmiljøaktører om forebyggelse af udstødning højere – et behov, som stadig er aktuelt med etablering af kommunale jobcentre og sundhedscentre.

## Litteratur

- Andersen J.H., Bonde J.P., Gyntelberg F., Johansen J.P., Mikkelsen S., Petersen R., & Thomsen J.F. (2005) DASAM 25 år. Dansk Selskab for Arbejds- og Miljømedicin 1980-2005. DASAM, København.
- Arbejdsmiljøgruppen af 1972 (1976) *Rapport nr. 4: Arbejdsmiljø. Medbestemmelse, arbejdsmiljø-tjeneste, uddannelse og forskning, planlægning*. Arbejderbeskyttelsesfondet, København.
- Arbejdstilsynet (1990) *Håndbog om bedriftssundhedstjeneste i Danmark*. Arbejdstilsynet.
- Brikner K. & Alrø L. (1993) *Arbejdsmiljøhåndbog i brugerinvolvering*. Arbejdsmiljøfondet, København.
- BST - Seminarer (85 A.D.) Programmer for BST seminarer 1985 - 1995.
- BST seminarer (96 A.D.) Program og Abstracts - BST Seminarer - Arbejdsmiljørådgiverkonferencen 1996 - 2007.
- Diverse. TEMA: SAM 25 år. LOKE 15 [No 3]. 1997.
- Ref Type: Journal (Full)
- Hasle P., Limborg H.J., Ledskov A., & Nalholm E. (2004) Arbejdsmiljøarbejdet i mindre og mellemstore virksomheder - en litteraturanalyse. IPL, DTU, Lyngby.
- Hvid, H. & Møller, N. 1999, "Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde", *Tidsskrift for Arbejdsliv* no. 1, pp. 23-42.

- Kabel,A. (2005) New Occupational Health System in Denmark. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health* 31, 28-30.
- Kabel A., Hasle P., & Limborg H.J. (2007) Occupational health services in Denmark - the rise and fall of a multidisciplinary and preventive approach. In Peter Westerholm and David Walters (Eds) *Supporting health at work: International perspectives on occupational health services*. IOSH Services Limited, Leicestershire.
- Kabel A., Limborg H.J., Møller N., Sørensen N.P., & Kragh D. (2008) *Fra engagement til styring - arbejdsmiljøarbejdets historie fortalt af dem der var med*. Selskab for Arbejdsmiljø, København.
- Keiding, J.Th. (1986) *Bedre Arbejdsmiljø*. Teknologisk Instituts Forlag, København.
- Limborg, H.J. (2001) The Professional Working Environment Consultant - A New Actor in the Health and Safety Arena. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 11, 159-172.
- Limborg,H.J. (1995) Qualifying the consultative skills of the occupational health service staff. *Safety Science* 20, 247-252.
- Lindøe, P. (2002) Arbejdsmiljøregulering i de nordiske lande - et eksempel på refleksiv reguleringsspraksis. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 4, 23-38.
- LO 2003, *Virksomhedernes vurdering af BST - rådgivningen*, LO, København.
- Robens, L.A. (1972) Report of the Committee of Inquiry into Safety and Health at Work. HMSO, London.
- Samba (1993) Samba-Nyt.
- Tybjerg Aldrich, P. (2003) Arbejdsmiljøaspektet i det rummelige arbejdsmarked. Afsluttende evaluering af BST-Sorøs og BST Århus' projekter for Arbejdstilsynet. Teknologisk Institut, Arbejdsliv, Taastrup.
- Tybjerg Aldrich, P. et al. (1999) Evaluering af erfaringer med nuværende BST- ordninger - Hovedrapport. Dansk Teknologisk Institut, Tåstrup.
- Tybjerg Aldrich P., Forman M., & m.fl (2001) Evaluering af forsøg med BST. Hovedrapport. Teknologisk Institut, Arbejdsliv, Taastrup.
- Wilthagen T. (1994) Reflexive Rationality in the Regulation of Occupational Safety and Health. In R.Rogowski and T.Wilthagen (Eds) *Reflexive Labour Law - Studies in Industrial Relations and Employments Regulation*. Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer.

## 5 Den danske BST-model i nordisk og europæisk belysning

I det foregående kapitel har vi beskrevet en række hovedlinier i den udvikling, BST og arbejdsmiljørådgivningen har gennemgået i Danmark. I dette kapitel vil vi kort beskrive arbejdsmiljørådgivnings-systemerne i Norden, hvor arbejdsmarkedsforholdene traditionelt ligner hinanden en hel del. Vægten vil være på aktuelle tendenser indenfor kvalitets- og kompetenceudvikling.

Vi vil også foretage en sammenligning af personalekategorierne og dækningsgraden, idet vi foretager et skøn for året 2004. Det baseres især på data fra Westerholm og Walters (Westerholm & Walters 2007) og en svensk betænkning (Kommitten Framtidens FHV-utbildning 2007). For Danmark skønner vi, at der i 2004 var omkring 100 BST/arbejdsmiljørådgivnings-enheder med ca. 700 ansatte. Læger og sygeplejersker udgjorde ca. syv procent, fysio-/ergoterapeuter 27 procent, tekniske faggrupper 40 procent, psykologer 20 procent, og andre faggrupper seks procent. BST dækkede omkring 40 procent af arbejdsstyrken.

### 5.1 Norge

Bedriftshelsetjenesten (BHT) i Norge omfatter omkring 400 BHT-ordninger med 2.500 ansatte. Læger og sygeplejersker udgør ca. halvdelen, fysio-/ergoterapeuter 15 procent, tekniske faggrupper 20 procent, psykologer to procent, og andre faggrupper 13 procent (vores skøn for 2004). De betjener omkring 20.000 virksomheder med 1 million ansatte, som svarer til godt og vel halvdelen af arbejdsstyrken. BHT-pligt tildeles efter brancher. Aktuelt overvejes en udbygning til bl.a. den offentlige sektor, hvilket kan komme til at betyde en tilvækst i størrelsesordenen 500 ansatte.

Her vil vi fokusere på erfaringerne med et evalueringsværktøj for BHT, som blev udarbejdet 1998-2000. Det er udarbejdet af Statens Arbejdsmiljøinstitut (STAMI), som i mere end 10 år har haft et fagsekretariat for BHT. Vi vender senere tilbage til sekretariatets opgaver og uddannelsesstilbud efter en gennemgang af evalu-

ringsværktøjet. "God BHT" fik en god modtagelse, idet professionsforeningerne indenfor BHT havde deltaget i udarbejdelsen sammen med arbejdsmarkedets parter, et universitet, Arbejdstilsynet og Statens Arbejds miljøinstitut. I 2003 blev værket oversat til svensk og har påvirket et tilsvarende "Good Practice"-projekt i Sverige. En engelsk udgave har været medvirkende til, at WHO har taget ideen op og udarbejdet en publikation om kvalitet i BHT.

"God BHT" indgår som en central del i undervisningen på grundkursus for sundhedspersonale på Statens Arbejds miljøinstitut. Derudover har det været brugt til sit primære formål, evaluering i egen BHT. Nogle BHT'er har imidlertid også brugt det til at diskutere rådgivningskvalitet med deres virksomheder. Eller omvendt: Virksomhedens har brugt det til at evaluere deres forhold til BHT. Nogle har lavet kravspecifikationer ud fra indholdselementerne, f.eks. i forbindelse med outsourcing. Desuden har Arbejdstilsynet brugt materialet, og endelig er det forekommet, at en BHT har evalueret en anden BHT ved hjælp af værktøjet.

Det har givet et grundlag for en revision af materialet (Lie, Jacobsen, & Bjørnstad 2007). Desuden er der sket nogle ændringer med hensyn til lovgivningen og marked. Bl.a. er BHT-systemet blevet udredt i 2001 og 2007, og en ny arbejdsmiljølov er vedtaget 2006. En reform af det norske fastlæge-system 2001 betyder, at omfanget af læger reduceredes i BHT. Der er som i Danmark kommet flere fusioner og etableret kæder af BHT-enheder. Eftersom God BHT efter vores vurdering er en vigtig inspirationskilde for arbejdsmiljørådgivere og brugere af rådgivere, har vi valgt at lave en relativt detaljeret gennemgang.

### **5.1.1 "God BHT"**

Evaluering sværktøjet God BHT er formet som en tjekliste med 15 elementer. Under hvert element kan man vurdere status i fire niveauer for BHT og virksomhed hver for sig. Det er en forbedring i forhold til tidligere, hvor BHT-personalet fandt det svært at evaluere begge sider under et. Desuden anvendte man tidligere et system med points, hvilket betød et overdrevent fokus på pointsummen.

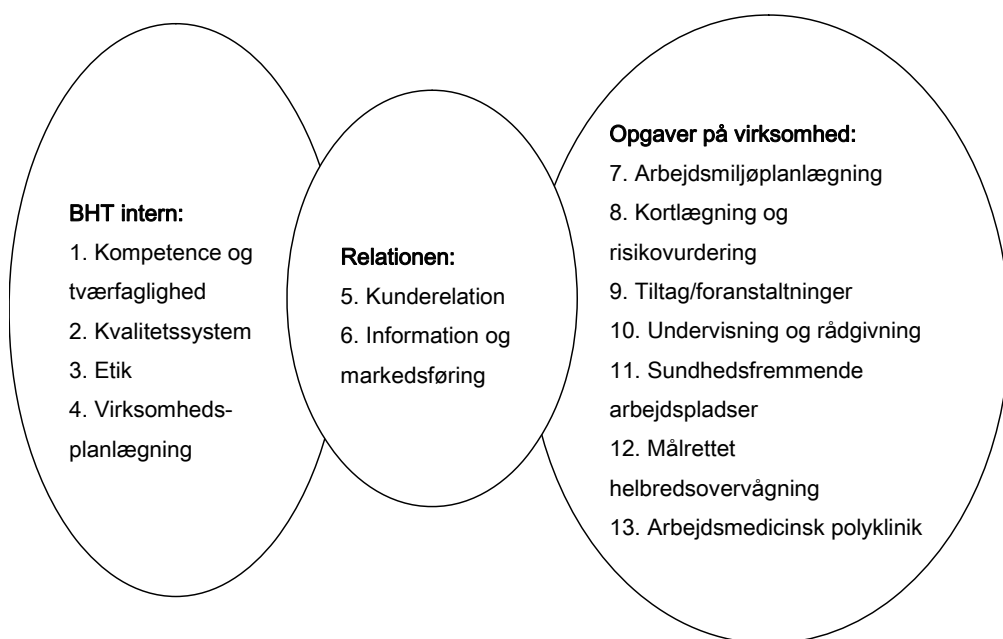
**Skema 1: Niveaubeskrivelse i God BHT**

Niveau	Virksomhedens evne til at efterspørge og tilrettelægge	BHT's evne til at bidrage
4 Fuldt opnået	Virksomheden holder en høj standard i arbejdsmiljøarbejdet og efterspørger et tilsvarende højt fagligt niveau i BHT. Virksomheden ser behovet for involvering af ledere og ansatte i arbejdsmiljøarbejdet og måler ledelsens indsats. Virksomheden ønsker BHT som en drivkraft i arbejdsmiljøarbejdet og lægger forholdene til rette efter dette. Virksomheden stiller krav til BHT og efterspørger BHT's bidrag til dokumentation, evaluering og kontinuerlig forbedring. Virksomheden inviterer til en løbende dialog om hvilke tjenester, der er behov for.	BHT holder en høj faglig standard (jf. forskrift for sikkerheds- og sundheds-personale) og forholder sig til de forskellige roller, den skal have overfor virksomheden. BHT samarbejder aktivt med virksomheden og bidrager til deltagelse og egenaktivitet fra ledelse og ansatte, herunder især deres repræsentanter. BHT bruger anerkendte metoder, arbejder tværfagligt og bidrager både til gode tiltag, god dokumentation, regelmæssig evaluering og kontinuerlig forbedring. BHT inviterer til en løbende dialog om hvilke opgaver, der er behov for.
3 Betydelig fremgang	Virksomheden holder god standard i arbejdsmiljøarbejdet, men er ikke ligeså optaget af at involvere ledere og ansatte i arbejdsmiljøarbejdet som på niveau 4. Mere overlades til BHT's egne vurderinger og prioriteringer. Der lægges ikke så stor vægt på dokumentation, evaluering og forbedringsarbejde som på niveau 4.	BHT arbejder som eksperter, laver kortlægninger, giver råd og skriver rapporter, men forankringen i virksomheden må blive bedre for at opnå aktiv medvirken og egenaktivitet fra ledelse og ansatte.
2 Nogen fremgang	Virksomheden holder en under-middel standard på arbejdsmiljøarbejdet og overlader mange af vurderingerne til BHT. BHT efterspørges i mindre grad som ressource i arbejdsmiljøarbejdet.	BHT arbejder ikke planlagt og systematisk og dokumentationen er mangelfuld. Kompetence og tværfaglighed er mangelfuldt udviklet. Samarbejdet mellem virksomheden og BHT har store mangler.
1 Ikke startet	Virksomheden interesserer sig knap nok for BHT og har først og fremmest en aftale med BHT, fordi den er forpligtet til det. Overlader det meste til BHT's egne vurderinger.	BHT mangler kompetence, plan og strategi. Aktiviteten præges af tilfældigheder. Fokus er på individer og enkelt-hændelser. Rene lægeordninger kan være eksempler på dette.

Det understreges, at målet bør være niveau 4 for begge parter, dvs. at ledere og ansatte tager deres fulde arbejdsmiljøansvar og bruger BHT som en aktiv rådgiver og deltager. Det er definitionen på God BHT.

I praksis bruges materialet som et arbejds hæfte, som gennemgås af alle i BHT-teamet. Hver enkelt tager stilling til de 15 elementer og anfører begrundelser og forbedringsforslag. Derefter samles teamet og gennemgår vurderingerne, laver en samlet evaluering og prioriterer forbedringsforslagene. I arbejds hæftet er de 15 elementer illustreret i en model, der har nogle ligheder med PAVLA-projektets relationsmodel:

Figur 1: Det norske evalueringsværktøj "God BHT" med 15 elementer



Det første element *kompetence og tværfaglighed* vurderes efter en række udsagn om de mål, man ønsker at opnå med God BHT:

- God BHT har et meget højt kompetenceniveau som fuldt ud dækker kundens behov og arbejder tværfagligt. Uddannelsesplanen passer med kundens behov
- God BHT efterstræber specialistkompetence inden for alle de områder og opgaver, som er specificeret i Forskrift om verne- og helsepersonale, fx sik-

kerhedsleder, arbejdspsykiater, sikkerhedsingeniør, psykolog, læge, sygeplejerske, fysioterapeut o.l.

- God BHT sikrer samarbejde med virksomheden og udarbejder en oversigt over kompetence i forhold til kundens behov
- God BHT laver en udviklingsplan, hvor målet er at skaffe kunden specialistkompetence på alle relevante arbejdsmiljøområder
- God BHT sikrer tværfaglighed, hvor dette er nødvendigt, og sætter regelmæssig tid af til personlig udvikling og selvstudier
- God BHT bidrager til forskning og videnskabelig indsigt
- God BHT undlader at gå ud over BHT'ens kompetenceområde.

Et *kvalitetssystem* skal omfatte både kvalitet af ydelserne, som BHT leverer, og af BHT's eget arbejdsmiljø. Systemet skal også stille kvalitetskrav til BHT's eventuelle underleverandører. Derudover må systemet fungere som styringssystem for den daglige drift af BHT. Endelig bruger God BHT anerkendte metoder, f.eks. professionsforeningernes vejledninger.

Med hensyn til *etik* følger God BHT retningslinierne for BHT-personale fra ICOH (ICOH International Commission on Occupational Health 2002). God BHT sørger for, at disse er bekendtgjort og forankret hos kunden. Desuden skal BHT-personalet bidrage til god dokumentation og evaluering.

Virksomhedsplanlægning i BHT bygger på kundevirksomhedernes indspil og behov. Planen bliver brugt aktivt som administrativt og operativt styringsværktøj for al arbejdsmiljøaktivitet og for prioriterede arbejdsområder. Virksomhedsplanen udarbejdes i samarbejde mellem BHT's bestyrelse, ledelse og de ansatte og den revideres årligt. Den skal indeholde en præsentation af produktion og personale, vision og værdigrundlag, overordnede mål, fremtidige udfordringer, årlige mål og indsats samt budget og nøgletal.

Bevæger vi os over i midtercirklen mellem BST og opgaverne på virksomheden, er *kunderelationen* et element, der skal vurderes. Med kunde menes arbejdsgiver eller dennes repræsentant, som betaler for rådgivningen. God forankring forudsætter de ansattes medvirkning, f.eks. gennem sikkerhedsrepræsentant (verneombud) og tillidsvalgte. God BHT består i:

- At være kundeorienteret, lytte til kunden og bidrage til, at kunden får den bedste løsning
- At periodiske handlingsplaner for rådgivningen udarbejdes i samarbejde med kunden, og er forankret i kundens systematiske arbejdsmiljøarbejde (intern kontrol)
- At arbejde for kunden er aftalt på forhånd i form af en skriftlig aftale
- At der er jævnlig og systematisk kontakt med kunderne, hvis tilfredshed undersøges systematisk
- At man er dygtig til at omstille sig og ændre planer undervejs i overensstemmelse med kundens behov.

Forbundet med dette er *information og markedsføring*. God BHT skal bruge markedsføring og produktudvikling for at bistå virksomheden med de bedste løsninger. Man skal kunne beskrive sine ydelser på en forståelig og troværdig måde, f.eks. gennem et produktkatalog. God BHT fremstår som en drivkraft overfor virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde. Og endelig er BHT i stand til at øge ”bestillerkompetencen”, dvs. virksomhedens evne til at bruge rådgivning.

Går vi over i den tredje cirkel med opgaverne på virksomheden, er det syvende element *arbejdsmiljøplanlægning*. Herunder er det beskrevet, at god BHT bistår med:

- Udformning og revision af virksomhedens arbejdsmiljøsystem
- Planlægning og gennemførelse ved etablering, vedligehold og ændring af arbejdspladser, omorganiseringer, lokaler, udstyr og produktionsmetoder
- Udarbejdelse af retningslinier for indkøb og brug af sundhedsfarlige produkter/kemikalier, maskiner og udstyr
- Prioritering af forebyggende arbejde og deltagelse ved planlægning, tilrettelæggelse og ændring af arbejdspladser
- At eventuelle arbejdsmiljøkonsekvenser bliver vurderet før, under og efter omorganisering og omstilling i virksomheden
- Drivkraft i planlægningen og sikring af, at virksomheden ser nødvendigheden heraf
- At planlægningsarbejdet bliver evalueret.



Punkt otte, *kortlægning og risikovurdering*, foreskriver, at God BHT behersker grundlæggende kortlægningsteknikker både kvalitative og kvantitative. Man bidrager til risikovurdering og tager selv initiativ til at informere parterne i virksomheden om risikofyldte forhold. Bidrag til kortlægning er beskrevet nøjere. Endelig sikrer God BHT forankring ved aktiv medvirken og egenaktivitet fra ledelse og ansatte.

Element nummer ni, *tiltag*, har følgende vurderingskriterier: Mens virksomheden selv er ansvarlig for, at forbedringer på arbejdsmiljøområdet bliver gennemført, bidrager God BHT til, at de konkrete aktiviteter iværksættes i samarbejde med ledelse og ansatte, i henhold til love og forskrifter og med god dokumentation og evaluering.

*Undervisning og rådgivning* rummer et kriterium om bidrag til information og oplæring på områderne arbejde og sundhed, arbejdshygiejne, ergonomi samt arbejdsmiljøarbejde og -risiko. God BHT har derfor en bred kompetence og evne til at kunne formidle dette på en pædagogisk god måde. Man behersker både rollen som ekspert, rådgiver og vejleder. Igen understreges systematik, eget initiativ, dokumentation og evaluering.

Omkring *sundhedsfremmende arbejdspladser* fremhæves, at God BHT stimulerer virksomheden til at skabe og videreudvikle forhold, som fremmer ansattes udvikling, sundhed og trivsel, også kaldet "friskfaktorer". Det kan være organisatoriske tiltag, som berører en eller flere ansatte ud fra deres specielle situation, f.eks. mulighed for at vælge arbejdstid ud fra en speciel hjemmesituation. Kriterierne for God BHT er, at man bidrager til, at ledere og ansatte kommer frem med deres forslag til, hvad der vil fremme trivsel, udvikling og sundhed, og at dette tages med i indsatsen for et bedre arbejdsmiljø. Der lægges op til en integreret indsats, som også rummes i selve begrebet sundhedsfremmende arbejdspladser. BHT har også udviklet et rådgivningsfelt, der knytter sig til sundhedsfremmeindsatsen, men lægger vægten på at sælge ydelser til virksomheder, der ønsker at tilbyde medarbejderne behandling af individuelle livsstilsfaktorer (Bjørnstad & Petersen 2004).

Måltrettet helbredsovervågning sker på baggrund af virksomhedens pligt til at kombinere den med risikovurderingen. God BHT laver i samarbejde med ansatte og ledelse et program baseret på lovregler, risikovurdering og god praksis. Det understreges, at man ikke gennemfører generelle helbredsundersøgelser, som ikke er rettet mod specifikke arbejdsmiljøfaktorer. Den dobbelte negation antyder, at generelle helbredsundersøgelser netop forekommer i en eller anden udstrækning.

Omkring den *arbejdsmedicinske polyklinik*, dvs. en klinik med mange sundhedsfag repræsenteret, understreges at:

- God BHT giver tilbud om konsultationer ved arbejdsrelaterede gener eller sygdomme, og at opfølgning foregår i samarbejde med den primære helse-tjeneste (praktiserende læger) eller specialister
- Erfaringerne fra dette arbejdet bruges som grundlag for forebyggende tiltag sammen med ledelse og de ansatte
- Der er anmeldelsespligt for arbejdsrelaterede sygdomme
- Der er tavshedspligt
- Der kan forekomme opgaver i forhold til erhvervsrelaterede vaccinationer, helbredsattester, arbejde knyttet til udstationering i udlandet mv.

Om det "*inkluderende arbejdsliv*" (IA, i Danmark kendt som det rummelige arbejdsmarked) hedder det, at det er et nationalt satsningsområde for at reducere sygefraværet og udskyde pensionering (øge pensioneringsalderen). Desuden er det et mål at opretholde og fremme beskæftigelsen blandt personer med nedsat funktionsevne i og udenfor arbejdslivet. Der er vurderingskriterier, der vedrører rollefordelingen mellem BHT, virksomhedens ledelse og ansatte, praktiserende læge og NAV. NAV er den norske Arbejds- og Velfærdsforvaltning, som blev etableret medio 2006 ved en strukturreform og en sammensmeltning af en statslig arbejdsmarkedsstyrelse med den kommunale socialtjeneste. Den gode BHT skal være virksomhedens sagkyndige i IA-arbejdet, men det står til en vis grad i modstrid til, at der er oprettet en række statslige IA-centre, der yder gratis rådgivning (Lie & Bjørnstad 2007). Det er derfor en stor udfordring for BHT at leve op til at være brobygger mellem behandlende læge og virksomhed og samarbejde med fastlæge/kommunehelsetjeneste og NAV. God BHT skal desuden bidrage til

virksomhedens arbejde med at forebygge og reducere sygefravær og til at sætte det forebyggende arbejde ind i en helhedsorienteret sammenhæng.

Endelig er *rusmidler og ludomani* (spilleafhængighed) medtaget som et femtende element. God BHT er virksomhedens sagkyndige og bistår med retningslinier, forankring i lineorganisationen. BHT yder også hjælp til dokumentation, evaluering samt forebyggelse og tilbyder individuel bistand til personer med misbrugsproblemer.

Arbejdshæftet giver et illustrativt eksempel på brug af evalueringsværktøjet:

"BHT vurderes til nivå 1, dvs. "ikke startet" på «Undervisning og rådgivning» og spørgsmålet blir da, hva en kan gjøre med dette. Er det slik at det er inntjeningskrav eller uskrevne regler som, gjør det «forbudt» å lese i arbeidstiden, eller er det enkeltpersoner, som trenger ekstra kompetanse?

*Hvis «ja» på «forbudt» å lese i arbeidstiden, kan følgende løsning være aktuell: «Alle i teamet skal sette av en halv dag i uken til egenstudier».*

*Hvis «ja» på at det er enkeltpersoner som trenger skoloring innen et felt, f.eks. kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljøet, kan konklusjonen være:*

*«Neste semesters kursbudsjett prioriteres til opplæring i kartleggingsmetoder.»*

Det viktigste i evalueringen er, at den enkelte BHT finner fram til forbedringsområder og iverksetter tiltak. På denne måten kan regelmessig bruk av verktøyet bidra til et kontinuerlig forbedringsarbeid."

(Lie, Jacobsen, & Bjørnstad 2007)

Udviklingen af God BHT og ansvaret for dets implementering er lagt i Fagsekretariatet for BHT under Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). Fagsekretariatet har til opgave at:

- Bidrage til faglig udvikling og vejledning af BHT
- Styrke netværket mellem tjenesterne
- Koordinere deres indsats på udvalgte satsningsområder i overensstemmelse med myndighedsplaner
- Formidle information om lovgivning og faglige nyheder.

Det sidste sker bl.a. gennem en database med erfaringer, metoder og opgaveforløb. Den rummer omkring 300 indlæg fra de sidste 10 års indsats. En anden vigtig aktivitet er en landskonference og et grundkursus på fire uger (med et løbende

projektarbejde indlagt) på 120-160 timer. Kurset afholdes også som delvis web-baseret. Rammeprogrammet indeholder følgende punkter:

God BHT og metoder for arbejdsmiljøudvikling	Kvantitative metoder Deltagerbaserede metoder Projektindføring Vejledning som metode Etik og dokumentation Projektvejledning
Fysisk/kemisk arbejdsmiljø og formidling	Formidling Indeklima Arbejdsrelateret muskel- og skeletbesvær, ergonomi Kemisk arbejdsmiljø Hvordan finde information? Søgning i databaser og på internet Formidling – mundtlig og skriftlig Projektvejledning
Psykosocialt og organisatorisk arbejdsmiljø og jura/arbejdsret for BHT	Arbejdsmiljøloven Retssystemet i BHTs praktiske hverdag Centrale forskrifter Konflikter i arbejdslivet Sygefraværsindsats og inkluderende arbejdsliv Helbreds kontrol Projektvejledning
Erfaringsudveksling	Præsentation af grundkursusprojekterne Evaluering som metode Ønske-tema/fordybningstema

STAMI udbyder også et videreuddannelseskursus med otte samlinger af tre dage inklusiv en studietur og et fortløbende projektarbejde af samme timeomfang som på grundkurset. Målet er at formidle mere indgående viden om både BHT-arbejde og om ledelse af BHT. Indholdet er meget præget af instituttets viden og forskning, som suppleres med eksterne oplægsholdere. Der tilbydes coaching og personlig vejledning, og det forventes, at deltagerne skriver en faglig artikel eller gennemfører et projekt, som bliver præsenteret på den sidste samling. Målet er at give deltagerne både en generel og en mere specifik relevant faglig viden samt en mere personlig betonet udvikling i forhold til egen rolle. Det er en fordel, at man har gennemført grundkurset og har mindst to års erfaring med BHT-arbejdet (Lie & Bjørnstad 2007).

I forhold til det danske arbejdsmiljøsystem springer følgende norske forhold i øjnene:

- En udbygning af BHT-pligten er undervejs og vil betyde op mod 3.000 ansatte i BHT
- Mange målsætninger om forebyggelse, men samtidig et stort indhold af arbejdsrelateret sundhedstjeneste med sammenhæng til fastlægesystem
- Et evalueringsværktøj har igennem 10 år vundet udbredelse
- Statens Arbejdsmiljøinstitut er drivkraft i udviklingen af multidisciplinære BHT-kompetencer og erfaringsudveksling
- Der er stor vægt på sundhedsfremmende arbejdspladser, men også tendenser til at sælge sundhedsfremmeydelser baseret på individuel livsstil
- Der er også stor vægt på inkluderende arbejdsliv (IA), men rollefordelingen mellem BHT og statslige servicecentre for IA er uafklaret
- Formidling og forankring er gennemgående træk i opfattelsen af god BHT, men der er svag repræsentation af arbejdspsykologer og procesviden i systemet.

## 5.2 Sverige

Företagshälsovården (FHV) består af omkring 700 FHV med omkring 4.000 faglige medarbejdere. Læger og sygeplejersker udgør ca. 60 procent, fysio-/ergoterapeuter 18 procent, tekniske faggrupper otte procent, psykologer otte procent, og andre faggrupper seks procent (vores skøn for 2004). Omkring 2,8 mio. ansatte (svarende til ca. 70 procent af arbejdsstyrken) har adgang til rådgivningen.

Tilbage i 80'erne var FHV baseret på en aftale mellem arbejdsmarkedets parter, og ofte bestod den lokale FHV i kraft af en aftale mellem de lokale parter, der indgik i en bestyrelse. En stor opgave var primær sundhedstjeneste, der blev refunderet af statsmidler. Læger og sygeplejersker udgjorde derfor en stor faggruppe i FHV, og det gælder stadig.

Aftalen ophørte tidligt i 90'erne, og FHV gennemgik en transformation til rådgivning på markedsvilkår. Mange FHV-enheder skiftede ejer, og branchen oplevede

en koncentration og kædedannelse (Bohlin, Hjalmarson, & Westerholm 2007; Bohlin & Österblom 2003). At branchen stadig har et stort volumen og en høj dækning af arbejdsstyrken, må tilskrives dels en række brancheaftaler, dels indholdet af primær sundhedstjeneste.

FHV-branchen har siden 1995 haft et dokument "Krav på Ledningssystem för kvalitet inom svensk företagshälsovård", som også kaldes FHV-Kravdokumentet. Dokumentet passer til en kvalitetsstandard (SS-EN ISO 9001), som virksomhederne kan blive certificeret efter. FHV-kravdokument består udover denne del af to andre: En definition af "företagshälsovård" og et sæt etiske retningslinier for FHV.

En reform af FHV-ordningen, som var på trapperne omkring valget i september 2006, blev sat i stå efter regeringsskiftet. Der var bl.a. planer om, at FHV skulle bygge på tre hovedopgaver: En arbejdsgiverbetalt rådgivning om forebyggelse og sundhedsfremme, en forsikringsbetalt rådgivning om arbejdsfastholdelse og rummelighed, og endelig en statsligt betalt indsats i forbindelse med behandling af og opfølgning på arbejdsskadede.

Det svenske arbejdslivsinstitut havde ansvaret for at udvikle og gennemføre uddannelser for FHV-personalet. Uddannelsesprogrammet var udviklet som fagopdelte kurser:

- Arbejdsmedicinere havde et ni ugers kursus over et halvt eller helt år, svarende til 15 ECTS-points
- Arbejds miljøsygeplejersker kunne deltage i et årskursus, svarende til 40 points
- Fysio- og ergoterapeuter kunne deltage i halvårskursus fordelt over et år svarende til 20 points
- Psykologer havde adgang til et 5,5 uges kursus over et år
- Arbejds miljøingeniører kunne studere på halv tid over to år, svarende til 40 points.

De første fire faggrupper har som led i deres kurser skullet udføre et projektarbejde med vejledning.

Det svenske Arbejdslivsinstitut blev lukket af den nye svenske regering medio 2007. Dermed bortfaldt en del af det tidligere grundlag for fortsat at gennemføre uddannelserne for FHV.

I en ny betænkning beskrives et forslag til, hvordan uddannelserne kan opprioriteres og indplaceres på universitetsniveau (Kommissionen om Framtidens FHV-uddannelse 2007). Betænkningen er udarbejdet af en komite nedsat af regeringen. Den konstaterer, at FHV står overfor store udfordringer og udviklingsmuligheder, bl.a. i forbindelse med en central rolle omkring sygefravær. Og at der ikke er nogen vidensorganisation, der modsvarer FHV's behov for udvikling af kvalificerede, multidisciplinære og attraktive uddannelser. Derfor er forslaget:

- At der oprettes et multidisciplinært vidensområde i universitetsregi
- At de længerevarende FHV-kurser etableres på universiteterne
- At en ny hovedaktør får til opgave at samordne kurserne, så de kan overgå til universiteterne senest 2015
- At denne aktør bliver et nævn, som oprettes medio 2008 med deltagelse af arbejdsmarkedets parter, "Arbetsmiljöverket, Försäkringskassan, Socialstyrelsen, och en av regeringen utsedd ordförande". Foreningen Svensk Företagshälsovård deltager også.
- At der afsættes ekstra midler til en treårig uddannelsessatsning med start 2009 til støtte for FHV's udvikling
- At der afsættes 34 mio. pr. år til at gennemføre forslaget.

En tværfaglig efteruddannelse i organisations- og sundhedsvidenskab bliver allerede udbudt, men i den svenske FHV-forenings regi. Målet beskrives personligt og bredt:

"Att inom ramen för en god lärandemiljö skapa möjligheter till ett brett och öppet erfarenhetsutbyte. Så att du skall kunna använda ditt kunnande, bygga ut det eller bygga om det, och genom detta få med dig bra och användbara perspektiv på hälsa och effektivitet som kan kommuniceras på ledningsnivå, antingen i den egna organisationen eller som strategisk rådgivare inom företagshälsovården eller liknande verksamhet."

Kurset består af 10 samlinger med 34 dage fordelt over to år:

#### 1. Den organisations- og sundhedsvidenskabelige arbejdsmåde

2. Proceskundskab
3. Økonomi og omverdensanalyse
4. Sundhedsøkonomi
5. Arbejdsevne
6. Organisation, ledelse og medarbejderrolle, del 1
7. Samme, del 2
8. Samme, del 3
9. Organisations- og sundhedsvidenskabelige målemetoder
10. Det Gode Arbejde

På kurset blandes forelæsninger med seminarer og forskellige former for gruppearbejde og workshops. I hver samling gives tid til reflekterende diskussioner. Som deltager skal man gå ud fra sit eget erfaringsgrundlag og udvikle dette. Cases bruges ofte som kernen i undervisningen og arbejdet. Der skal bruges tid mellem samlingerne på selvstudium, som kan være internet-baseret. Netværksdannelse bliver betegnet som et uvurderligt led i uddannelsen. Desuden vil der undervejs i forløbet blive mulighed for at observere og reflektere over den gruppedynamiske proces på holdet, som det tilstræbes at give en tværfaglig sammensætning.

Arbejdsmiljørådgivningen i Sverige har en stor tyngde på de sundhedsfaglige ydelser og på den lokale arbejdsmiljøindsats. FHV står overfor en bredere rolle på det svenske arbejdsmarked, hvor tidlig indsats mod sygefravær og for arbejdsfastholdelse vil være indsatsområder, og hvor tværfaglig uddannelse af FHV's medarbejdere tænkes ind som et virkemiddel.

### 5.3 Finland

Företagshälsovården (FHV) er obligatorisk i Finland, men den kan organiseres på forskellige måder: Tre ud af fire virksomheder er koblet til et kommunalt sundhedscenter eller privat lægecenter. Af de øvrige FHV er hovedparten virksomhedsinterne, og en mindre del er fællesejede arbejdsmiljøcentre. Der er omkring 1000 enheder. Der er således ofte primær sundhedstjeneste i sammenhæng med FHV, hvorfor læger og sygeplejersker udgør ca. 70 procent af de omkring 5.300 faglige medarbejdere, fysio/ergoterapeuter 11 procent, tekniske faggrupper



12 procent, psykologer fire procent og andre faggrupper tre procent (vores skøn for 2004).

FHV dækker omkring 90 procent af arbejdsstyrken, idet der kan være problemer med at nå de små, enkeltmandsejede virksomheder, f.eks. landmænd og små virksomheder i udkantområderne (Kommitten Framtidens FHV-udbildning 2007). Et system for god praksis har været brugt siden 1997. Værktøjet indeholder principper for planlægning, implementering, opfølgning og evaluering af ydelserne.

Udover forebyggende arbejde med risiko- og sikkerhedsvurdering er rehabilitering en stor opgave. Et nøgleinstrument er det finske koncept for afprøvning af arbejdsevne MWA. Det står for Maintenance of Work Ability, vedligeholdelse af arbejdsevne. MWA-konceptet ligger også til grund for sundhedsfremmeindsatsen, som prioriteres højt i Finland. Konceptet anvendes desuden i forbindelse med nationale opgørelser, det såkaldte MWA-barometer. Helbredsundersøgelser er en anden stor aktivitet, der udfoldes i sammenhæng med primære sundhedsydelser. FHV-lægen kan f.eks. også være den ansattes familielæge.

Uddannelsen som bedriftslæge kræver, at man er ansat seks år i företagshälsövården i mindst 20 timer om ugen, og at man i løbet af denne tid tager en specialistuddannelse. Der er oprettet et virtuelt universitet i arbejdsmedicin i 2004. Arbejdsmiljøsygeplejersker, fysioterapeuter og psykologer skal igennem syv ugers efteruddannelse, mens andre sagkyndige skal gennem kurser af ca. en uges varighed inden for de første to års ansættelse.

Det finske "Arbetshälsoinstitutet" tilbyder efteruddannelser på universitetsniveau. Sygeplejersker og fysioterapeuter kan f.eks. deltage i uddannelser på forskellige professionshøjskoler svarende til et halvt års uddannelse. Institutet samarbejder med uddannelsesinstitutionerne om at harmonisere disse uddannelser.

Der findes også en multiprofessionel efteruddannelse af omkring 4 ugers varighed med følgende hovedpunkter:

- Företagshälsovårdens virkefelt
- Udvikling og planlægning af FHV-enhedens virksomhed
- Planlægning, opfølgning og evaluering af ydelsesprocessen

- Risikovurdering af arbejdspladser med udvikling og vurdering af arbejdet
- Sundhedsfremme, forebyggelse og opretholdelse af individets arbejdsevne
- Erhvervs- og arbejdsrelaterede sygdomme
- Projektarbejde.

Målet er, at de studerende opnår viden om god FHV-praksis, færdigheder til at kunne overføre teori til praktisk anvendelse og evner til at kunne udvikle den tværfaglige arbejdsmåde. Arbetshälsoinstitutet har i perioden 2002-2006 uddannet omkring 350 personer pr. år, heraf flest læger og sygeplejersker, men også en del fysioterapeuter og psykologer. Optikere udgør også en større gruppe, mens teknikere, jordbrugssagkyndige og talekonsulenter, fødevarekonsulenter og idrætskonsulenter forekommer i mindre antal.

Det finske FHV-system er karakteriseret ved dets tætte forbindelse til den primære sundhedstjeneste, tyngden i udbredelse og dækning samt det store fokus på arbejdsevne og rehabilitering.

#### 5.4 Forebyggende arbejdsmiljørådgivning i Europa

Udviklingen af forebyggende sundhedstjenester i Europa har en lang tradition, eftersom det i mange lande har været almindeligt, at større virksomheder tilbød primær sundhedstjeneste til deres medarbejdere. De virksomhedsfunderede sundhedstjenester har været rammen for udviklingen af den praktiske arbejdsmedicin. Udviklingen af en mere forebyggende tjeneste har været præget af vedtagelsen af EU's rammedirektiv for sundhed og sikkerhed på arbejdet i 1989 (EU - Rådet 1989). Medlemslandene har implementeret direktivet, om end det er foregået på meget forskellige måder. Rammedirektivet lægger vægten på, at der skal opbygges arbejdsmiljøkompetence internt i virksomhederne, og at arbejdstagerne skal inddrages aktivt i arbejdsmiljøaktiviteter. Kun:

"Hvis personalet i virksomheden og/eller institutionen ikke er tilstrækkelig kompetent i forhold til tilrettelæggelsen af disse aktiviteter til beskyttelse og forebyggelse, skal arbejdsgiveren henvende sig til kompetent sagkundskab (personer eller serviceorganer) uden for virksomheden og/eller institutionen".

(EU -Rådet 1989).

De undersøgelser, der er lavet, har ikke desto mindre fokuseret på udviklingen af de eksterne tjenester. Der er gennem tiden lavet undersøgelser, der beskriver den aktuelle situation efter direktivet (Vogel Laurent 1994; Vogel 1994; Westerholm & Walters 2007). Konklusionen er dog, at det er meget vanskeligt at skabe overblik og sammenligning, da der er meget store forskelle på de enkelte landes traditioner og lovgivning. Der lægges vægt på, at "dækningsgraden" varierer meget. Nogle få lande har fuld dækning, mens det i andre lande kun er få dele af arbejdsmarkedet, der er dækket. Typer af tjenester varierer også meget. I Sydeuropa, Holland og Finland er bedriftssundhedstjenesterne domineret af medicinsk kompetence og udfylder en række af de opgaver, som den primære sundhedstjeneste udfører i Danmark. Men der udføres også i stort omfang helbredsovervågning, screeningundersøgelser, sygefraværssamtaler og helbredstests ved ansættelser.

I Skandinavien og andre nordeuropæiske lande er der også udviklet en teknisk ergonomisk praksis som et led i tjenesternes opgave med at udføre forebyggende rådgivning. Der optræder typisk fem fagområder, når der laves bredere vurderinger af sundhedstjenester: Arbejdsmedicin, sikkerhed, arbejdshygiejne, ergonomi og arbejdspsykologi. I flere lande er der krav om, at de rådgivende tjenester skal sammensættes tværfagligt, men det er stadig det medicinske personale, der dominerer.

Ideen om den forebyggende indsats og ændringen af fokus fra den enkelte medarbejders helbred til forebyggelse på arbejdspladsen var grundlaget for en vis optimisme i forhold til udviklingen i starten af 90'erne. De nyeste vurderinger af udviklingen (Vogel 2008; Westerholm & Bostedt 2004) er imidlertid relativt pessimistiske i forhold til den videre udvikling. Det ser stadig ud til at være den klassiske arbejdsmedicin, der dominerer. Medarbejdernes indflydelse på etableringen af systemer er snarere blevet begrænset end vokset, og den tekniske forebyggelse er ofte reduceret til risikovurdering udformet som afkrydsningskemaer. Der, hvor der synes at være en udvikling, er indenfor områder, som har vist sig at være omkostningsfyldte for erhvervsliv og nationalstater, så som nedbringelse af højt sygefravær, implementering af nye organisationsformer og fastholdelse af arbejdskraften.

To lande beskrives ofte på grund af deres særlige erfaringer. I Holland oprustedes Bedriftssundhedstjenesten (Arbodienst) intensivt fra 1994 med det mål at nedbringe et meget højt sygefravær. På trods af kravene om en tværfaglig sammensat Arbodienst har langt den overvejende aktivitet været, at læger og sygeplejersker har ført sygesamtaler med medarbejdere efter kort tids fravær med det mål at få dem hurtigt i arbejde igen. Virksomhederne har stor interesse i ydelserne, da de skal dække omkostningerne ved sygefravær i de første seks måneder. Tjenesten bliver udbudt af private enheder, og markedet er i dag for 90 procent af virksomhedernes vedkommende dækket af fem store enheder. Det er ikke lykkedes at udvikle velegnede kriterier for at måle kvaliteten og effekten af rådgivningen.

Kvalitetskontrollen er opbygget gennem krav til at opnå et certifikat; en procedure, der gennemføres af internationale akkrediteringsfirmaer. Systemet er blevet meget kritiseret både indenfor og udenfor Holland for at være for ensidigt fokuseret på sundhedstjek og for at være et kvalitetssystem, der kun medtager en række faktuelle forhold, men ikke vurderer forebyggelsesstandarder eller inddrager brugernes og medarbejdernes vurderinger og oplevelse af effekten (Limborg 1996; Vogel 2008; Westerholm & Bostedt 2004).

I Spanien er sundhedstjenesten blevet udbygget kraftigt gennem etablering af private sundhedscentre (Mutuas), som er ejet af og ledes af forsikringselskaber, som også sælger de pligtige arbejdsskadeforsikringer og sygeforsikringer. Udviklingen er gået i retning af, at alt arbejdsmiljøarbejde bliver outsourcet fra virksomhederne til Mutua-centrene. Centrene tilbyder primært helbredsundersøgelser og vejledning til fraværsramte. Forebyggende aktiviteter på virksomhedsniveau udgør kun omkring to procent af ydelserne (Vogel 2008).

I Spanien og Holland har disse markedsdrevne systemer, som er koblet til forsikringssystemet, vist sig ikke at udvikle en bred tilgang til den forebyggende indsats. Tværtimod har de udviklet et snævert fokus på de kortsigtede omkostninger koblet til sygefraværet. I Holland har de store omkostninger forbundet med sygefravær gjort, at denne indsats prioriteres langt højere end de langsigtede forebyggende perspektiver. I Spanien lægger Mutua'erne stor vægt på det forebyg-

gende arbejde, men det er ikke lykkedes at dokumentere konkrete effekter eller udvikle nye strategier, der kan fremme det forebyggende arbejde. I begge lande har de etablerede akkrediteringsaktører vist sig at have vanskeligt ved at udvikle kvalitetssystemer, der prioriterer og dermed fremmer det forebyggende arbejde.

Flere undersøgelser beskriver generelt udviklingen af arbejdsmiljørådgivningssystemer som meget intensiv og ressourcekrævende op gennem 90'erne, men med et desværre ikke overvældende resultat i forhold til at udvikle den forebyggende indsats (Vogel 2008).

I de her nævnte rapporter, som har sat fokus på arbejdsmiljørådgivningens dilemmaer, er der et sammenfald i vurderingen af de dilemmaer, udviklingen af en forebyggende indsats står i, såvel i EU som helhed som i de enkelte medlemslande:

- Kun omkring 50 procent af medarbejdere i EU har adgang til bedriftssundhedstjeneste
- Kvalitetsvurderingen er ofte reduceret til udstedelse af certifikater, som primært kræver, at en række formelle forhold er opfyldt
- På trods af krav om tværfaglighed og forebyggende aktiviteter udgør de kun en meget lille del af den samlede indsats
- På grund af de svage kvalitetsvurderinger er der en ringe opsamling af de gode erfaringer og vidensdeling omkring succesfulde indsatsstrategier og best practice eksempler. De samme problemer skal løses mange gange
- Medarbejdernes involvering i kravspecifikationer, planlægning, udførelse og vurdering af rådgivningens effekt er meget begrænset, og i systemer med åbne markeder ser den ud til at blive begrænset yderligere
- Mange lande har vanskeligt ved at formidle forskningsbaseret viden til rådgivningssektoren, der således ikke udvikler ydelser på baggrund af den bedste viden om problemstillingerne
- Lovgivningen inddrager sjældent erfaringerne fra rådgivningens konkrete praksis, således at man søger at optimere mulighederne for at udvikle den forebyggende indsats.

En anden problemstilling, der ofte fremhæves, er af mere generel karakter og knytter sig til de store ændringer, som arbejdsmarkedet gennemgår bl.a. som en konsekvens af den øgede globalisering.

Nye erhvervsstrukturer betyder en vækst i forekomsten af midlertidige job og et øget omfang af arbejdspladser, der findes på virksomheder, der er uformelt organiserede og kun eksisterer kortvarigt. Disse sektorer er meget vanskelige at nå med de traditionelle former for regulering af arbejdsmiljøet og for de eksisterende rådgivere. Der er derfor en voksende andel af arbejdskraften, der ikke har mulighed for at opnå adgang til sundhedstjenester.

Det meget store arbejdsmarked, som udgøres af små virksomheder, er ligeledes vanskeligt at nå. Der er dog iværksat mange initiativer for at møde denne målgruppe, men de har kun et begrænset gennemslag.

## 5.5 Opsamling

Der er store forskelle på arbejdsmiljørådgivningen i Norden, selvom arbejdsmarkedssystemerne har mange fællestræk. Danmark skiller sig ud med hensyn til de faggrupper, der er beskæftiget med rådgivning, jf. tabel 1.

**Tabel 1: Fordeling af faggrupper i procent; samlet antal faglige medarbejdere og antal enheder; dækning af arbejdsstyrken i procent. Skønnet for året 2004**

Faggruppe	Danmark	Norge	Sverige	Finland
Læger/sygeplejersker i procent	7	50	60	70
Fysio-/ergoterapeuter i procent	27	15	18	11
Tekniske faggrupper i procent	40	20	8	12
Psykologer i procent	20	2	8	4
Andre faggrupper i procent	6	13	6	3
Samlet antal	700	2200	3800	5300
BST-enheder	100	400	700	1000
Dækning af arbejdsstyrken i pct.	40	50	70	90

Norge og Finland skiller sig ud ved at have et arbejdsmiljøinstitut, der spiller en væsentlig rolle for opsamling og formidling af viden om arbejdsmiljørådgivning, bl.a. ved at udvikle og afholde uddannelse af de arbejdsmiljøprofessionelle. En rolle, som Arbejdslivsinstituttet i Sverige også havde, indtil det blev lukket i 2005.

Trenden i de nordiske lande afspejler også en generel tendens på europæisk plan. Fokus ændres fra at sikre borgerne mod nedslidning og erhvervs sygdomme og de omkostninger, det påfører staterne, til et fokus på at sikre vedligeholdelse af arbejdskraften. Den generelle mangel på arbejdskraft i Vesteuropa ser ud til at være en betydningsfuld drivkraft i udviklingen af arbejdsmiljøindsatsen. Rådgivningen tillægges i takt dermed en stadig større rolle i indsatsen for at reducere sygefraværet og for at fastholde arbejdskraften. Der ser imidlertid ikke ud til, at denne indsats har bevæget sig meget udover den traditionelle arbejdsmedicinske tilgang til forebyggelse.

Erfaringer med teknisk forebyggelse, som dem der blev opnået i Danmark og i de andre nordiske lande, har ikke fået et gennemslag i form af udvikling af lovgivning, systemer og incitamentsstrategier, der kan fremme en sådan forebyggende praksis og vidensdeling om erfaringerne. Ligeledes er der ikke udviklet kvalitets-systemer, der ser ud til at være i stand til at fremme de forebyggende indsatser frem for den afhjælpende. Udviklingen af forebyggelse synes frem for at fokusere på arbejdspladsernes indretning, teknologi og organisation at fokusere på sundhedsfremmeinitiativer. Arbejdspladsen er en velegnet arena for sundhedsfremme, og der er i mange lande stor politisk opbakning til sådanne strategier. De i forvejen medicinsk dominerede sundhedstjenester har derfor ikke vanskeligt ved at udvikle deres rådgivningsindsats af dette spor.

## Litteratur

- Bjørnstad, O. & Petersen, J. V. 2004, "The OHS role in creating health-promoting workplaces," in *Workplace Health Promotion - Practice and Evaluation*, T. Leino & K. Olsson, eds., NIVA and FIOH, Helsinki, pp. 45-54.
- Bohlin, L., Hjalmarson, L., & Westerholm, P. 2007, "Occupational Health Services in Sweden," in *Supporting health at work - international perspectives on occupational health services*, P. Westerholm & David Walters, eds., IOSH, Leicestershire, pp. 111-124.
- Bohlin, L. & Österblom, L. 2003, *Good Practice i Svensk Företagshälsovård*, Föreningen Svensk Företagshälsovård (FSF), Stockholm, Slutrapport.
- EU -Rådet. Rådets direktiv 89/391/EØF af 12. juni 1989 om iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet . *EF-Tidende nr. L 183 af 29/06/1989*, 001-009. 1989.
- Ref Type: Statute

- European Court of Justice. European Court of Justice. Judgment of 15. june 2006, European Commission vs Sweden. C-459/04. 2006.  
Ref Type: Statute
- Föreningen Svensk Företagshälsovård. Ledningssystem för kvalitet inom svensk företagshälsovård. [www.foretagshalsovard.se](http://www.foretagshalsovard.se) . 1-2-2008.  
Ref Type: Electronic Citation
- ICOH International Commission on Occupational Health 2002, *International Code of Ethics for Occupational Health Professionals*, ICOH.
- ILO International Labour Organization 1985, *Occupational health Services Convention. C161*, ILO, Geneva.
- Kommitten Framtidens FHV-utbildning 2007, *SOU 2007:91. Ny företagshälsovård - ny kunskapsförsörjning. Betänkande av Utredningen Framtidens FHV-utbildning.*, Statens offentliga utredningar, Stockholm, SOU 2007:91.
- Lie, A. & Bjørnstad, O. 2007, "Occupational Health Services in Norway - legislative framework, trends, developments and future perspectives," in *Supporting health at work - International perspectives on occupational health services*, P. Westerholm & David Walters, eds., IOSH, Leicestershire, pp. 103-110.
- Lie, A., Jacobsen, K., & Bjørnstad, O. God BHT. Verktøy for evaluering av bedriftshelsetjenesten. Revidert udgave 2007. 2007. Oslo, Statens Arbeidsmiljøinstitutt.  
Ref Type: Pamphlet
- Limborg, H. J. 1996, *Arbdienst - Fremtidens Bedriftssundhedstjeneste?* CASA, København.
- Vogel Laurent 1994, *Prevention at the workplace - An initial review of how the 1989 Community framework Directive is being implemented*. European Trade Union Technical Bureau for Health and safety, Brussels.
- Vogel, L. 2008, "Preventive Services in Europe; Expanding amid a crisis of confidence," in *Supporting health at work*, P. Westerholm & David Walters, eds., IOSH, Leicestershire, pp. 151-168.
- Vogel, L. 1994, *Prevention at the workplace - An initial review of how the 1989 Community framework Directive is being implemented*. European Trade Union Technical Bureau for Health and safety, Brussels.
- Westerholm, P. & Bostedt, G. 2004, "Företagshälsovård i förändring," in *Framtidens arbetsmiljö och tillsynsarbete*, B. Johansson, K. Frick, & J. Johansson, eds., Studentlitteratur, Lund, pp. 348-367.
- Westerholm, P. & Walters, D. E. 2007, *Supporting Health at Work* IOSH Services Limited, Leicestershire.



## 6 Kvalitetsmekanismer som baggrund for en "arbejds miljørådgiverprofession"

I dette kapitel beskrives nogle af de mekanismer, der tidligere har været etableret med det formål at højne kvaliteten af arbejds miljørådgivningen. Formålet er at kunne diskutere, hvilke rammer der fremover kan etableres for at fremme kvaliteten i arbejds miljørådgivningen. Det vil ske ud fra den tankegang, at arbejds miljørådgivning skal medvirke til at forebygge arbejdsbetingede sygdomme og nedslidning og samtidigt styrke virksomheders egen arbejds miljøindsats.

Udfasningen af BST-pligten og på sigt ophævelsen af BST-bekendtgørelsen fjerner det samfundsmæssigt fastlagte grundlag for at kunne stille specifikke krav til rådgivningen. Kravene var tidligere formuleret som en række opgaver BST skulle kunne løse, og i en periode efter bekendtgørelsesændringen i 1998 var der både krav til introduktionsuddannelser og til, at rådgiverne etablerede et kvalitetssikringssystem. Et system, der løbende blev auditeret af DANAK. Kvalitetskravene rettede sig først og fremmest mod det administrative system, men det fastlagte også indholdsmæssige krav formuleret som tre mantraer: Forebyggelse, helhedssyn og støtte til egenindsatsen.

Den fremtidige arbejds miljørådgivning vil blive præget af det nu frie marked, og der vil blive mange forskellige typer af rådgivere og mange forskellige måder at lave aftaler mellem virksomheder og rådgivere på. I hvilket omfang og hvordan der vil blive etableret mekanismer, der kan diskutere og fastlægge kvalitetsnormer, er endnu uvist. Bortset fra muligheden for at blive autoriseret som en rådgiver, der kan udføre problempåbud. Det er dog vores antagelse, at der med tiden vil blive etableret andre mekanismer, da markedsmekanismen alene vil have vanskeligt ved at sikre, at såvel de krav, som brugerne stiller, de krav, samfundet vil stille, som de krav, de professionelle selv vil have til deres profession kan opfyldes. Dette kan kun ske, hvis der også udvikles rammer, som skaber vidensdeling på tværs af de mange rådgivningsorganisationer.

I dette kapitel vil vi se på de erfaringer fra BST-systemet, der stadig kan anvendes, med fokus på kvalitetsordningens tre mantraer, efteruddannelse og autorisationsmodeller.

## 6.1 Indledning

Arbejds miljørådgivning kan ikke betragtes som en egentlig profession i og med, at der ikke gennem specifikke uddannelseskrav eller krav til særlige autorisationsordninger er tale om en erhvervsfunktion, som de, der ikke opfylder disse, er afskåret fra. Med BST-systemet, de etablerede netværk og ikke mindst gennem kvalitetsordningen var der imidlertid skabt en ramme, som gennem en omfattende vidensdeling var med til at fastlægge normer for "god arbejds miljørådgivning". En udvikling, der er beskrevet i kapitel 4. At der ikke blev skabt en egentlig profession, skyldes blandt andet, at de professionelle repræsenterede mange faggrupper og derfor primært betragtede sig selv som enten fysioterapeuter, psykologer, ingeniører mm., før de anså sig som arbejds miljøprofessionelle. Man kan betragte det som en semi-profession i den forstand, at det ikke er en bestemt faglighed opnået gennem en uddannelse, der definerer professionen, men derimod udførelsen af en bestemt type opgave. Udviklingen ser også ud til at være præget af en udbredt modstand mod at etablere eksklusive rammer om professionen og en egentlig autorisationsordning, bl.a. fordi man så det som en modsætning til at arbejde tværfagligt (Limborg et al. 1994).

Valget blev derfor, at arbejds miljørådgivning udøves af "dem, der arbejder i feltet". Hvilket op til 2004 var en gruppe fagpersoner domineret af BST-konsulenterne. Det er principielt også situationen i dag, at arbejds miljørådgivere omfatter dem, der udfører arbejds miljørådgivning, hvilket ikke nødvendigvis er et problem. Men når den ramme, BST udgjorde, forsvinder, aktualiserer det behovet for at etablere en anden form for ramme om professionel arbejds miljørådgivning.

En sådan ramme om professionel arbejds miljørådgivning kan bestå af:

- Et fælles indhold eller en fælles arbejds miljø-forståelse, som rådgivningen udøves på grundlag af
- En formel ramme om dette indhold/denne forståelse, som en semiprofessionel profession kan fastholdes og udvikles indenfor.

Formålet her er at give et bud på en platform for diskussionen af etablering af kvalitetsmekanismer indenfor en fremtidig "arbejds miljørådgivningsprofession". Til det formål ser vi på, hvad der hidtil har karakteriseret / defineret arbejds miljørådgivning som "semi-profession" i Danmark.

Kapitlet falder i to dele: Først ser vi på, hvad der hidtil har været det fælles grundlag for arbejds miljørådgivningen i Danmark. Dernæst hvilke rammer, der har været etableret eller forsøgt etableret for at fastlægge kvalitetsnormer for arbejds miljørådgivningen.

### **6.1.1 Et fælles grundlag for god praksis blandt arbejds miljørådgivere?**

Diskussion omkring god praksis i arbejds miljørådgivningen har efter kvalitetsordningens gennemførelse taget udgangspunkt i "de tre mantraer": Forebyggelse, helhedssyn og støtte til virksomhedens egenindsats. Den centrale diskussion er, om de 3 mantraer fortsat kan være grundlag for at fastlægge normer for god arbejds miljørådgivning og kan være et håndterbart udgangspunkt for en fortsat udvikling af rådgivningen?

I afsnit 6.2 – 6.4 ser vi på, hvordan de tre mantraer har været formuleret og praktiseret og kommer med et bud på en videreudvikling af dem som grundlag for en fremtidig arbejds miljørådgivningsprofession. Dette kunne være kernen i formuleringen af en "god praksis" eller en etik for professionel arbejds miljørådgivning.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Beskrivelsen bygger på data fra projektets seminar med sagkyndige fra DANAK, herunder udsagn fra interview og spørgeskema til sagkyndige. At-vejledninger fra 1999 og 2002 dokumenterer den officielle opfattelse af tre mantraer. Det drejer sig om Vejledning om godkendelse af bedriftssundhedstjenesten, 3. version (Arbejdstilsynet 1999b) og At-vejledning F.3.1 om bedriftssundhedstjenestens formål og arbejde (Arbejdstilsynet 2002). Kvalitetsgodkendelsen af en BST som DANAK administrerede omhandlede et kvalitetsystem, bemanning, kompetencer and procedurer. Når man havde fået sin godkendelse for en 5-årig periode, kunne man regne med at få kontrolbesøg to gange (eller tre hvis det vurderes at være nødvendigt). Den ledende assessor fra DANAK gennemgik dokumentationen for systemet mens den anden assessor, som er særligt sagkyndig i arbejds miljø, fulgte med en BST-konsulent på et planlagt virksomhedsbesøg.

### 6.1.2 Rammer for udvikling af "professionen"

Vores udgangspunkt er, at det, der kendetegner en profession, er, at medlemmerne af professionen har en fælles etik og fælles standarder, som løbende kontrolleres og diskuteres indenfor professionen selv. Der er forskellige mekanismer/formelle rammer, som opretholder professionen. Der drejer sig om:

- Professionsuddannelse
- Autorisation/certifikat
- Kvalitetsordning
- Vidensdeling gennem faglige fora (konferencer, tidsskrifter o.lign.).

Det er ikke rammerne i sig selv, men den etik, de standarder m.v., som professionen sætter op for sig selv ved hjælp af disse rammer, som definerer og sikrer professionen. Det ligger uden for dette projekt at foreslå eller definere sådanne standarder. Målet er alene at se på, hvordan sådanne mekanismer har været anvendt, og om de kan være værdifulde fremover.

## 6.2 Forebyggelse

*Forebyggelse* er som begreb vanskeligt at definere entydigt. Det har et stort element af selvindlysende fornuft – det vil altid være bedre at undgå en risiko end at reparere på skaderne, men i praksis er det alligevel meget vanskelig at udforme og udbrede forebyggelsesinitiativer. Det er ikke vanskeligt at være at udtænke gode ideer og strategier, men derimod at implementere dem i den virkelighed, hvor menneskers valg og prioriteringer er afgørende for, hvorledes arbejdet tilrettelægges og udføres.

Erfaringer fra indsatsen har tydeligt vist, at det gode argument ikke i sig selv er tilstrækkeligt. Problemet er imidlertid, at det er vanskeligt at analysere, hvad det er for forhold – og i hvilket samspil – som gør en forebyggelsesindsats effektiv. Man har oplevet, at store kampagner, som f.eks. at begrænse brugen af alkohol har haft relativt begrænset effekt på befolkningen, samtidigt med at alkohol for-

bruget på "arbejdspladsen" i "arbejdstiden" er faldet betydeligt, uden at det har været genstand for en egentlig målrettet indsats.

*Forebyggelse* har været den bærende vision for reguleringen af arbejdsmiljøet og for det virksomhedsnære arbejdsmiljøarbejde, siden Arbejdsmiljøloven trådte i kraft i 1975. Udviklingen af arbejdsmiljøarbejdet er karakteriseret af en stadig større erkendelse af årsagssammenhænge i arbejdslivet samt en fortløbende udvikling af metoder og strategier. Mulighederne for at tilrettelægge målrettet og effektiv forebyggelse må antages at være blevet større, om end til stadighed mere kompleks. Lovgivning, kontrol og rådgivning har været baseret på en stadig bedre erkendelse af årsagssammenhænge mellem risiko og helbred. Ud fra tankegangen at desto bedre vi kender årsagerne, desto bedre vil vi være i stand til at forhindre sundhedsskadelige belastninger. Denne tilgang har været koblet med en sundhedspædagogisk tilgang, der bygger på, at hvis den tilgængelige viden formidles på en god måde til den rigtige målgruppe, vil de berørte selv udvikle en forebyggende adfærd. Prioriteringen af indsatsen har således fundet sin begrundelse i den videnskabelige og faglige viden om arbejdsmiljøet og konsekvenserne af et dårligt arbejdsmiljø.

Denne grundtanke er imidlertid blevet udfordret gennem de senere år. Først og fremmest af en kritik af den problemfokuserende forståelse, der er den naturlige konsekvens af årsags- og risikoanalyser. Begrebet *udvikling* – såvel individuel som organisatorisk – bringes på banen som en strategi, der i sig selv bringer arbejdsforholdene den rette vej og dermed forebygger mistrivsel. Udvikling – f.eks. udtrykt i begreber som Det Udviklende Arbejde (DUA), den lærende organisation, jobudvidelse og helhedssyn - dækker over såvel en proces, der i sig selv er ønskelig ift. arbejdet og det enkelte individ, som over visse af de faktorer, der kan bringe organisationen den rigtige vej (uddannelse, bedre ledelse, nye måder at organisere arbejdet på mm.) Hermed ligger det implicit, at en analyse af sammenhængen mellem de problemer man ønsker at udvikle sig væk fra, og de virkemidler man vælger, ikke er en nødvendig forudsætning for at handle.

En anden vigtig udfordring af forebyggelsesparadigmet er kravet om, at der skal ligge realistiske økonomiske prioriteringer bag arbejdsmiljøindsatsen. Sådanne økonomiske prioriteringer har udfordret forebyggelse som et argument i sig selv.

Hvis vi skal forebygge sygdomme, nedslidning og ulykker, hvor kan kræfterne og dermed pengene så bruges bedst, hvis det skal have en effekt? Ligesom spørgsmålet om hvad man skal undlade at gøre, når der ikke er råd til alt, trænger sig på med en fordring om, at der er tale om en begrundet prioritering og ikke historiske tilfældigheder. Er der størst behov for bedre videnskabelig afdækning af årsagssammenhænge, udvikling af konkrete løsninger eller styrkelse af hand- leberedskabet på den enkelte virksomhed. Det står åbent for diskussion.

Hvordan disse udfordringer skal – og vil blive – mødt er ikke enkelt at besvare. Grundlæggende set er vores viden om, hvornår en forebyggelsesindsats lykkes primært bundet til konkrete eksempler, hvorimod forsøg på generaliseringer viser sig meget vanskelige. Det ligger bl.a. i at det er meget vanskeligt at lave effekt- vurdering. Forebyggelse har i sig det indbyggede dilemma, *at et positivt resultat er noget, der ikke indtræffer*. I de fleste tilfælde ved vi altså ikke, hvad der ville være sket, hvis vi havde undladt at gennemføre den forebyggende indsats.

Derfor er vi bundet til at vurdere de konkrete erfaringer, som er opnået gennem perioden. I det følgende beskrives en række af de fremtrædende forebyggelses- strategier, som har kendetegnet arbejdsmiljøindsatsen.

### **6.2.1 Forebyggelsesprincipper og perspektiver**

Der kan vælges forskellige perspektiver på forebyggelse. I almindelighed anvendes modstillingen til helbredelse (det er bedre at forebygge end at helbrede). Ef- tersom behandling og helbredelse foregår udenfor arbejdsmiljøverdenen, taler arbejdsmiljøprofessionelle ikke særlig meget om helbredelse – kun i sjældne til- fælde hvor medarbejdere skal rehabiliteres eller deltidssygemeldes, og arbej- det/arbejdspladsen skal indrettes specielt. Men det gælder stadig, at det er bedre at forebygge arbejdsskader end at helbrede de, der kommer til skade. Som lov- givningen i øvrigt siger. Spørgsmålet er, hvordan man gør, hvor i systemet man sætter ind?

Der kan anvendes en kvantitativ betragtning på forebyggelse, som kan deles op i forskellige forebyggelsesgrader. Den gængse model er at tale om tre grader: 1. Fjerne risikoen ved kilden 2. Fjerne personen fra kilden. 3. Indkapsle personen ved kilden.

I lovgivningen bruges en længere liste med ni generelle forebyggelsesprincipper. Det hidrører fra EU's rammedirektiv (EU-Rådet 1989) og er gengivet i Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr. 867 om arbejdets udførelse (bilag 3):

1. Forhindring af risici
2. Evaluering af risici, som ikke kan forhindres
3. Bekæmpelse af risici ved kilden
4. Tilpasning af arbejdet til mennesket, navnlig for så vidt angår udformningen af arbejdspladsen samt valg af arbejdsudstyr og arbejds- og produktionsmetoder, i særdeleshed med henblik på at begrænse monotont arbejde og arbejde i en bestemt rytme og at mindske virkningerne af sådant arbejde på helbredet
5. Hensyntagen til den tekniske udvikling
6. Udskiftning af det, der er farligt med noget, der er ufarligt eller mindre farligt
7. Planlægning af forebyggelsen for at gøre den til en sammenhængende helhed, inden for hvilken forebyggelsen omfatter teknik, tilrettelæggelse af arbejdet, arbejdsforhold, sociale relationer og påvirkning fra faktorer i arbejdsmiljøet
8. Vedtagelse af foranstaltninger til kollektiv beskyttelse frem for foranstaltninger til individuel beskyttelse
9. Hensigtsmæssig instruktion af arbejdstagerne.

Et andet perspektiv på forebyggelse er mere kvalitativt og handler om integration af arbejdsmiljø i virksomhedens udvikling. Det kan f. eks. være at inddrage arbejdsmiljøet i planlægning og projektering, i valg af ny teknologi, eller i organisationsændringer.

Endelig kan et tredje perspektiv være forebyggelsens effekt. Hvordan måler man om en forebyggende indsats på en virksomhed har haft virkning? I princippet er en troværdig vurdering af forebyggelseseffekt meget vanskelig og kræver både store populationer og epidemiologisk forskning. Der er imidlertid genveje, som hedder årlig opgørelse over arbejdsskader, evaluering af større rådgivningsopgaver, trivselsmålinger.

På en virksomhed i udvikling kan det være svært at se, hvad der er effekt af hvad. Nogle få nøgletal er ikke nok. En troværdig vurdering af forebyggelsesef-

fekt må nødvendigvis forholde sig til hele virksomheden over tid og den arbejdsmiljøprofessionelle må samtidig have en god fornemmelse af hvad der rører sig i de forskellige medarbejdergrupper. Det gælder i øvrigt også, hvis forebyggende tiltag overhovedet skal have en chance for at blive gennemført.

### **Arbejdstilsynet om et forebyggende sigte**

I Arbejdstilsynets vejledning fra 1999 (Arbejdstilsynet 1999b) gives følgende korte definition: "Et forebyggende sigte betyder, at rådgivningen tager sigte på løsninger, der kan forebygge arbejdsskader. Der henvises herefter til de ni generelle forebyggelsesprincipper, der er beskrevet ovenfor."

Arbejdstilsynet reviderede vejledningen i 2002 (Arbejdstilsynet 2002) nu er der en længere tekst i afsnit 2.3, som nærmer sig nogle normer BSTs rådgivere kan agere efter.

"Et forebyggende sigte indebærer, at man udarbejder og udformer arbejdssituationer på en måde, så der ikke opstår arbejdsmiljøproblemer. Det betyder f. eks., at BST skal tilstræbe, at virksomheden sørger for, at hensyn til arbejdsmiljø indgår i arbejdet med at planlægge teknologiske ændringer og arbejdets organisering. Hensigten er at forhindre, at der opstår problemer og risikosituationer".

BST skal altså gøre noget i forhold til virksomhedens planlægning, men derefter udtrykker vejledningen et forbehold: I hvilket omfang BST kan forebygge arbejdsmiljøproblemer, hænger tæt sammen med virksomhedens valg af teknik, arbejdsorganisation, arbejdsmetoder og de krav, som virksomheden i øvrigt stiller over for. Vejledningen siger imidlertid også, at det må forventes, at BST altid søger efter en høj grad af forebyggelse, når den rådgiver virksomheden. Forebyggelsesgraden fastlægges efter tre grader: høj, middel og lav. Graden af forebyggelse er generelt højere, jo tættere de brugte strategier er på at fjerne eller begrænse påvirkningerne ved kilden. Principper om forebyggelse har oftest været eksemplificeret ved løsninger på det tekniske område. De grader af forebyggelse, som beskrives i det følgende, skal illustrere forebyggelsesniveauer fra både det tekniske og det psykosociale område.



- **Høj grad af forebyggelse** er løsninger, der fjerner eller begrænser de helbredsskadelige påvirkninger ved kilden. Det kan ske ved at gennemføre organisationsudvikling, ved at automatisere og ved at ændre den brugte teknologi til en renere teknologi, f.eks. ved substitution. På det psykosociale område kan løsningen i nogle tilfælde være en hensigtsmæssig organisering af arbejdet, så f.eks. rollekonflikter og stress ikke opstår.
- **Middel grad af forebyggelse** er løsninger, der begrænser de helbredsskadelige påvirkninger gennem procesændringer, f.eks. ved at indkapsle en maskine eller etablere støttesystemer som f. eks. udsugning. På det psykosociale område kan det være løsninger, der indebærer, at arbejdet tilrettelægges, så risikofaktorer kan håndteres. Der kan også uddannes i vurdering af risikofaktorer, f.eks. ved hjælp af teambuilding, deltagelse i metodeudvikling, kollegial supervision, stresshåndtering og konfliktløsning.
- **Lav grad af forebyggelse** er løsninger, der begrænser de helbredsskadelige påvirkninger ved at indkapsle personen, f.eks. ved at bruge personlige beskyttelsesforanstaltninger. Det kan også være omplacering eller jobrotation for at reducere eksponering for risikofaktorer. På det psykosociale område kan det i tilfælde, hvor risikofaktorer ikke kan elimineres, f.eks. være løsninger i form af tilbud om psykologhjælp, kriseberedskab og debriefing.

Vejledningen fastlægger også i en overordnet form ansvaret for forebyggelse. *"Alle virksomheder skal sørge for, at planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet sker under hensyntagen til de ni forebyggelsesprincipper."* For BST betyder det, at rådgivningen skal understøtte virksomheden i, at dens arbejdsmiljøarbejde efterlever principperne.

Vejledningen anbefaler, at BST i sit kvalitetsstyringssystem opstiller egne mål for graden af forebyggelse af de opgaver, som skal løses. Den henviser til, at det f.eks. kan gøres ud fra de ni generelle forebyggelsesprincipper. Men det er altså ikke noget krav. Kravet om at tage hensyn til forebyggelsesprincipperne er først og fremmest rettet mod virksomhederne, mens kravene til rådgiverne i BST udtrykkes mere vagt.

## 6.2.2 DANAK-sagkyndige om et forebyggende sigte

Vi har spurgt de sagkyndige<sup>4</sup>, hvad der har været det sværeste ved at kontrollere om rådgivningen har haft et forebyggende sigte. Svarene falder i forskellige kategorier. Men først et udsagn fra en DANAK-auditør for at anskueliggøre, hvordan kontrollen foregik:

”Når vi var igennem systemet, så bad vi om en hel masse sagstitler, dels valgte vi jo en sag ud, som vi skulle ud og kigge på, men dels sendte vi et brev tilbage og pegede på 9-10 sager, som vi ville gerne have, de fandt frem til os. Ud over det kunne vi så finde på at sige: Hvad er nogen af de største kunder, de har, og så tage kunden og se på, hvad har de lavet for kunden løbende det sidste år. Så kunne man da se, at virksomheden flyttede sig, fordi BST var inde og lave nogle opgaver igennem årene, men ikke direkte om det blev mere og mere forebyggende, det man lavede”

Nogle sagkyndige synes, at det sværeste har været, når der ikke har været en tydelig forståelse for, hvad forebyggelse er. Der har været forskellige opfattelser af, hvad forebyggelse betyder. Det gør det vanskeligt for den sagkyndige at "overbevise" konsulenten om, at der ikke var tale om reel forebyggelse i opgaveløsningen, hvis denne har en anden opfattelse af hvad der ligger i begrebet.

Når man vurderer forebyggelsesgraden i konkrete sager, er der imidlertid også tilfælde, hvor afhjælpning af eksisterende belastninger kan siges at være forebyggende. Auditørerne refererer BST konsulenter for at give udtryk for at de mener, at alle indsatser er forebyggende.

I andre tilfælde har både virksomheder og rådgivere haft problemer med at se det langsigtede mål, fordi opgaverne oftest blev løst i et afgrænset og ofte relativt kort tidsforløb. Der er ikke blevet indbygget en kontinuert opfølgning i mange

---

<sup>4</sup> I dette og de følgende afsnit, der omhandler de DANAK sagkyndiges erfaringer, er alle udsagn hentet fra seminaret med de sagkyndige auditører og en assessor ansat af DANAK. Vi omtaler dem i teksten som auditører eller sagkyndige. Efter aftale med disse angives det ikke, hvem de enkelte citater er taget fra. Resultatet af seminaret betragtes som en helhed og findes i seminarnotatet: ”PAVLA – seminar med DANAK auditører, Magleås 21. – 2.. april 2006”.

BST-opgaver. En sagkyndig påpeger, at dette også var tilfældet i virksomheds-BST'er.

De sager, som de sagkyndige havde kendskab til, var primært enkeltstående forhold, og det har ofte været svært at se historikken. Specielt fordi der foreligger meget lidt skriftlig dokumentation om BST'ernes kontakt med virksomhederne.

Et generelt forbehold var, at det var vanskeligt at få virksomheden med på egentlig forebyggelse. En sagkyndig oplevede ved "markbesøgene" hos BST'ernes kunder, at der typisk ikke blev efterspurgt rådgivning med disse forebyggende, helhedsorienteret og støttende sigte, specielt ikke hvis kunden kender BST'erne som problemløsere. Er problemet/opgaven løst, er virksomhederne tilfredse.

Om mulighederne for at vurdere forebyggelsesgraden siger en sagkyndig:

"Forebyggelsen handler jo dels om, hvordan opgaven bliver beskrevet, og hvilke metoder der bliver anvendt, og det har ofte været godt beskrevet og let at få ord på fra BST-konsulenterne. Der, hvor det har været vanskeligt at vurdere, har været opgaver, hvor jeg personligt synes, det er behandling eller coping, der foregår og ikke forebyggelse - f.eks. debriefings-, stresshåndterings- og førstehjælpskurser. Samt i opgaver, hvor det forebyggende niveau er meget lavt i forhold til de ni forebyggelsesniveauer i bekendtgørelse om arbejdets udførelse, f.eks. instruktion i brug af værnemidler."

På PAVLA-projektets seminar med DANAK-auditørerne blev eksempler på forebyggende og ikke-forebyggende opgaver udbygget. Det blev også forsøgt at udvikle eksempler, der kan anvendes som en standard til at vurdere graden af forebyggelse i forhold til specifikke problemtyper. Hvilket dog ikke var muligt at gennemføre indenfor seminarets rammer. I det følgende er medtaget nogle eksempler på dette. Opgaven kunne eventuelt gennemføres som et resultat af samarbejdet i faglige netværk.

Skema: DANAK-sagkyndiges opfattelse af forebyggede og ikke-forebyggende BST-rådgivning

Forebyggende	Ikke forebyggende
Ledelsesfastlagt støjpolitik ved indkøb	Støjmåling uden risikovurdering
Ergonomisk vurdering som led i planlægningen af fysisk indretning	Terapeut ude årligt for at stille bord/stol (ergonomisk nursing)
Uddannelse og instruktion af grupper	Instruktion/uddannelse på individniveau
Retningslinier for løft inddraget i oplæring	Pauseteknik og løfte-bære-teknik
Kontrakter med arbejdsmiljø krav i forbindelse med omlægninger og nye tiltag	Løse opgave uden at spørge efter APV
Rygepolitik	Rygestop
Analyse og formidling af ulykkesanalyse og handling	Indtrufne ulykker vurderes kun i sikkerhedsudvalg
Allergivenlige arbejdspladser	Priktest af medarbejdere med symptomer
Stress-politik og generel stresshåndtering	Debriefing, stresshåndtering, førstehjælp

Vi kan se, at en del traditionelle rutineopgaver havner i den ikke-forebyggende kategori, der også rummer isolerede enkeltfaglige tilgange, f.eks. virksomheden der er erobret af rådgiverkoncepter eller målinger uden sammenhæng med risikovurdering og APV. Behandling, helbreds kontrol og afhjælpning på individniveau opfattes som ikke-forebyggende.

Til gengæld opfattes det klart som forebyggende, når der rådgives om generelle retningslinier, udarbejdes politikker, når man integrerer arbejdsmiljøet i produktionsplanlægning, udarbejder strategier og laver forhåndsvurdering. De sagkyndige sammenfattede forudsætningen for, at forebyggelsen forankres i den malende metafor; *"at rådgiveren kan sparke døren ind til direktionsgangen"*. At arbejde med historikken og prøve at skabe overblik, f.eks. ved at screene virksomheden før Arbejdstilsynet, hører også med i denne kategori. Kontrakter bliver nævnt som en basis for at arbejde på denne måde. Afhjælpende foranstaltninger kan dermed, hvis de indgår som led i sådanne tiltag, også være forebyggende. Ud fra denne tolkning skal en vurdering af forebyggelsens omfang og kvalitet ikke fokusere på den måde, de konkrete indsatser gennemføres på. Men på deres langsigtede perspektiv, på den legitimitet de tillægges fra ledelsen, og på om den viden, der er til rådighed, anvendes som prioriteringsgrundlag.

En sagkyndig prøvede at operationalisere begrebet forebyggelse som følger 1. Årsager elimineres 2. Planlægning og risikoanalyse 3. Synliggørelse af konsekvenser af valg af løsninger. Der prioriteres således tre grader af forebyggelse: Fjernelse af belastningerne ved kilden. Inddragelse af arbejdsmiljø i planlægning og organisering, begrænsning af påvirkninger ved procesændringer, indkapsling eller begrænsning af helbredsskadelige påvirkninger gennem f.eks. værnemidler eller krisehjælp.

I forhold til den videre analyse af de konkrete cases, der bidrager til PAVLA-projektet eller tilsvarende vurderinger af det konkrete forløb af en arbejdsmiljøopgave, er det dog vanskeligt at anvende disse forebyggelsesgrader som analyseparametre. Vi vil derfor anvende de følgende fire vurderingskriterier som et udgangspunkt for at vurdere forebyggelsespotentialerne i en samarbejdsrelation:

1. Er forebyggelsesprincipperne oversat til en håndterbar model, der kan anvendes af de aktører der medvirker i opgaven?
2. Anvendes modellen i samarbejdet mellem virksomhed og rådgiver til at vurdere såvel forslag til løsninger som den forventede effekt?
3. Omfatter opgaveløsningen udover samarbejdet mellem rådgiver og sikkerhedsorganisationen også aktører med ansvar for planlægning?
4. Er APV inkl. risikoanalyse en aktiv ramme om opgaveløsningen?

### 6.3 Helhedssyn

Helhedssyn kan fortolkes meget enkelt: At arbejde med udgangspunkt i helheden i stedet de enkelte dele. Eller at se de enkelte dele i sammenhæng med helheden. Der er imidlertid mange perspektiver på, hvad helheden og delene består af i arbejdsmiljøsammenhæng. Og helt oplagt kan det være et problem at være grundig nok i synet på delene - oppe fra helikopteren.

Et perspektiv på helhedssyn handler om påvirkningerne i arbejdet. Forelagt et konkret arbejdsmiljøproblem må arbejdsmiljørådgiveren have en evne til at lave en fyldestgørende risikovurdering herunder af samspillet mellem mange enkeltfaktorer. Det kræver ofte, at flere eksperter er repræsenteret i risikoafdækningen. Skal man vurdere det samlede spektrum af påvirkninger over længere tid,

skal der også være data og ekspertise omkring forhold som livstidsbelastning, branchedefineret belastning (f.eks. udtrykt ved et branchebillede), jobbetaget belastning og akut opgave betinget belastning. Men ofte kigger konsulenterne kun på et tværsnit, et øjebliksbillede, mens belastningerne eksisterer og opbygges over tid.

Et andet perspektiv består i, at helhedssynet kan etableres ved at inddrage alle de forhold, der har betydning for arbejdsmiljøet. Rådgiverne skal kunne overskue alle aktører, som har betydning, alle de forhold ved arbejdet som f.eks. aftaler, udenomsfunktioner som rengøring/oprydning, normer der fastlægges af kunder eller leverandører, hvordan arbejdsgangene fastlægges og udføres mm. Det er ikke nok at vurdere den specifikke belastningssituation.

Tilføjes tiden og løsningerne, har man et tredje perspektiv. Her vurderes arbejdsmiljøet over tid med hensyn til, hvordan belastningssituationen har udviklet sig og vil udvikle sig. Det har betydning for, hvilken udviklingsproces løsninger kan integreres i.

### **6.3.1 Arbejdstilsynet om et helhedsorienteret sigte**

Arbejdstilsynet kobler i 1999-vejledningen helhedssyn sammen med mulighederne for at rådgive om holdbare løsninger:

Et helhedsorienteret sigte betyder, at der tages hensyn til alle de forskellige påvirkninger, når et arbejdsmiljøproblem undersøges. Det er ikke tilstrækkeligt at tage udgangspunkt i en enkelt faglig vinkel. En tværfaglig og helhedsorienteret tilgang kan medvirke til større forståelse for sammenhængen mellem et givet arbejdsmiljøfænomen og årsagerne til det. Dermed forbedres mulighederne for, at rådgivningen kan pege på holdbare løsninger.

I 2002-vejledningen medtager Arbejdstilsynet de to andre perspektiver. Virksomheden skal ses som en helhed, alle parter skal tages i betragtning, rådgivningen skal bygge på et tværfagligt grundlag.

Rådgivning med et helhedsorienteret sigte betyder altså, at BST ser på virksomheden som en helhed og inddrager alle relevante forhold i arbejdet med at løse problemerne. Hensigten er at sikre, at rådgivningen fører til holdbare løsninger.

Et relevant forhold er, at BST i forbindelse med rådgivningen tilstræber at inddrage alle berørte parter på virksomheden. Det kan være medlemmer af sikkerhedsorganisationen, arbejdsledere og repræsentanter for de ansatte.

Et andet relevant forhold er, at BST søger at inddrage de forskellige påvirkninger, når et arbejdsmiljøproblem undersøges. Helhedsorienterede løsninger tager hensyn til summen af arbejdsmiljømæssige påvirkninger i en given arbejdsituation. Det er ofte ikke tilstrækkeligt at tage udgangspunkt i en enkelt faglig vinkel. Hertil kommer, at et helhedsorienteret sigte også skal forhindre, at løsningen af ét arbejdsmiljøproblem skaber andre nye arbejdsmiljøproblemer. Det medfører en større forståelse for sammenhængen mellem et givet arbejdsmiljøfænomen og årsagerne til det, når BST bruger en tværfaglig og helhedsorienteret tilgang i rådgivningen.

Arbejdstilsynet modstiller helhedssyn med opgaver, der skal løses på kort sigt - her og nu. Dermed tilsættes rådgivningen en langsigtet fordring, som efter Arbejdstilsynets opfattelse kan få virksomheden til at tænke langsigtet i sin planlægning af arbejdsmiljøindsatsen:

BST skal ikke kun løse "her og nu" -opgaver for virksomheden, men skal bruge en helhedsorienteret tilgang i sin rådgivning. Den helhedsorienterede rådgivning bidrager også til, at virksomheden tænker langsigtet i sit eget arbejdsmiljøarbejde, f.eks. når den skal opfylde kravet om at udarbejde arbejdspladsvurdering.

### **6.3.2 DANAK-sagkyndige om et helhedsorienteret sigte**

En af de DANAK-sagkyndige forklarer om det, at kontrollere om det helhedsorienterede sigte er indarbejdet i BST'ens kvalitetssystem:

"Den måde vi tjekkede det på, det var om.. nogen.. havde skrevet: Sådan opfatter vi helhedsorientering, og sådan vil vi udøve det. Det kunne du ikke finde. Du skulle søge efter noget mellem overskrifter og linier... Og så måtte man spørge: Hvordan kan noget blive helhedsorienteret – jamen det har måske noget at gøre med, hvordan man visiterer sine opgaver. OK, vi går tilbage og se, hvad skriver de om visitering af opgaver i systemet? Hvis de så skriver: Det sker bare igennem en sekretær, der visiterer til dem hun kender; altså - så må man sige: Synes I det er særlig helhedsorienteret. Hvis man ikke på en eller anden måde i den snak kunne høre og se, at de forstod det begreb og tog højde for det i den måde, de fordelte opgaver eller snakkede sammen på, holdt møde på, diskuterede opgaver – havde de noget, de kaldte ugens

sag eller (noget) tværfagligt i den måde, de nu reagerede på – hvis der ikke var noget af det, så kunne det godt blive til en afvigelse i den sidste ende.”

Det typiske har altså ikke været, at BST inddrog en skriftlig vurdering af sine helhedsorienterede rutiner. Adspurgte hvad der har været det sværeste ved at kontrollere, om rådgivningen har haft et helhedsorienteret sigte, peger flere sagkyndige på konflikten mellem det helhedsorienterede krav og virksomhedens ønske om at få en meget præcis teknisk rådgivning. Der er med andre ord en kløft mellem intentionen i lovgivningen, og hvad virksomhederne mener, de har behov for, som rådgiverne søger at udfylde ved selv at fortolke, hvad de opfatter som helhedssyn:

”Det kan i nogle tilfælde være vanskeligt at vurdere, om der har været et reelt behov for helhedsorientering i rådgivningen. Det kan betyde, at BST-konsulenten skal overbevises om et ikke eksisterende behov.”

Rådgivere, der har arbejdet snævert indenfor et enkelt fagområde gennem flere år, nævnes som en barriere i bestræbelsen på at skabe helhedsorientering. Ved mange enklere sager har der ofte ikke været involveret mere end en faggruppe.

En anden barriere har været forskellige opfattelser af, hvad helhedsorienteret er:

”På de første besøg lavede vi kontrol dels ved markbesøget dels ved kun at læse sagsmapper - i sagerne står sjældent beskrevet, hvordan helhedsorienteringen er. Det hjalp, da vi begyndte at interviewe BST-konsulenterne om opgaverne. I starten var mange BST-ansatte i tvivl om, hvad helhedsorientering var - 'det er vist noget med tværfaglighed' - så det var ind i mellem vanskeligt at samtale med nogen om noget, de ikke rigtig havde begreber for. Det hjalp meget da vejledningen kom.”

Nogle sagkyndige finder kontrollen af det helhedsorienterede sigte nem nok, hvis BST-konsulentens afrapportering var velbeskrevet. Dels var det være muligt at se "links" mellem flere konsulenter arbejde på virksomheden - og dels kunne det være direkte observerbart ved "markbesøg" på virksomheden som led i kontrolbesøget. Omvendt har det i flere tilfælde været et problem at få oplyst historikken, altså hvad har BST' en ellers lavet på virksomheden/afdelingen, og hvilke faggrupper har været involveret.



Ved deltagelse i markbesøg og ved interview af konsulenterne er det forholdsvis nemt at vurdere det helhedsorienterede i opgaveløsningen. Derimod er det yderst vanskeligt ved gennemgang af skriftlig sagsdokumentation. I en meget stor procentdel af sagerne lever konsulenterne ikke op til BST-enhedens egne krav om opgaveformulering og beskrivelse af formålet med opgaveløsningen.

Opgavebeskrivelserne har ofte været helt fokuseret på en teknisk og/eller organisatorisk problemstilling. Hvorledes opgaveløsningen indgår i forhold til virksomhedens sikkerhedsarbejde har været svært at gennemskue, f.eks. i forhold til APV'en eller til øvrige arbejdsmiljøaspekter omkring den aktuelle arbejdsoperation eller arbejdsituation:

”Ofte har vi forsøgt at følge op med interview af konsulenterne på disse sager. I nogle tilfælde viser interviewet, at der er tænkt et helhedsorienteret sigte ind i opgaven. I de fleste tilfælde at det ikke er sket.”

Eksempler på helhedsorientering og ikke-helhedsorientering blev også forsøgt systematiseret på seminaret for de sagkyndige. Eksemplerne fremgår af skemaet.

**Skema: DANAK-sagkyndiges opfattelse af helhedsorienteret og ikke-helhedsorienteret**

Helhedsorienteret	Ikke helhedsorienteret
Målinger anvendes som middel til viden	Isolerede målinger anses som opgavens mål
Ved f.eks indeklimaopgaver inddrages alle elementer i kraft af opgavens design	Der udføres vurdering af enkelte parametre i situationer med komplekse belastninger.
Analyse af hvordan en maskine fungerer	Råd om at finde anden maskine med det samme
Arbejdsmiljø ses som del af en proces	Opgavens løsning ses som isoleret opgave.
APV'en indgår	APV indgår ikke
Psykologi forankret i tværfaglig praksis	”Punkt-psykologi”
Coaching som tilbud til alle i en afdeling	Leder-coaching
Stresspolitik og implementeringsplan	Stressbehandling
Ét (fag)område er udgangspunkt, men andre mulige synsvinkler på problemet inddrages	Enkeltpersoner der har arbejdet snævert indenfor et fagområde gennem flere år
Åben tilgang til analysen af problem fra kunde	Sager med helheds-perspektiv efterspørges sjældent
Opgaver betragtes i et længere tidsperspektiv, herunder implementering af løsninger	Der foreslås en løsning på problemet og opgaven afsluttes
Opgaver i sammenhæng med SiO og APV	Enkelt-opgaver

De DANAK-sagkyndige oplever, at manglende tværfaglig kompetence hos BST-konsulenterne kan betyde manglende helhedsorientering.

Helhedsorientering tillægges også betydning i forhold til den specifikke analyse af f.eks. en maskine, af indeklimaet eller af en generel situation. Arbejdsmiljørådgiveren skal kunne vurdere, hvordan situationen hænger sammen med APV'en og sikkerhedsorganisationens arbejde. Begrebet handler tillige om at være en del af en tværfaglig praksis og bære en helhedsorientering som fagperson med åbenhed overfor andre faglige vikler på en opgave. Men det drejer sig også om, at opgaven bliver stillet med en åbenhed overfor problemstillingen.

En sagkyndig har operationaliseret begrebet helhedsorientering på denne måde:

1. Inddrage alle relevante forhold i arbejdet med at løse problemet ved at se virksomhed som helhed
2. Inddrage alle berørte parter
3. Inddrage forskellige mulige påvirkninger - flere faglige vinkler - hindre at løsningen af ét problem skaber nye problemer andre steder
4. Skabe sammenhæng mellem opgaverne på virksomhed over tid - tænke langsigtet.

Disse parametre er relativt operationelle. Ved en mere overordnet vurdering af relationen mellem rådgiver og virksomhed kan man inddrage følgende kriterier. Først og fremmest om der kan beskrives en praksis som viser at rådgiveren kender og inddrager alle relevante parter i arbejdet med at løse opgaver. Dernæst om der er beskrevet retningslinier for at kunne se opgaven fra flere faglige vinkler. Det er afgørende, at der gennemføres en forudgående risikovurdering af løsningsforslag for at sikre, at løsninger ikke giver nye problemer. Endelig er der vigtigt, at der udarbejdes en opgørelse af sammenhængen mellem de enkelte opgaver, som virksomheden prioriterer på det lange sigt.

## 6.4 Støtte til virksomhedernes egenindsats

Som BST-rådgiver for en virksomhed skal man kunne støtte virksomhedens egen indsats for at forbedre arbejdsmiljøet. En populær fortolkning er, at man skal yde hjælp til selvhjælp.

Der er imidlertid også omkring dette mantra en række forskellige perspektiver. Det mest fremtrædende perspektiv er, at rådgiver skal hjælpe den formelle sikkerhedsorganisation. Både med strukturen og med arbejdsgangen. Rådgiveren skal bistå med at etablere den adækvate struktur i forhold til SiO's opbygning og opgaver. Men også gerne kigge bagom den formelle struktur og tage hensyn til den bagved liggende vilje og reelle prioritering af opgaven på virksomheden.

Et andet perspektiv er, om rådgiver har den nødvendige kompetence til at vurdere vilje og evne hos virksomheden. At svare på hvilken indsigt og viden der skal tilføres, kræver en systematisering og anvendelse af rådgiverens egne erfaringer.

Et tredje perspektiv kan handle om at have de rigtige værktøjer og metoder, f. eks. metoder til opfyldelse af APV-kravet, gennemgang af virksomheden i forbindelse med tilpasset tilsyn eller certificering, politikformulering, uddannelses tilbud mm.

De sagkyndige peger dog også på, at der kan være en anden side af medaljen. I det omfang at en overfokusering på at støtte egenindsatsen kan føre til, at rådgiver kan blive uvillig overfor at gå ind i konkrete problemløsninger. I praksis opleves det ved rådgivning, der er for upræcis, fordi rådgiveren ikke vil bidrage med vælge mellem forskellige muligheder, men overlade valget til virksomheden. Denne problematik opleves ikke mindst blandt små virksomheder, der ønsker hurtige brugbare løsninger og ikke andet.

### 6.4.1 Arbejdstilsynet om at støtte virksomhedens eget arbejdsmiljøarbejde

Arbejdstilsynet kobler i 1999-vejledningen støtte til egenindsatsen sammen med helhedssyn og rådgivning med et langt sigte og dialog med virksomhederne:

At BST støtter virksomhedens eget arbejdsmiljøarbejde vil sige, at BST udnytter mulighederne for at gå i dialog med virksomheden om dens arbejdsmiljøindsats. BST må derfor danne sig et samlet indtryk af en given virksomhed, dens arbejdsmiljøindsats og evt. branchens arbejdsmiljø, således at BST kan betragte rådgivningen til virksomheden som led i en langsigtet proces.

Perspektivet omkring værktøjerne sættes i sammenhæng med organisation og kultur, som skal modsvares af velegnede metoder. En logisk følge af metodefriheden omkring APV med de forskellige faser, som skal gennemløbes.

BST kan med respekt for virksomhedens organisation og kultur støtte virksomhedens indsats, herunder virksomhedens arbejde med arbejdspladsvurdering og organisering af sikkerhedsarbejdet.

BST kan f.eks. støtte en virksomhed med velegnede metoder til arbejdspladsvurderingens fire elementer: kortlægning, beskrivelse og vurdering, prioritering og handlingsplan samt opfølgning.

Perspektivet omkring vilje og evne eksemplificeres gennem arbejdsulykker, som traditionelt er et område BST i vidt omfang har undladt at udbyde.

BST kan ligeledes støtte sikkerhedsorganisationen i at lære, f.eks. gennem metoder til undersøgelse af arbejdsulykker.

I 2002-vejledningen er perspektiverne rettet ind mod at formidle indsigt og viden:

Støtte til virksomhedens eget arbejdsmiljøarbejde betyder, at BST gennem sin rådgivning skal tilføre virksomheden indsigt og viden, der kan danne grundlag for, at den selv håndterer arbejdsmiljøforhold og -problemer.

Arbejdstilsynet holder fast i, at BST skal danne sig et samlet indtryk og koble det til en brancherettet viden. Hensigten er løbende forbedringer på det lange sigt:

BST må derfor danne sig et samlet indtryk af virksomheden, dens arbejdsmiljøindsats og branchens arbejdsmiljø. Det skal sikre, at BST kan betragte rådgivningen til virksomheden som led i en langsigtet proces, hvor målet er, at virksomheden hele tiden forbedrer sit arbejdsmiljøarbejde og bliver i stand til selv at løse opgaver på området.

#### 6.4.2 DANAK-sagkyndiges vurdering af støtte til virksomhedens eget arbejdsmiljøarbejde

De sagkyndige har haft deres problemer med at kontrollere, om rådgivningen har opfyldt formålet at støtte egenindsatsen, især ved sagsgennemgangen. Ofte var der ikke tilstrækkelig udførlige kontrakter med virksomheden f.eks om opgavefordeling og opfølgning på opgaverne. Nogle kalder det problemer med historikken og mangelfuld beskrivelse af kontakten med virksomheden.

Forklaringen kunne være at rådgiveren jo kendte virksomheden så godt, og enten vidst alt om, hvad den gjorde - eller havde vanskeligt ved at "sælge" opgaven - hvis den omfattede, at der skulle være en forbedret "egen indsats" fra virksomhedens side.

Men på arbejdspladsbesøget var det efter flere sagkyndiges mening nemt at afgøre om der blev støttet op om egenindsatsen ved at interviewe konsulenten inden eller efter besøget. Der blev konstateret en del afvigelser:

- I mange tilfælde havde BST-konsulenten ikke kendskab til, hvordan egenindsatsen egentlig var i virksomheden, før der blev valgt metoder.
- BST'en havde i sit kvalitetssystem fastlagt en standardmåde at løse opgaver på. Det har drejet sig om ressourcepersonordninger, kemikalieregistrering og opgaver omkring skærmarbejde
- Virksomheds-BST'er, hvor BST'en lavede en blanding af sikkerhedslederarbejde – f.eks. inddatere APV-resultater - og egentligt BST-arbejde.

En sagkyndig finder, at det er udbredt blandt konsulenterne at nøjes med at forholde sig formelt til problemstillingen:

"Hvis det fremgår, at sikkerhedsorganisationen har været inddraget - så er den ged barberet. Spørgsmål som f.eks.: På hvilket niveau befinder virksomheden sig nu? Er den i bevægelse og i hvilken retning? Hvor ønsker virksomheden at flytte sig hen, og hvordan kan rådgivningen understøtte dette mål? Har jeg ikke set eller hørt om, og konsulenterne har heller ikke fundet det relevant, når det er bragt på banen f.eks i forbindelse med evaluering af markbesøg."

Andre peger på, at konsulenterne jo ikke kunne tvinge en virksomhed til selv at gøre noget eller til at udvikle kompetencer, hvis den ikke vil. Økonomien tillægges også betydning, at ydelserne blev leveret som frie ydelser, som virksomheden betalte under alle omstændigheder, og som virksomhederne derfor ofte ikke tog så alvorligt som, hvis de skulle have betalt pr. rådgivningstime. Endelig peger sagkyndige på, at det er svært at kontrollere for effekten:

”I de fleste tilfælde er det i sagens natur umuligt at konstatere, om rådgivningens understøttende element er indarbejdet hos kunden. Det kan også være vanskeligt at få et reelt billede af den kommunikation, der har fundet sted.”

Eksempler på støttende og ikke-støttende rådgivning blev oplistet på seminaret for de sagkyndige.

**Skema: DANAK-sagkyndiges opfattelse af støttende og ikke-støttende BST-rådgivning med supplerende modstillinger**

Støttende	Ikke støttende
Tage udgangspunkt i det trin virksomheden er på	Ikke at opnå kendskab til egenindsatsen, før metoden vælges
Vurdere ressourcerne i virksomheden i forhold til de foreslåede løsninger	Fokuserer på problemerne som udgangspunkt for opgaven
Skabe motivation for indsatsen blandt alle aktørerne	Ikke bidrage til at skabe samarbejdsprojekter
Udarbejde plan for kulturændring	Snæver planlægning med fokus på egne metoder
Eftersøge udviklingsmuligheder i virksomheden	Ikke være bevidst om udviklingspotentialer
Hjertet med i projektet og se lyset	Ligeglad med projektets mål
Have fat i APV'en	Ikke inddrage APV'en
Inddrage kvalifikationer fra virksomheden i opgaven	Snæver problemorienteret udvælgelse af de faglige kompetencer der inddrages
Udførlig opgave-aftale	Uklar eller manglende aftale om opgave

De sagkyndige mener, at det især er manglende kvalifikationer der er en væsentlig årsag til, at rådgivere ikke magter at vurdere virksomhedernes potentialer.

Når det gælder støttende rådgivning mener de sagkyndige, at luftige begreber såsom at have ”hjertet med i projektet” og ”se lyset” ofte spiller en rolle. Rådgiverne er simpelthen bevidste om målet med rådgivningen og virksomhedens po-

tentiale for udvikling. Dette sættes i relief af et udsagn fra en sagkyndig, der ofte har oplevet ledelsen i BST som det svage punkt i kvalitetssystemet:

”Jeg må indrømme, at jeg synes, der var temmelig mange, hvor præsen ikke gik op for dem. Hvor man også godt kunne have en BST, hvor du så sidder med en typisk leder, ofte fra bogholderiet som var sekretær på det her kvalitetssystem... Så sad der en eller to medarbejdere, som repræsenterede et fagområde..en var måske med i kvalitetsarbejdet og repræsenterede de ansatte i BST'en...Der kunne man godt opleve, at ledelsen...hvor man syntes, at det hele passerer forbi, at de ikke forstår.. det grundlæggende i den måde at anskue en opgaveløsning på med de her mantraer. Hvor man kunne se, at medarbejderne, de var simpelthen ikke sporet ind på, hvad det var det her drejede sig om, og de sagde nærmest tak for de afvigelser, de fik. Fordi nu havde de muligheden for at få beskrevet, hvordan en opgave skulle løses tilfredsstillende.”

De sagkyndige foreslår følgende begreber for understøttende rådgivning: 1. Vurdering af ressourcer i virksomheden - inddragelse – og tilføring af viden, 2. Opgave og APV ses i sammenhæng, 3. Aftaler der omfatter virksomhedens ansvar/opgave fra start af opgave. Hvis disse kriterier skal anvendes til at vurdere en konkret opgave relation, kan suppleres med følgende mere overordnede kriterier:

- Har rådgiver en fastlagt metode til at kunne foretage en vurdering af virksomhedernes ressourcer til egenindsatsen?
- Er der faste retningslinier for at inddrage SiO og berørte medarbejdere ved opgaveløsning og indgåelse af aftaler med eksterne rådgivere?
- Er der rutiner for, hvordan der laves aftaler om virksomhedens ansvar og opgaver fra starten af et opgaveforløb?
- Er der udviklet en praksis for at tilføre viden til SiO gennem formidling og uddannelse?

## 6.5 Rammer for udvikling af ”professionen” arbejdsmiljørådgivning.

I de følgende afsnit vil vi se på de rammer der har været medvirkende til at fastlægge kvalitetsstandarder, normer, fælles traditioner og strategier samt etiske værdier som grundlag for udviklingen af arbejdsmiljørådgivning. Vi vil anskue dem ud fra nogle af de forhold, der er væsentlige for at kunne definere en profes-

sion. Forhold som på forskellig måde udvikledes i tilknytning til BST-systemet, og havde betydning for denne, uden at der dog blev tale om udviklingen af en egentlig profession. Efter udfasningen af BST er vilkårene ændret grundlæggende, og det er endnu ikke muligt at sige, hvilke mekanismer der fortsat vil være relevante og betydningsfulde i forhold at udvikle kvalitetsnormer for arbejdsmiljørådgivningen under de nye vilkår. Målet her er således at anskueliggøre de muligheder, der eksisterer og bringe dem ind i diskussionen underbygget af de erfaringer, der er opnået tidligere.

Bag begrebet 'profession' ligger et omfattende forskningsfelt, der har arbejdet med at forstå de mekanismer, som definerer en profession. De udspiller sig mellem to poler. Den ene opfattelse ser professionerne som skabt af, at det er lykkedes for en faggruppe at indgå en "social kontrakt" med brugerne og samfundet ved at påtage sig ansvaret for, at de etiske, faglige og sociale normer opfyldes. Som anerkendelse for dette anerkender omgivelserne professionens ret til at have "autorisation" på at løse de pågældende opgaver og tillader professionen en vis autonomi i forhold til at fastlægge arbejdets normer. Den anden opfattelse tager udgangspunkt i, at en profession eksisterer i kraft af at den har et vidensmonopol, som bliver fastholdt gennem et definere indholdet i professionsuddannelserne og ved at give kandidater herfra en eksklusiv ret til professionsudøvelsen (Hjort (red.) 2004).

Professionsforskningen ser også forskelligt på betydningen af professionerne. Den positive fortolkning er, at der gennem professionsdannelsen bliver skabt rammer for, at en række nødvendige samfundsmæssige opgaver bliver varetaget med fokus på de samfundsmæssige behov og krav til kvalitet og ikke af de økonomiske vilkår. Hvorimod en anden fortolkning er, at stramme professionsnormer er med til at fastlåse viden i stive fortolkninger, begrænse kreativitet, nytænkning og muligheder for at fremme tværfaglige tankegange. Samt at ekskludere andre end de personer professionen anerkender fra arbejdet.

I BST-fasen blev der ikke udviklet en arbejdsmiljørådgiver profession. Eftersom selve BST-ordningen var med til at opretholde de rammer, som sikrede beskæftigelsen var det ikke nødvendigt at skabe andre formelle rammer. Den mest udbredte fortolkning af de få bestræbelser, der blev gjort på at etablere faste ud-



dannelser eller at etablere autorisationsordninger lagde sig op den professionskritiske linje (Limborg, Jensen, Saabye, Viskum, Sæby, & Porsgaard 1994).

BST-systemet skabte derved på mange måder et erhvervsfelt for arbejdsmiljørådgiverne, der på den ene side var sikret et opgavegrundlag og på den anden skabte relativt frie rammer i forhold til at udvikle den faglige kreativitet og tværfaglige strategier. Der var så at sige ikke nødvendigt at skabe de eksklusive rammer for at sikre professionen.

I dag er vilkårene ændret grundlæggende. Arbejdsmiljørådgivningen bliver en opgave, der skal udvikle sig og overleve på et åbent marked. Spørgsmålet er, om rådgiverne som gruppe "er rustet" til denne situation på grund af BST-tidens manglende professionsovervejelser.

I og med at *kvalitetsordningen* bliver fjernet, er der ingen fælles rammer for at føre en diskussion, der kan fastlægge fælles faglige standarder og kvalitetsnormer, således at rådgiverne overfor brugerne kan dokumentere, at de lever op til en vis standard. Samt at rådgiverne blandt dem selv kan opretholde et højt niveau

Til gengæld har der ikke før den *autorisationsordning*, der fulgte med Arbejdsmiljøreformen, været udviklet sådanne professionsnormer eller autorisationsmekanismer. I den gældende udgave går ordningen dog ikke ret langt ift. at fastholde de kompetencer og metoder, der kendetegner god arbejdsmiljørådgivning. Samtidigt retter den sig snævert med en begrænset type af opgaver. Den kan evt. blive udgangspunkt for en bredere autorisation, men det er der ikke meget der tyder på.

BST-rådgiverne opbyggede en stor og bred erfaring og viden om deres arbejdsfelt. Især er de praktiske erfaringer fra udviklingen af den tekniske forebyggelsesstrategi værdifulde i forhold til at yde støtte til den lokale varetagelse af arbejdsmiljøarbejdet. Indsatser der har fokus på at forbedre arbejdspladsens vilkår i praksis. Problemet er, at disse erfaringer er båret af de personer, som har arbejdet i systemet, men ikke opsamlet gennem udvikling og afholdelse af uddannelser. Den opgave skal genstartes, der skal skabes nye *kompetenceudvik-*

*lingsstrategier*, hvis de kommende arbejdsmiljørådgivere skal kunne trække på denne viden.

Endelig var BST-systemet kendetegnet af en meget udbredt og kreativ *vidensdeling* på tværs af rådgivernes organisationer og fag. Blandt rådgiverne i dag er det en udbredt opfattelse, at det åbne marked har hæmmet mulighederne for en sådan vidensdeling. Tilbage står den årlige rådgiverkonference, men den opfylder næppe behovet alene.

## 6.6 Kvalitet og godkendelsesordningen fra 1998

BST blev i 1998 omfattet af en godkendelsesordning. Kravene til godkendelse fremgår af en ministeriel bekendtgørelse, der er uddybet i en vejledning fra Arbejdstilsynet, senest med 3. version i november 1999. Arbejdstilsynet skulle ikke selv foretage godkendelse og kontrol, men stille opgaven til Dansk Akkreditering – DANAK, der på daværende tidspunkt hørte ind under Erhvervsfremmestyrelsen og beskæftigede sig med f.eks. kvalitetsgodkendelse af laboratorier.

Vejledningen var rettet til medarbejdere, ledelse og bestyrelser i BST'erne, men den var også et resultat af drøftelser med DANAK og Det Centrale BST-udvalg under Arbejdsmiljørådet. De formelle formål med at stille krav om godkendelse er at sikre kvaliteten af BST's arbejdsmiljørådgivning – og en løbende forbedring af den. Godkendelsesordningen har ikke umiddelbar sammenhæng med evalueringen af BST 97-98, men bygger faktisk mere på perspektivrapporten fra 1991 og den efterfølgende treparts-diskussion mellem arbejdsmarkedets parter og Arbejdstilsynet. En af anbefalingerne fra rapporten var, at BST'erne skulle have mindst fem til seks faglige medarbejdere, og et reelt formål med godkendelsesordningen var derfor at "luge ud" i de mange små virksomheds-BST (Arbejdstilsynet 1991).

Ved ansøgning om godkendelse skulle den enkelte BST fremsende en lang række oplysninger, der bl.a. omhandlede: Oversigt over BST'ens organisation, beskrivelse af BST's kvalitetspolitik og kvalitetsmålsætninger for rådgivning og medarbejderkvalifikationer, beskrivelse af kvalitetsstyringen, handlingsplaner for at sikre kvaliteten af rådgivningen og medarbejderkvalifikationerne, opgørelse

over fagligt personale, uddannelsesplaner for det faglige personale, dokumentation for, hvordan kravene til kompetence indenfor de fem grundlæggende arbejdsmiljøområder (fysisk, kemisk, biologisk, ergonomisk, psykisk arbejdsmiljø) er opfyldt samt en række oplysninger om selve virksomheden.

Ved et godkendelsesbesøg blev det vurderet, om BST opfyldte krav til medarbejderkvalifikationer og sammensætning, og om BST havde et system, der kunne sikre forbedring af kvaliteten fremover. DANAK gennemgik materialet og bad BST fremskaffe evt. manglende materiale inden et godkendelsesbesøg, der typisk varede en dag. I en bedømmelsesrapport blev eventuelle konstaterede mangler og afvigelser anført. Aftale om korrigerende handlinger og opfølgingsbesøg kunne komme på tale.

Ved kontrolbesøg blev det vurderet, om rådgivningsydelse har det fornødne kvalitative indhold. DANAK ville indenfor den 5-årige godkendelsesperiode foretage to kontrolbesøg, måske tre hvis der var anledning til det.

Det var ikke gratis at få en godkendelse. Ved ansøgning skulle BST betale et gebyr på 6.000. Sagsbehandlingen kostede en timepris omkring 800 kr. Hertil kom transportgebyr og et årligt gebyr på 6000. En godkendelse kunne derfor hurtigt løbe op på 15.000 pr. år. En udgift, der skulle modsvares af interne ressourcer i mindst samme omfang.

Godkendelsen kunne bortfalde, hvis DANAK f.eks. konstaterede:

- Manglende opfyldelse af de vilkår DANAK meddeler ved godkendelsen
- Gentagne mangler eller afvigelser, som tidligere er påtalt
- Groft uacceptabelt fagligt niveau af den rådgivning, som udtages ved stikprøve
- At BST ikke indenfor aftalt tid efterkommer begæring om nødvendige oplysninger til brug for vurdering af BSTs fortsatte opfyldelse af forudsætningerne for godkendelsen
- Manglende information til DANAK om ændringer i forhold, som ligger til grund for godkendelsen, og som kan have betydning for godkendelsens opretholdelse.

Godkendelsesordningen indeholdt også krav om opgaveplaner for opgaver vurderet til over 10 timer, krav om medarbejderkompetence og krav om evaluering.

## 6.7 Udformning af professionsnormer og retningslinier for faget

En profession bygger på en social kontrakt mellem professionen og brugerne. Etablering af en sådan forudsætter, at et fagligt selskab eller en forening begynder at definere en række minimumskrav til, hvad man skal kunne, være uddannet som eller have erfaring med, for med rette at kalde sig professionel, f.eks. som arbejdsmiljørådgiver

BST udviklede sig ved, at en gruppe af arbejdsmiljørådgivere bidrog til, at der løbende blev ført en faglig diskussion om arbejdsmiljøarbejdet. Diskussionen var præget af faglig kreativitet, og den fandt fodfæste i en række gensidigt inspirerende og vidensdelende netværk. Det medførte imidlertid ikke en proces, der skabte professionsnormer indenfor arbejdsmiljø-rådgivning i Danmark. Systemer såsom foreninger eller selskaber, der kunne påtage sig denne opgave, blev måske nok etableret, men der var ikke vilje fra rådgiverne selv eller fra faggrupperne til at skabe en kvalitetsvurdering af rådgivningens praksis.

En autorisation kan opfattes som en slags varedeklaration af arbejdsmiljørådgiveren, men forudsætter for at fungere;

- At en institution påtager sig opgaven med at definere kravene og kontrollere, at de er opfyldt
- At uddannelser, der kan levere de nødvendige kompetencer, er tilgængelige
- At rådgiverne vil finde det relevant at opnå certifikatet og vedligeholde det
- At de er villige til at betale, fordi det er forbundet med en del omkostninger
- At brugerne vil tillægge certifikatet betydning i forhold til at vurdere rådgiverens kompetence.

Hvis en autorisationsordning kan opnå en sådan tilslutning, kan en professionsforening bruge det til at definere en række opgaver, som kun må udføres af personer, som er autoriserede. Denne udvikling kendes fra andre fag, herunder også speciallæger i arbejdsmedicin og autoriserede psykologer. Rådgiverne er i mod-

sætning til disse en tværfagligt uddannet gruppe, og de arbejder på et jobmarked med delvist politisk bestemte behov. Det kan derfor være svært med en direkte sammenligning med andre faggrupperes interesse for at etablere autorisationsordninger.

Fra udlandet er der talrige eksempler på, at sådanne systemer etableres og gennem de relevante faggrupperes internationale kontakter er der også i meget begrænset omfang forsøg på at sætte gang i diskussionen i Danmark. Selskab for Arbejds miljø rejser gennem bogen: "Arbejds miljøprofessionelle i Danmark" (Limborg, Jensen, Saabye, Viskum, Sæby, & Porsgaard 1994) diskussionen, men konkluderer at der ikke er basis for at etablere sådanne initiativer i Danmark. Argumenterne i mod var primært at sådanne ordninger ville hindre udviklingen af den tværfaglige praksis. En række internationalt etablerede ordninger af denne type som f.eks. "Europæiske ergonomer", "Arbejdshygiejnere" forsøgte at oprette ordningerne men med meget begrænset opbakning.

### **6.7.1 Codes of conduct og "best practice"**

I udenlandsk sammenhæng fortsætter de relativt mange professionsforeninger med at igangsætte arbejde med at beskrive arbejdsmiljørådgivningens etiske regel sæt og best practice anvisninger.

Det drejer sig f.eks. om ILO konvention 161 (ILO International Labour Organization 1985) og senere Good practice in Occupational Health Services: A contribution to workplace health (WHO Regional Office for Europe, 2002).

Målene er på den ene side at styrke professionen/uddannelsen ved at ekskludere personer, der ikke lever op til kravene. I europæisk sammenhæng er der ofte en tæt sammenhæng mellem sådanne regelsæt og bestemte uddannelser, som netop kvalificerer deres kandidater til at opfylde dem. De har derfor økonomiske interesser i at udbrede sådanne krav. På den anden side er det også et mål, at regelsættene skal medvirke til at fastlægge og udvikle standarden for, hvad der er god kvalitet. Man kan sige, at en sådan generel kvalitetsvurdering af en faglig gruppe er med til at løfte opgaven med at dokumentere den enkelte rådgivers faglige autoritet fra den enkelte til gruppen. Samtidigt kan det hjælpe brugerne og køberne af rådgivningen til at vurdere kvaliteten af den ydelse de efterspørger.

ICOH (International Commission on Occupational Health) har udarbejdet et referenceværk: International code of ethics for occupational health professionals (ICOH International Commission on occupational health 2002). Heri opstiller de retningslinier der består af 26 punkter. De første to af disse lyder:

"1. Det primære mål for bedriftssundhedstjeneste er at sikre og fremme arbejdernes sundhed, at fremme et sikkert og sundt arbejdsmiljø, at beskytte arbejdsevnen hos arbejderne og deres adgang til beskæftigelse. Når tjenesterne forfølger dette mål, må de benytte anerkendte metoder til risikovurdering, foreslå effektive forebyggende foranstaltninger og følge op på deres gennemførelse. De arbejdsmiljøprofessionelle må give kompetent og redelig rådgivning til arbejdsgiverne om at opfylde deres ansvar overfor såvel arbejdspladsens sikkerhed og sundhed som beskyttelse af arbejderne og fremme af deres sundhed i forbindelse med arbejdet. Den arbejdsmiljøprofessionelle bør opretholde direkte kontakt med sikkerheds- og sundhedsudvalg, hvor de eksisterer.

2. Arbejdsmiljøprofessionelle må fortløbende stræbe efter at være bekendt med arbejdet og arbejdsmiljøet såvel som at udvikle deres kompetence og holde sig godt informeret om videnskabelig og teknisk viden, risiko i arbejdet og de mest effektive midler til at fjerne eller minimere relevant risiko. Mens vægten må lægges på primær forebyggelse defineret ved politikker, design, valg af rene teknologier, tilrettelæggelse af kontrol procedurer og tilpasning af arbejdsorganisering og arbejdspladser til arbejderne, må de arbejdsmiljøprofessionelle så ofte og rutinemæssigt som muligt besøge arbejdspladserne og rådføre sig med arbejdere og ledelse om arbejdet, der bliver udført" (vores oversættelse)

Retningslinierne har inspireret til BST-Foreningens retningslinjer for fagligt god og kollegial hensigtsmæssig BST-adfærd (BST Foreningen 2003). Heri hedder det om Bedriftssundhedstjenestens grundlæggende kvaliteter f.eks, at "rådgivningen gennemføres i et tæt og dialogbaseret samarbejde med virksomheden. Arbejdsgiveren, arbejdslederne, de øvrige ansatte, sikkerhedsorganisationen, MED-udvalg og lign. vil normalt være inddraget."

Om samarbejdet med virksomheden hedder det bl.a: "Bedriftssundhedstjenestens rådgivning forudsætter, at virksomheden respekterer Bedriftssundhedstjenestens uvildighed, og at rådgivningens formål er at bidrage til en forbedring af arbejdsmiljøet. Hvis disse forudsætninger skulle vise sig ikke at kunne opfyldes,

vil bedriftssundhedstjenesten normalt være nødt til at udtræde af det pågældende opgaveforløb.”

I følge retningslinjerne sikres den faglige kompetence ved:

- Bedriftssundhedstjenesten råder over en veluddannet og bredt sammensat konsulentstab i henhold til BST-bekendtgørelsens krav om faglig efteruddannelse og personalesammensætning
- Bedriftssundhedstjenesten har et kvalitetsstyringssystem, der dokumenterer bedriftssundhedstjenestens faglige rådgivningsgrundlag og rådgivningsmetoder, og som kontrolleres af Dansk Akkreditering (DANAK)
- Bedriftssundhedstjenesten bidrager til kvalitetsudvikling i det samlede arbejdsmiljøsystem gennem deltagelse i tværgående samarbejde med andre bedriftssundhedstjenester, forskningsinstitutioner, partsorganer og myndigheder
- Den BST-faglige kompetence i den enkelte bedriftssundhedstjeneste opbygges gennem dialog, netværkssamarbejde, partnerskaber, dokumentation af rådgivning og udviklingsprojekter samt uddannelse.

Arbejdet i BST-Foreningens etikudvalg er videreført af Arbejdsmiljørådgiverne, der henviser til foreningens etiske retningslinjer. Om kompetence hedder det nu bl.a., at ”rådgivningen bygger på en veldokumenteret høj faglig kompetence, herunder en stor indsigt i kundens arbejdsforhold og et godt kendskab til myndighedskrav. Anden ekspertise inddrages hvor rådgiveren ikke selv råder over den fornødne ekspertise. Rådgivervirksomheden udvikler konsulenternes individuelle og fælles faglige kompetence fortløbende og tilstræber et attraktivt arbejdsmiljø for sine egne medarbejdere.”

Netop de fælles faglige kompetencer er et punkt, som kan være svært at håndtere, og som peger på betydningen af at have operationelle begreber for forebyggelse, helhedsorientering og støtte. Når det drejer sig om de etiske retningslinier kan noget tilsvarende hævdes. Operationelle kriterier for etisk analyse er udviklet og beskrevet (Westerholm et al. 2004) men har haft ringe gennemslag i den danske arbejdsmiljødebat og formentlig i tilsvarende ringe grad i rådgiverbranchen. Vurderinger af konkret rådgivning i forhold til tre principper om at gøre det gode (ikke skade), at respektere individets integritet, at yde retfærdighed (behandle

mennesker lige) er ofte relevante, ikke mindst når rådgivningen direkte omfatter medarbejdernes sundhed.

### 6.7.2 Kvalitetsmekanismer i autorisations-ordningen

I forbindelse med arbejdsmiljøreformen i 2004 blev der indført en autorisation for at sikre en bestemt kvalitet i arbejdsmiljørådgivningen, nemlig i forholdet til opfølgningen af Arbejdstilsynets påbud. Det hedder i formålsparagraffen:

”Autorisation af arbejdsmiljørådgivere har til formål at sikre, at arbejdsmiljørådgiverne har de nødvendige kompetencer til at kunne bistå med rådgivning til efterkommelse af påbud fra Arbejdstilsynet om brug af rådgivning.”

Arbejdstilsynets bekendtgørelse nr. 258 af 20. marts 2007

De kendte mantraer om at støtte virksomhedens eget arbejdsmiljøarbejde og have et helhedsorienteret og forebyggende sigte gentages, og der henvises som før til forebyggelsesprincipperne i bilag 3 i bekendtgørelse om arbejdets udførelse.

Som noget nyt bliver det præciseret, at man som arbejdsmiljørådgiver skal kunne støtte en bygherres planlægning af sikkerhed og sundhed ved indretning og drift af byggepladser, og rådgivningen skal i den forbindelse have et forebyggende sigte.

Hovedopgaven er imidlertid at bistå virksomhederne med rådgivning om løsning og forebyggelse af de arbejdsmiljøproblemer, hvor Arbejdstilsynet har afgivet påbud om brug af rådgivning. Desuden er det skrevet ind i 2007-bekendtgørelsen, at arbejdsmiljørådgivere, der udfører påbudt rådgivning, skal gennemføre undersøgelser af forhold i det psykiske arbejdsmiljø for at kvalificere Arbejdstilsynets afgørelsesgrundlag. Det må antages at være underforstået, at det er påbud i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø.

Autoriserede arbejdsmiljørådgivere har løst opgaven for Arbejdstilsynet, når rådgiveren:



”... påtegner virksomhedens tilbagemeldinger til Arbejdstilsynet om efterkommelse af såvel rådgivningspåbud som den eller de afgørelser, der har udløst rådgivningspåbuddet, når rådgiveren vurderer, at rådgivningspåbuddet og den eller de afgørelser, der har udløst rådgivningspåbuddet, er efterkommet.”

Ligesom i godkendelsesordningen opererer autorisationen med fem faglige områder. I en vejledning til det skema, som ansøgere skal bruge, præciseres områderne som følger:

Det ergonomiske område:

- EGA
- Tunge løft
- Stor daglig løftemængde
- Manuelle løft og forflytning af personer.

Det biologiske område:

- Udsættelse for biologiske agenser, hvor der håndteres større mængder organisk materiale
- Indeklimaproblemer som følge af fugt og svampe.

Det kemiske område:

- Indeklimaproblemer, hvor årsagen er utilstrækkelig eller manglende ventilation
- Luftforurening fra arbejdsprocesser på faste arbejdssteder
- Arbejde med kræftfremkaldende stoffer og kodenumererede produkter, hvor der er krav om lukkede anlæg eller sprøjtekabiner
- Substitution af giftige og meget giftige eller kræftfremkaldende stoffer.

Det fysiske område:

- Tagarbejde
- Adgangs- og transportveje på byggepladser
- Montage af betonelementer
- Nedstyrtningsfare eller fare for sammenstyrtning ved arbejde på eller i nærheden af bygninger, der skal rives ned
- Gravearbejde i en dybde af mindst 1,7 m under terræn

- Stilladskonstruktioner
- Indretning af tekniske hjælpemidler - det vil sige reetablering af farlige maskiner, så de bliver forsvarlige at arbejde med
- Tilrettelæggelse af intern færdsel, når der er sammenblanding af kørende og gående trafik samt håndtering af gods
- Belastende akustiske forhold i produktionslokaler
- Støjbelastning på over 85 dB(A)
- Vibrationsbelastninger
- Indretning og tømning af spånsiloer
- Skriftlig plan for sikkerhed og sundhed i forbindelse med indretning og drift af byggepladser
- Arbejde i eksplosiv atmosfære
- Generel forebyggelse af ulykkesrisici.

#### Det psykiske område

- Store krav og manglende kontakt og støtte fra ledelsen
- Store krav og manglende indflydelse på arbejdet
- Mobning, herunder seksuel chikane
- Vold og traumatiske hændelser
- Skifteholdsarbejde.

For at blive autoriseret skal man have kompetence indenfor mindst et af punkterne under områderne. Man kan også ansøge som emne-arbejdsmiljørådgiver under det fysiske arbejdsmiljøområde og kan altså nøjes med at have faglig kompetence om f.eks. støj. En generel autorisation kan man ansøge om, hvis man kan dokumentere faglig kompetence indenfor mindst et af punkterne under hvert af de fem områder.

Dertil kommer, at det faglige personales uddannelse mindst skal være på niveau med en mellemlang videregående uddannelse, der er relevant i forhold til området. Uddannelsen skal være normeret til tre-fire år efter studenter- eller hf-eksamen.

Kortere uddannelse kan kvalificere til ansøgning, hvis den er suppleret gennem relevant efteruddannelse eller erhvervserfaring, så den kan rangeres på niveau med en mellemlang videregående uddannelse.

Det skal endvidere dokumenteres, at det faglige personale har erfaring med etablering af Sikkerhedsorganisation og udarbejdelse af APV. Der skal også dokumenteres erfaring med systematisering og effektivisering af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde. Erfaringen skal være opnået ved konkret virksomhedsrettet rådgivning, f.eks. i forbindelse med projektdeltagelse og eventuelt suppleret med relevante kurser.

Det skal også dokumenteres, at man har kendskab til og erfaring med forskellige rådgivningsmetoder. Som et (ikke særlig præcist) eksempel nævnes metoder, der retter sig mod små og større virksomheder og forskellige brancher.

Der er et tidskrav koblet til disse erfaringer: Man skal have mindst 1 års erfaring, og erfaringerne må ikke lægge længere end fem år tilbage i tiden. Og det skal altså dokumenteres, at man både har erfaring med rådgivning om egenindsatsen (SiO og APV) og rådgivning om det materielle arbejdsmiljø (konkrete problemstillinger indenfor de fem områder).

Den lette måde, at dokumentere at man opfylder kravene til faglig kompetence, er, at man har været beskæftiget med konkret arbejdsmiljørådgivning i en Bedriftssundhedstjeneste i mindst tre år efter den 1. januar 1998. Dokumentationen kan f.eks. være en ansættelseskontrakt eller en erklæring fra BST- arbejdsgiveren.

Ellers skal man dokumentere den samlede uddannelses- og arbejdsmiljøerfaring ved at fremsende et antal curriculum vitae (CV), der er tilstrækkelige til at dokumentere, at ansøgeren råder over de nødvendige kompetencer. Arbejdstilsynet kan bede om yderligere dokumentation, f.eks. eksamensbeviser og erklæringer fra uddannelsesinstitutioner. Supplerende dokumentation for erfaring med arbejdsmiljøarbejde kan være erklæringer fra arbejdsgivere, der beskriver arbejdsopgaver, rådgivningskontrakter og relevante kursusbeviser.

Hvis man ikke kan opfylde kravene, er der endelig den mulighed, at man indgår aftale med en samarbejdspartner, der har de faglige kompetencer.

### **Evaluering og kontrol**

Der er også krav til rådgivningens kvalitet, om end de er mere indirekte. Ansøgeren skal nemlig dokumentere, at der er etableret arbejdsgange eller metoder, der sikrer overførsel af viden mellem det faglige personale, herunder faste samarbejdspartnere, og med inddragelse af erfaringer fra udførte rådgivningsopgaver. Ansøger skal endvidere ”dokumentere en procedure for en årlig evaluering (audit) med henblik på at klarlægge behovet for ændringer i arbejdsgange og kvalitetsprocedurer.”

Formålet er delt i to og opstiller samtidig to opgaver: For det første at sikre, at erfaringer fra udførte opgaver udnyttes ved løsning af andre opgaver, og at erfaringerne kan danne basis for ændring af rådgivningen. For det andet at sikre, at tilkendegivelser fra de virksomheder, der har modtaget rådgivningen, inddrages i evalueringen.

En enkelt gang i løbet af den treårige autorisationsperiode foretager Arbejdstilsynet en kontrol. Den tager udgangspunkt i rådgiverens påtegninger på virksomhedernes tilbagemeldinger til Arbejdstilsynet. Derudover baseres kontrollen på rådgiverens redegørelse for:

- hvordan konkrete rådgivningsopgaver, som udvælges af Arbejdstilsynet, er udført i praksis (bl.a. indsendes redegørelsen, som virksomheden skal rekvirere hos rådgiveren, jf. bkg. 259)
- hvordan det er sikret, at de faglige medarbejderes uddannelse og erfaring med arbejdsmiljørådgivning passer til det arbejdsmiljøfaglige område, som de rådgiver om
- hvordan de faglige medarbejderes kvalifikationer bliver vedligeholdt i overensstemmelse med de oplysninger, som rådgiveren gav i sin ansøgning om autorisation.

Desuden kan stikprøvekontrol af tilfældigt udvalgte rådgivere komme på tale.

## Økonomi og omfang

Umiddelbart er der to udgifter forbundet med at blive autoriseret. Som rådgiver skal man tegne en forsikring, der dækker rådgivningsansvar og eventuelle eksterne rådgiveres ansvar. Desuden forlanger Arbejdstilsynet timebetaling for behandling af ansøgningen, kontrol og fornyelse.

På Arbejdstilsynets liste over autoriserede rådgivere er der ifølge Arbejdstilsynets hjemmeside pr. 15. februar 2008 45 virksomheder med de fem faglige områder. To virksomheder er autoriseret indenfor det fysiske område, en indenfor det ergonomiske og en indenfor det kemiske. Ingen har ladet sig autorisere indenfor det biologiske og psykiske område som emne-arbejds miljørådgiver.

## 6.8 Udvikling af rådgivernes kompetence og vidensdeling

De BST-ansatte etablerede tidligt i BSTs historie deres egne faglige netværk, der i første omgang bestod af uformelle erfaringsgrupper. Siden etableredes en sammenslutning af BST-ansatte (SAMBA) og endelig i sidste halvdel af 90'erne en egentlig forening af BST-virksomhederne (BST-Foreningen) – som formel ramme for det tværgående samarbejde. Udviklingen af efter- og videreuddannelse for arbejdsmiljørådgiverne indledtes også med en udvikling af uformelle og selv-organiserede temadage og kurser. Strategien var som tidligere nævnt at udvikle meget specifikke korte kurser i samarbejde med relevante kursusudbydere, f.eks. i måleteknik, kontorergonomi, ventilation osv. Senere etableres i øget omfang mere metodeorienteret efteruddannelse (Limborg 1989).

Med denne strategi sammensatte den enkelte konsulent sit eget uddannelsesforløb ved at kombinere de korte kurser med udviklingsprojekter, deltagelse i erfaggrupper osv. Konsulenterne udviklede således forskellige faglige profiler, især blandt den meget heterogene tekniker-gruppe. Samtidig var der mellem faggrupperne blevet skabt en overordnet opdeling af de problemstillinger, man hver især tog sig af. Nyansatte havde i de første år ikke mulighed for at få en egentlig grunduddannelse i arbejdsmiljø, og i de uddannelser, de kom fra, var arbejdsmiljø oftest kun et perifert emne med lav prioritet. De nyansatte måtte derfor også sammensætte deres oplæring af korte kurser og temadage, sidemandsoplæring og learning by doing.

### 6.8.1 Arbejdsmiljørådgiveres grunduddannelser

Arbejdsmiljø fik i 80'erne en del opmærksomhed på de uddannelser, hvor man uddannede de kommende arbejdsmiljørådgivere, men egentlige arbejdsmiljøuddannelser blev aldrig etableret. Fysio- og ergoterapeut uddannelserne havde med variationer fra skole til skole oftest et 10 ugers modul om ergonomi og arbejdsmiljø, omfattende en praktisk opgave. Arbejdsmiljø indgik tillige i miljøtekniker uddannelsen og sygeplejeuddannelsen. På en række AC uddannelser som f.eks. cand. techn. soc. på RUC, ingeniøruddannelserne, farmaceut-studiet og psykologi kunne man specialisere sig i arbejdsmiljøforhold. Det var disse uddannelser, der var hovedleverandører af de arbejdsmiljøprofessionelle, der blev ansat i BST-systemet. Der var dog ikke tale om obligatoriske uddannelser. I BST systemet blev der stort set kun ansat ergo- eller fysioterapeuter til at varetage de arbejdsfysiologiske problemstillinger. Hvorimod der til "teknikergruppen" rekrutteredes meget bredt.

Internt i virksomhederne havde kun en meget lille del af arbejdsmiljøaktørerne arbejdsmiljø som fuldtidsbeskæftigelse, sikkerhedslederfunktionen integreredes ofte med driftsopgaver, vedligeholdelse eller miljøansvar. Der stilles ingen særlige kompetencekrav til denne funktion, udover at have gennemgået "Arbejdsmiljøuddannelsen".

Mange har dog gennemgået en række efteruddannelser og har på denne måde kvalificeret sig til jobbet. Vores casestudier vil vise, at denne funktion er i en indholdsmæssig udvikling, der har bevæget den generelle opfattelse af sikkerhedslederens rolle fra en retræte post, over praktisk varetagelse af det juridiske ledelsesansvar, til en intern konsulent med stor indsigt og kompetence i forhold til arbejdsmiljøproblemer og arbejdsmiljøarbejde.

### 6.8.2 Formaliseret efteruddannelse

Fra myndighedsside har der med mellemrum været tiltag til at etablere efteruddannelser for de arbejdsmiljøprofessionelle. I 1983 afholdt Arbejdstilsynet et enkelt forsøg på et introkursus til BST, som man efter et forsøg ikke udviklede yderligere. Først i 1990 udvikledes en mere sammenhængende introduktionsuddannelse. Den havde udgangspunkt i BST-bekendtgørelsens bestemmelse om, at

arbejdsministeren kunne stille krav til BST-personalets kompetencer. Uddannelsen blev dog ikke obligatorisk i første omgang. Der blev i regi af Arbejdstilsynet og senere Arbejds miljøfondet udbudt et to ugers introkursus og et metodekursus af en uges varighed. (Limborg 1995). Uddannelsen var et tilbud til alle nye medarbejdere og gennemgik rammerne for BST, samt fremtrædende metoder og strategier for rådgivning.

Kursisterne fik på denne måde en indsigt i arbejdsmarkedet, arbejdsmiljøreguleringen og i BST-systemets tankegang. I den samme periode udviklede og udbød Arbejds miljøinstituttet en række faglige grundkurser med tilhørende grundbøger: teknisk arbejds hygiejne, ergonomi og toksikologi. Det lykkes dog aldrig at give disse kurser status af at være forudsætningsgivende og dermed "obligatoriske" uddannelser. Mange rådgivere mente, det var nemmere selv at sammensætte uddannelsen af forskellige andre tilbud som f.eks. kortere kurser og temadage suppleret med selvstudier. De erfarne konsulenter mente således, at de allerede havde opnået denne viden, og de nyansatte havde begrænset mulighed for at komme på kurserne af økonomiske grunde.

Introuddannelsen fik også en svær gang på jorden, eftersom de enkelte BST-enheder ikke rigtigt tog den til sig. Først i 1998, efter flere års politisk dødvande, da arbejdsminister Jytte Andersen (S) som led i en reform af BST-systemet indfører kvalitetsstyring i BST, bliver de tværfaglige intro- og metodeuddannelser obligatoriske. Arbejdsministeren kan ikke sidde kritikken af systemet overhørigt, men ønsker samtidig at udvide ordningen og forsøger derfor med uddannelseskravet at sikre mere kvalitet i rådgivningstjenesten. Det er nu den nydannede BST-forening, der primært påtager sig ansvaret for uddannelserne (Limborg 2000). Enkelte andre udbydere af uddannelserne bliver dog godkendt af Arbejdstilsynet, der har et uddannelsesudvalg under det centrale BST-udvalg som høringspart.

Arbejdstilsynets retningslinier om BST-uddannelser fra november 1999 specificerer kravene til personale ansat i BST efter 1. januar 1998 (Arbejdstilsynet 1999a). De obligatoriske uddannelser består af en ekstern introduktionsuddannelse på mindst ni dage for alle med tilknytning til den faglige rådgivning af virksomhederne, metodeuddannelse på mindst syv dage for faglige medarbejdere og en faglig

efteruddannelse på mindst 10 dage. I alt er der krav til uddannelse af mindst 26 dages varighed. Uddannelserne skal finde sted indenfor de første tre års ansættelse. Desuden skal rådgiverne læres op i BST'en som led i et introduktionsforløb.

Ideen er, at den praktiske oplæring skal planlægges i BST-enheden, således at den nyansatte opnår viden om de brancheområder, som BST-enheden rådgiver indenfor. Den nyansatte gennemgår samtidig en opkvalificering til at kunne bruge arbejdsmetoder samt udføre rutiner og forskellige former for BST-rådgivning i forbindelse med fysiske, kemiske, biologiske, ergonomiske og psykiske arbejdsmiljøforhold.

*I retningslinierne for Introduktionsuddannelsen* bliver det fastlagt, at uddannelsen indeholder undervisning i BSTs funktion og arbejdsområder, regler om arbejdsmiljø og løsning af opgaver. Indholdet skal understøtte uddannelsens målsætning og forholde sig til BST-bekendtgørelsens krav om, at rådgivningen skal have et helhedsorienteret og forebyggende sigte samt støtte virksomhedens eget arbejdsmiljøarbejde.

Målet er, at den BST-ansatte skal kunne arbejde tværfagligt og helhedsorienteret med problemløsning indenfor BSTs rammer ud fra en viden om:

- Andre faggrupperes faglige og pædagogiske forudsætninger
- Tværfaglig indsamling, udnyttelse og formidling af viden
- Kvantitative og kvalitative arbejdsmetoder i BST
- Behandling af oplysninger og tavshedspligt i BST.

Den BST-ansatte skal kunne handle i forhold til sammenhængen mellem BST og det øvrige arbejdsmiljøsystem ud fra en viden om:

- Grundlæggende arbejdsmiljøbegreber og deres sammenhæng, herunder arbejdsmiljølovens udvidede sundhedsbegreb
- Omfanget af BST-opgaver, BST's ansvarsområde, ansvars- og kompetencefordeling mellem BST og virksomhed samt den lovgivningsmæssige ramme herfor
- Arbejdsmetoder i virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde, herunder arbejdspladsvurdering, ulykkesanalyse, -statistik og - anmeldelse.



Der er også lagt vægt på, at den BST-ansatte skal opnå og kunne bruge sin viden om arbejdsmarkeds forhold:

- Samarbejds- og beslutningsorganer med betydning for arbejdsmiljøet
- Arbejdsmarkedets opbygning og funktioner samt BSTs placering heri
- Relevante dele af det fagretlige system
- Virksomhedernes sædvanlige opbygning, beslutningsgang og forventninger til rådgivning og service.

Der lægger desuden vægt på, at uddannelsen skal være handlingsrettet og knytte sig til den BST-ansattes eget arbejde, f.eks. ved at den BST-ansatte på uddannelsen arbejder med en opgave fra ansættelsesstedet.

*Metodeuddannelsen* har en målsætning om, at den BST-ansatte opnår tilstrækkelig viden til at kunne beherske og udvikle BSTs rådgivningsfunktion i forhold til virksomhederne. Den BST-ansatte skal opnå indsigt i sin egen konsulentrolle og samtidig en generel viden om organisationsteori. Uddannelsen skal sætte fokus på tre områder:

Den BST-ansatte skal kunne handle som konsulent i BST ud fra en viden om

- BST-konsulentens funktion og betydning for rådgivning
- Problemløsningsprocessen og de overvejelser, som BST-konsulenten må gøre sig i forskellige faser af en opgave
- Relevante metoder i BST-konsulentens arbejde, herunder kortlægning, opgavestyrelse, intervention, formidling, undervisning og evaluering.

Den BST-ansatte skal kunne udvikle sin egen konsulentrolle ud fra en viden om

- Egne svagheder og styrker
- Egen rolle i et tværfagligt team
- Mulighederne for videreudvikling af egen konsulentrolle
- Reaktioner på ekstern rådgivning i forskellige organisationstyper
- Betydningen af kvalitetsstyring og udvikling i forhold til BST-rådgivning
- Konsulentrollen ved rådgivning om arbejdspladsvurdering.

Den BST-ansatte skal kunne handle ud fra en generel viden om organisationsteori. Uddannelsen skal formidle viden om væsentlige teorier og modeller, der kan beskrive virksomhedernes og arbejdets organisering og angive konsulentens handlemuligheder i et praktisk perspektiv. Igen pointeres det, at uddannelsen skal være handlingsrettet, knytte sig til den BST-ansattes eget arbejde og understøtte den BST-ansattes evne til at arbejde tværfagligt.

*Den faglige efteruddannelse* skal indeholde undervisning i de faglige områder, som det pågældende personale yder rådgivning indenfor. Den BST-ansatte skal kvalificere sig til at kunne handle indenfor følgende områder:

- Sammenhænge mellem eksponering i arbejdsmiljø og tilhørende helbredseffekter
- Metoder, der etablerer sammenhæng mellem påvirkning og effekt
- Almindelige metoder til risikovurdering og analyse af arbejdsskader
- Forebyggelsesprincipper og -strategier
- Metoder til identifikation, vurdering og prioritering som led i en arbejdspladsvurdering
- Et specifikt arbejdsmiljøfagligt emne, som er relevant for den BST-ansattes faggruppe
- Formidling af emnet til andre faggrupper, herunder virksomhedernes medarbejdere.

Uddannelsen kan bestå i et eller flere fagrettede kurser eller helt individuelle forløb, men formen bør være handlingsrettet og så vidt muligt sættes i forhold til deltagernes egne arbejdsopgaver, viden og erfaringer.

Intro-kurset og metodekurset er begge rettet til en tværfaglig målgruppe, sammensat af samtlige BST-konsulenters faguddannelser. Målet er, ligesom da kurserne blev udviklet tidligt i 90'erne, at skabe en fælles faglig tilgang til rådgivningsopgaven og funktionen, samt en fælles forståelse af de rammer arbejdet udførtes under. Samtidigt er det målet at skabe netværk blandt kursisterne, der kom fra BST-enheder i hele landet. Man ønsker gennem disse kurser at fremme den vidensdeling, som havde fået en ramme i de mange uformelle netværk, som blev etableret i BST-systemets første tiår. Fra BST-Foreningens side blev der opfordret til at den enkelte BST-enhed lavede en samlet uddannelsesstrategi, der

kunne sikre, at den enkelte enhed kunne dække alle arbejdsmiljøområdet relevante temaer. Således var uddannelseskravene også grundlag for at sikre en høj og relativt ensartet kvalitet af BST-enhedernes ydelser.

### 6.8.3 Planlægning af efteruddannelse

I forhold til de nyansatte forslag BST Foreningen, at der blev lavet kompetenceudviklingsplaner, der sammenkædede introduktionskurserne med sidemandsop-læring, egne studier og faglige kurser. Allerede i 1997 havde BST Foreningen udarbejdet en vejledning til en sådan uddannelsesplanlægning. Denne tanke fik dog ikke noget større gennemslag. Efteruddannelse forblev et anliggende for den enkelte konsulent indenfor de rammer den enkelte BST-enhed udstak (Limborg Hans Jørgen & Hanne Nørby 1997). Tilsyneladende betød en øget konkurrence mellem BST-enhederne om medlemmer, at der blev sat begrænsninger for de ressourcer, der kunne anvendes til tværgående initiativer og netværk.

Et element i den foreslåede uddannelsesplanlægning er en oversigt over de centrale kompetencer, arbejdsmiljørådgiverne burde besidde, hentet fra rapporten Arbejdsmiljøprofessionelle i Danmark (Limborg, Jensen, Saabye, Viskum, Sæby, & Porsgaard 1994). Den opstiller seks centrale genstandsfelter for en arbejdsmiljørådgivers kompetencer:

- *Arbejdsmiljølovgivningen og arbejdsmiljøapparatet*, herunder EU-regler og tilstødende lovgivning som f.eks. miljølovgivning og arbejdsskadeslovgivning.
- *Virksomheden, mennesket og arbejdsmiljøet* herunder medregnes det, som kan betragtes som rådgivernes kerne kompetence, viden om virksomhedsorganisation, konkret viden om brancher og deres særlige produktionsforhold, viden om arbejdsbetingede sygdomme og lidelser og deres fremtrædende årsager samt viden om de forskellige faktorer i arbejdsmiljøet og de påvirkningsveje, der kan lede til sundhedsskadelige belastninger.
- *Rådgivningsinstitutioners opbygning og forudsætninger*, herunder er medtaget organisering af en rådgivningsinstitution, administration, IT, formidling og markedsføring, projektstyring, tværfaglige samarbejdsformer og god konsulentpraksis
- *Arbejdsmiljørådgivningens praksis* herunder viden om de centrale forebyggelsesstrategier, styrkelse af det lokale arbejdsmiljøarbejde, økonomiske

konsekvensberegninger, måling og kortlægning, undervisning, revalidering og omplacering, sundhedsfremme mm.

- *Behandlingssystemet og kompensationsystemet*, viden om behandlingen af arbejdsskadesager og sundhedssystemets varetagelse af arbejdsbetingede lidelser og skader.
- *Forskning, udvikling og undervisning i arbejdsmiljø* kendskab til de centrale forsknings- og udviklings områder samt de institutioner, der udfører forskning og udvikling samt til efteruddannelsesmuligheder og til mulighederne og forudsætningerne for at deltage i udviklingsopgaver.

Målet med listen var at vise bredden i den kvalifikationsprofil, som de kompetente rådgivere udviklede, og hermed inspirere andre rådgivere til at vurdere egne kompetencebehov, og rådgivningsenhederne til at give medarbejderne mulighed for at udvikle disse kompetencer.

En stor del af den kompetenceprofil, der beskrives er tværfagligt baseret generallist viden, der kun i begrænset omfang tilegnes gennem grunduddannelserne. Det betyder, at kompetencerne også skal ruste rådgiverne til at indgå i tværfaglige arbejdssammenhænge, hvilket også var et uddannelsesmål for introduktionskurserne. Arbejdsmiljørådgiverens kompetence profil fastlægges således som en kombination af en række fælles faglige elementer, der er relevante for alle typer af rådgivere, specialisering indenfor et konkret fagområde som f.eks. arbejdshygiejne, ergonomi eller arbejdspsykologi, samt viden om og indsigt i virksomheder og institutioner, man skal rådgive.

#### **6.8.4 Organisering af efteruddannelse**

I rapporten "Arbejdsmiljøprofessionelle i Danmark" (Limborg, Jensen, Saabye, Viskum, Sæby, & Porsgaard 1994) rejses en diskussion om, hvorvidt det vil være muligt at styrke uddannelsen af de arbejdsmiljøprofessionelle og derigennem definere en række kvalitetskrav til de arbejdsmiljøprofessionelles kompetencer. Rapporten antager, at kravene til arbejdsmiljørådgiverne fremover vil blive mere brugerdefinere, altså i højere grad fastlagt af virksomhedernes behov og efterspørgsel, samtidigt med at brugerne har meget svært ved at definere, hvilke kompetencer de savner.

Forfatterne peger derfor på, at den udviklede tradition for, at rådgiverne i meget stort omfang selv sammensætter deres efteruddannelse på baggrund af en grunduddannelse med meget lidt fokus på arbejdsmiljø, indebærer en stor fleksibilitet. Samtidigt gør de opmærksom på, at denne strategi er meget sårbar, eftersom mange af de typer af kompetence der vil være relevante ikke eller kun sjældent tilbydes som egentlig efteruddannelse. Konsekvensen af dette er, at gruppen af arbejdsmiljørådgivere består en fagperson, der nok kan kategoriseres i nogle hovedgrupper som f.eks. teknikere, kemikere og ergonomer efter deres grunduddannelse, men som i realiteten er en meget heterogen gruppe mht. deres rådgivningskompetencer.

Rapporten påpeger, at der er udviklet et sæt meget forskellige jobprofiler, alt efter om de arbejdsmiljøprofessionelles får ansættelser i BST-enheder, organisationer, myndigheden, arbejdsmedicinske klinikker, i virksomheder eller på forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Brugere og aftagerne herunder rådgivningsinstitutionerne står imidlertid uden formelle muligheder for at vurdere kvaliteten af de kompetencer, de arbejdsmiljøprofessionelle har eller ønsker at opnå. Rapporten foreslår derfor etableret en fælles tværfaglig uddannelse, der kan formidle den viden og erfaring, som indgår i rapportens bruttoliste over nødvendige forudsætninger for at udfylde funktionen som arbejdsmiljøprofessionel. På det givne tidspunkt var der dog ikke politiske muligheder for at gennemføre et sådant forslag og næppe heller institutioner, der kunne løfte opgaven.

Den sidste evaluering af arbejdsmiljørådgivningen er evalueringen af BST-ordningen fra 1999 (Tybjerg Aldrich & et al. 1999). Den konstaterer, at BST-enhederne brugte ca. 12.000 kr. gennemsnitligt pr. konsulent pr. år til efteruddannelse. Det konkluderes heri, at over 70 procent af virksomhederne vurderer BST-personalet som fagligt kompetent i forhold til viden om arbejdsmiljø. Ud fra denne vurdering underbyggedes argumentet om, at rådgiverne med den selvorganiserede efteruddannelsesstrategi er i stand til at opretholde den nødvendige arbejdsmiljøfaglighed. Faggrupperne i de større rådgivningsinstitutioner argumenterer for, at de er i stand til, gennem intern vidensdeling og sidemandsoplæring, at fastholde og udvikle den konkrete faglige kompetence, der forventes af rådgivere indenfor den pågældende faggruppe.

Det er vanskeligere at vurdere, hvilke rammer der er påkrævet for at sikre en tillæring af rådgivningsmetoder og rådgivningspraksis samt viden om forholdene i de konkrete brancher og virksomheder. Hidtil er denne type kompetencer blevet tilegnet gennem en individuel erfaringsopbygning suppleret med de korte kurser og temadage, der kunne opnås indenfor den enkelte rådgivningsinstitutions uddannelsesbudget. Udviklingen af en ”kompetent og bredt funderet arbejdsmiljørådgiver” er således tæt knyttet til den enkeltes konkrete ansættelsesforløb. Der er ingen faste rammer, der kan bistå den enkelte rådgiver i at opnå et tilstrækkeligt bredt videns og metode grundlag, men derimod en risiko for, at man meget tidligt i karrieren bliver underlagt en specialisering indenfor et snævert felt.

I 2007 er udbuddet af kurser og uddannelsesforløb, der tilbyder relevante kompetencer for arbejdsmiljø-professionelle, meget begrænset. Det sker selv om, der stadig udbydes arbejdsmiljørådgivning, såvel indenfor de sidste BST-pligtige områder, som rådgivning påbudt af Arbejdstilsynet og rådgivning udbudt i et frit marked. Blandt de prægraduate uddannelser, der uddanner kandidater, som er potentielt kommende arbejdsmiljørådgivere, er arbejdsmiljøtemaet reduceret. Der indgår dog stadig et mindre omfang af arbejdsmiljøtemaer i ergo- og fysioterapiuddannelserne, på ingeniørstudiet og på de tekniske skoler, det forudsætter dog oftest et tilvalg fra de studerendes side. TekSam uddannelsen på RUC har desuden også givet mulighed for en fokusering på arbejdsmiljø og arbejdslivstemaer. Her udvides tilbuddet væsentligt med etablering af en 1½ års kandidatuddannelse i arbejdsliv. Desuden findes nogle få uddannelsesstilbud til en egentlig post-graduat videreuddannelse, der kan have et fokus på arbejdsmiljørådgivning.

Det drejer sig om en masteruddannelse i Teknisk Miljøledelse på DTU, Institut for Produktion og Ledelse samt Institut for Miljø og Ressourcer; på Aalborg Universitet i Læreprocesser (MLP) – med specialisering i arbejdsmiljø og forandringsprocesser; på RUC i organisationspsykologi (MPO), og endelig på Århus Universitet i etik og værdier i organisationer.

### **6.8.5 Faggrupper eller profession**

Da social- og sundhedssektorens fik pålagt BST-pligt i 1992, medførte det et stærkt forøget fokus på de psyko-sociale problemstillinger i arbejdslivet, hvilket betød en stigning i antallet af psykologer blandt det faglige personale. Hvor der i

1989 var fire ansat, så var der ansat 72 psykologer i 1999. Psykologfaggruppen bragte en anden type faglig selvbevidsthed ind i BST-systemet samt en videnskabeligt baseret viden om ledelse og organisation. Den etablerede gruppe af teknisk og ergonomisk uddannede rådgivere havde indtil da haft fokus på udvikling af deres konsulentrolle og udviklet kompetencer i forhold til at vejlede og facilitere forandringsprocesser, samt at kunne inddrage brugere og ledelse i opgaveløsningen. Disse erfaringer og tværfaglige kompetencer var bl.a. forsøgt samlet i metodekurset, og blev betragtet som almene forudsætninger alle arbejdsmiljørådgivere måtte besidde for at kunne udfylde rollen.

Med psykologfaggruppens insistens på at være en faggruppe med særlige kompetencer opstod en latent konflikt mellem den gamle gruppe rådgivere og psykologerne, der argumenterede for at organisationsindsigt og udviklingsprocesser var deres gebet. Diskussionen om tværfaglighed contra monofaglighed blev dermed igen aktuel. Psykologgruppen repræsenterede en ny faglig selvforståelse og blev ikke integreret i det klassiske tværfaglige rådgiverfællesskab på samme måde som de øvrige ansatte. Da det samtidig var den faggruppe, der oplevede den største vækst i antallet af konsulenter og i omfanget af opgaver, opfattede psykologgruppen sig selv som psykologer i langt højere grad end som "BST-medarbejdere". Psykologgruppen blev i kraft af efterspørgselen også den faggruppe, der førte an i en karriereudvikling væk fra BST-systemet til ansættelser i virksomheder og organisationer med ansvar for psykisk arbejdsmiljø eller tilgrænsende funktioner som HR-konsulenter, organisationsudvikling og mere terapeutisk orienterede støttefunktioner.

Introduktionskurserne blev som nævnt gjort obligatoriske med Jytte Andersens reform i 1999, men uddannelseskrauet blev ophævet igen, da BST-godkendelsesordningen blev justeret i 2004. Da udfasningen af BST-ordningen samtidigt var sat i gang, var der ikke længere interesse for uddannelser eller kompetenceudvikling knyttet til systemet.

## 6.9 Vidensdeling og faglig udvikling

Vidensdeling gennem netværk var i BST-systemets start en meget væsentlig forudsætning for udviklingen af de traditioner for rådgivningspraksis, der kom til at

kendetegne den danske rådgivningstradition. Det årlige seminar for arbejdsmiljørådgivere gennemføres fortsat hvert år i regi af "Arbejdsmiljørådgiverne" og markerer på den måde eksistensen af et fagligt område, om end det har en langt bredere beskæftigelsesprofil, end da BST var det dominerende erhvervsfelt. I interviewene med de rådgivere, der indgår i casestudierne, bekræfter de dog samtidigt, at muligheden for at indgå i netværk og lave vidensdeling på tværs af rådgivningsinstitutioner er blevet meget begrænset, primært på grund af manglende ressourcer til at gennemføre sådanne aktiviteter.

Kompetenceudviklingen blandt arbejdsmiljørådgiverne byggede i slutningen halvfemserne fortsat på en praksis, som den enkelte rådgiver selv tilrettelagde og gennemførte indenfor de rammer rådgivningsinstitutionen, vedkommende var ansat i, satte (Tybjerg Aldrich & et al. 1999). Det må antages af denne praksis fortsat er gældende og måske endda endnu mere udbredt. Der var i slutningen af halvfemserne stadig et udbredt samarbejde om efteruddannelse mellem BST-enhederne primært indenfor en række etablerede netværk og indenfor faste samarbejdsrelationer.

Det store omfang af fusioner og i de senere år opkøb af tidligere BST-enheder fra større rådgivende ingeniører har betydet, at rådgiverne i dag generelt er ansat i langt større enheder end tidligere. Det åbner selvfølgelig mulighed for, at der internt i disse rådgivningsfirmaer bliver gennemført systematisk kompetenceudvikling. Det er der dog ikke muligt at få et samlet overblik over. I de store rådgivningsfirmaer kan rådgiverne desuden etablere interne netværk og udvikle en praksis for vidensdeling indenfor organisationens rammer.

Meget tyder på, at antallet af selvstændige rådgivere eller meget små rådgivningsfirmaer også er øget. De har ikke de samme muligheder for intern kompetenceudvikling og netværk, men skal selv være i stand til at etablere netværk med samarbejdspartnere for at kunne indgå i en bredere vidensdeling.

## 6.10 Opsamling

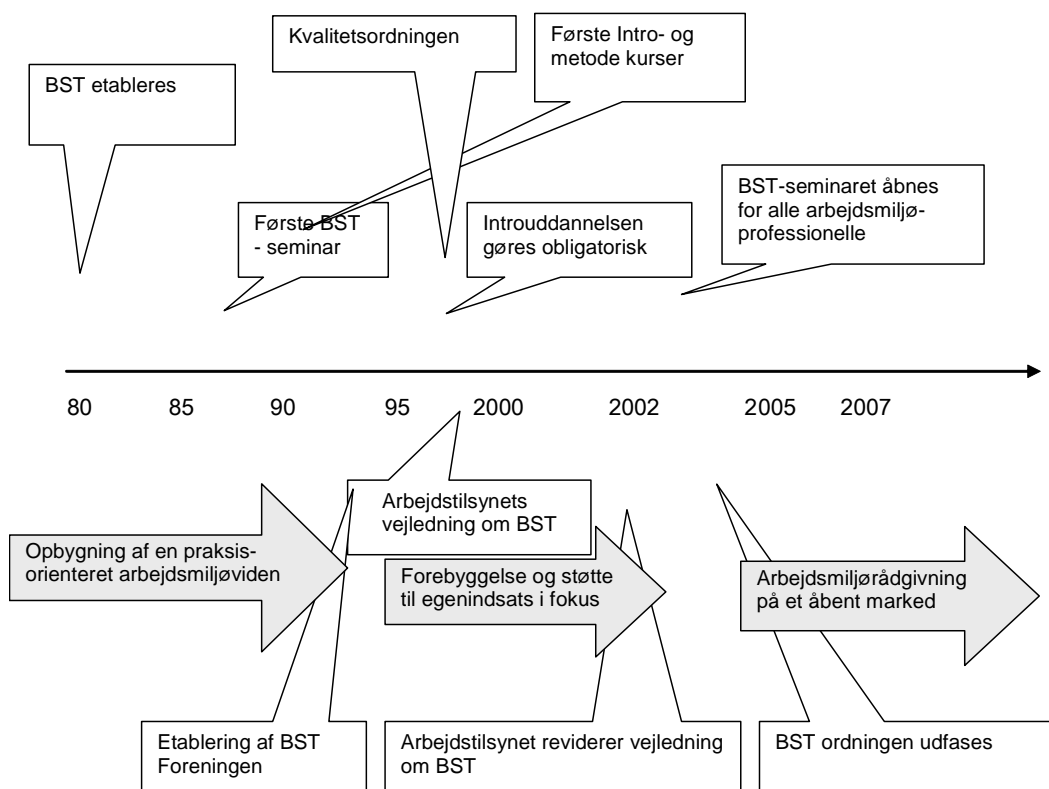
BST-systemet viste sig at blive en ramme for udvikling af en tværfagligt baseret rådgivningspraksis. Med udgangspunkt i den tekniske forebyggelsesstrategi og



senere kombineret med sundhedsfremme og andre tilgange udviklede BST-systemets aktører en rådgivningspraksis, der kan betragtes som en semiprofession. Det kan begrundes ved, at der gennem denne rådgivningspraksis blev defineret en ny måde at løse opgaven på, som var udbredt blandt systemets aktører. Men der blev ikke skabt en egentlig profession, eftersom man ikke prioriterede – eller fandt det nødvendigt – at udvikle de mekanismer, der skal til for at fastholde en professions status og udvikle dens særlige rolle overfor andre fagområder. Der blev ikke desto mindre opnået en lang række erfaringer, der kan inddrages i den kommende udvikling, uanset hvordan samfundet, rådgiverne og deres organisationer og brugerne vælger at forholde sig til, hvilken rolle arbejdsmiljørådgivning skal have, og hvordan den som semi-profession skal udvikles.

I den følgende tidslinie er en oversigt over de vigtigste af tiltag, som har været omtalt i dette kapitel:

#### Tidslinie for vigtige begivenheder i udviklingen af en "arbejdsmiljørådgiver-semiprofession"



Tidslinien illustrerer, hvordan arbejdsmiljørådgivningen udviklede en faglig praksis indenfor de rammer, som blev fastlagt af lovgivning og regler. Der blev etableret uddannelser og fastlagt faglige normer gennem kvalitetsordningen. Samtidigt blev der også etableret faglige foreninger og gennem BST-seminaret skabt en årlig ramme for vidensdeling. I forhold til den nuværende situation, hvor BST-ordningen udfases forsvinder samtidigt uddannelserne og kvalitetsordningen. Det årlige seminar og BST-Foreningen, som siden er blevet til "Arbejdsmiljørådgiverne" består dog fortsat, og repræsenterer muligheder for at holde sammen på fagfeltet.

Kvalitetsordningens mål var bl.a. at udvikle og fastholde en ensartet kvalitet i ydelserne fra BST i kraft af kontrol med de enkelte enheders systemer og forretningspraksis. Men den var også med til at beskrive rådgivernes erfaring fra praksis gennem en løbende diskussion af, hvordan rådgivningen kunne opfylde de tre mantraer. Disse erfaringer vil være vigtige at bevare og videreudvikle.

De tre mantraer forebyggelse, helhedssyn og støtte til egenindsatsen er alle tre meget overordnede begreber, som det kan være svært at definere. De repræsenterer imidlertid efter vores mening tre helt centrale forhold for, at en arbejdspladsorienteret rådgivning kan få en blivende effekt. De erfaringer, som DANAK har fået med BST-rådgivernes måde at anvende dem på, peger på, at de har været centrale for at fastholde og udvikle en diskussion om rådgivningens overordnede mål.

DANAK's assessorer og særligt sagkyndige, som deltog i projektets workshop, kunne berette om store forskelle i kvaliteten og BST-konsulenternes opgaveløsning, men også om generelle forbedringer i BST'ernes evne til at udvikle deres kvalitetssystem. BST-enhederne havde vanskeligt ved at overføre de tre mantraer om forebyggelse, helhedsorientering og støtte til operationelle mål for deres rådgivningspraksis. Opgaver med den slags mål anses tydeligvis ikke for at være hyldevarer, men deres omfang var voksende i virksomheder, som havde udviklet en samarbejdsrelation til dygtige konsulenter over lang tid. Som vi vil dokumentere i næste kapitels casestudier, kan disse kvalitetsnormer få betydning for indholdet i samarbejdet mellem rådgiver og virksomhed.

De tre mantraer findes stadig som overordnede krav til autoriseret rådgivning, men kontrollen og dermed den centralt styrede drivkraft i udviklingen af denne rådgivning forekommer meget svækket. Heroverfor står rådgiverbranchens egne retningslinier for god praksis og etisk adfærd som et regelsæt, der bør komme til at indtage en mere central rolle som redskab for evaluering og udvikling af begge parter evne til at beskrive opgaverne. For dermed at kunne være en reel kvalitetsmekanisme.

Erfaringerne viser, at det kan lade sig gøre at operationalisere begreberne. *Forebyggelse* forudsætter, at virksomheden og rådgiveren sætter fælles mål for opgaven, som løbende anvendes til at vurdere, om der opnås en ønsket effekt. Derved bliver arbejdsmiljøløsninger ikke blot opfattet som en teknisk forandring, men som en gradvis forbedringsproces. Det andet vigtige element er, at rådgiveren tilfører virksomheden ny viden, så at der kan træffes foranstaltninger for at imødegå belastninger, det ikke var muligt at forudse. Der kan skabes en balance mellem afhjælpning og forebyggelse, hvilket forudsætter, at indsatser, der er rettet mod at behandle symptomer eller afhjælpe eksisterende påvirkninger, også følges op med en vurdering af deres langsigtede effekt. Derved for de en forebyggende karakter.

*Helhedssyn* er i stort omfang blevet opfyldt ved at fokusere på tværfaglighed i opgave løsningen. Denne tværfaglige praksis har været grundlaget for BST-rådgivningen, som bl.a. har været bundet i den måde de enkelte BST'er har organiseret deres arbejde på, f.eks. gennem brancherettede team. Det er derfor vigtigt, at rådgivere fremover også forholder sig bevidst til denne sammenhæng mellem organiseringen af opgaveløsningen og målet om at sikre en tværfaglig tilgang. DANAK-erfaringerne peger på, at der udover den tværfaglige bredde, som forskellige faglige tilgange bibringer opgaveløsningen, er to andre aspekter, som er væsentlige. Den ene er den tidsmæssige dimension. Hvis opgaver udføres indenfor et begrænset tidsrum, uden at de langsigtede konsekvenser af såvel belastning som løsning overvejes, viser mange løsningsstrategier sig at have begrænset holdbarhed. Den anden er at have et helhedssyn på de produktionsbetingelser rådgivningen udføres overfor. Helhedssyn fordrer i denne sammenhæng kendskab til, hvordan problemer og løsninger indgår i og påvirker den sam-

lede produktion. Løsninger der virker på en begrænset del må ikke skabe problemer andre steder.

*Støtte til egenindsatsen* har haft meget fokus på etablering og effektivisering af de formelle strukturer. Det er vigtigt for rådgiverne også at kunne forstå og styrke de uformelle dele af egenindsatsen samt at kunne inddrage aktører fra andre områder end arbejdsmiljøsystemet i opgaverne. Rådgivningen handler desuden meget om at bidrage til at udvikle og justere de strategier og metoder, virksomhederne ønsker at lægge til grund for deres arbejdsmiljøarbejde. Egenindsatsen bygger på de tilgængelige ressourcer. Et vigtigt element er derfor også, at rådgiveren kan analysere og kortlægge disse. At han kan pege på, hvordan "skjulte" ressourcer (herunder ofte medarbejdernes erfaringer) kan inddrages og inspirere virksomheden til at udvikle de ressourcer, der evt. mangler. Da der ikke findes faciliteter til løsningen af sådanne opgaver, er rådgivernes erfaringsbank derfor af meget stor betydning.

Ud fra disse konkretiseringer af hvordan rådgivere kan arbejde ud fra de tre mantraer, fremgår det, at de i stort omfang knytter til egenskaber ved rådgiveren, og i mindre grad til måden opgaven udføres på. Derfor er der behov for at eftersøge mekanismer, der også fremover kan fremme disse egenskaber hos danske arbejdsmiljørådgivere.

En sammenfattende vurdering af den aktuelt tilgængelige arbejdsmiljørådgivning er, at udbuddet af arbejdsmiljørådgivning stadig er meget bredt. Gruppen af rådgivere er imidlertid endnu mere heterogen end tidligere og repræsenterer såvel gamle BST-centre, store rådgivende ingeniører som en underskov af enkeltrådgivere med en meget bred vifte af kompetencer. Etablering af uddannelser med et fastlagt grundpensum vil kunne udgøre en vigtig kvalitetsmekanisme i forhold at sikre specifikke kompetencer blandt personer, der tilbyder og udfører arbejdsmiljørådgivning. Både i forhold til de kommende rådgivere, der opnår kvalifikationer gennem uddannelsen, men også som en påvirkning af de eksisterende rådgiveres opfattelse af kvalitet.

## Litteratur

- Arbejdstilsynet. Vejledning om godkendelse af bedriftssundhedstjenesten, 3. version, november 1999. 1999b.  
Ref Type: Bill/Resolution
- Arbejdstilsynet. At-vejledning F.3.1 om bedriftssundhedstjenestens formål og arbejde. 2002.  
Ref Type: Bill/Resolution
- Arbejdstilsynet 1991, *Perspektivrapport om BST år 2000*, Direktoratet for Arbejdstilsynet, København.
- Arbejdstilsynet. Arbejdstilsynets retningslinier om BST-uddannelser efter BST-bekendtgørelsens §15 b. 1999a.  
Ref Type: Bill/Resolution
- BST Foreningen 2003, *BST Foreningens retningslinjer for fagligt god og kollegial hensigtsmæssig BST-adfærd*, BST Foreningen, [www.arbejdsmiljoraadgiverne.dk](http://www.arbejdsmiljoraadgiverne.dk) set 15.2.08.
- EU -Rådet. Rådets direktiv 89/391/EØF af 12. juni 1989 om iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet. EF-Tidende nr. L 183 af 29/06/1989 , 001-009. 1989.  
Ref Type: Statute
- Hjort (red.), K. 2004, *De Professionelle - forskning i professioner og professionsuddannelser* Roskilde Universitets Forlag, Frederiksberg.
- ICOH International Commission on occupational health 2002, *International code of ethics for occupational health professionals*, ICOH.
- ILO International Labour Organization 1985, *Occupational health Services Convention. C161*, ILO, Geneva.
- Limborg Hans Jørgen & Hanne Nørby 1997, *Planlægning af efteruddannelse i BST*, BST Foreningen, København.
- Limborg, H. J. 2000, "Arbejds miljøarbejdet - udviklingen af en ny faglig professionalisme," in *Nordisk Arbejdslivs konference 1999*, Martin Gjelsvik & Kåre Hansen, eds., Temanord, Nordisk Ministerråd, Stavanger, pp. 87-109.
- Limborg, H. J. 1989, "Efteruddannelse i BST", *LOKE*, vol. 89, no. 1 and 2, pp. 4-7.
- Limborg, H. J. 1995, "Qualifying the consultative skills of the occupational health service staff", *Safety Science*, vol. 20, no. 2&3, pp. 247-252.
- Limborg, H. J., Jensen, P. L., Saabye, A., Viskum, S., Sæby, U., & Porsgaard, M. 1994, *Arbejds miljøprofessionelle i Danmark SAM*, København.
- Tybjerg Aldrich, P. & et al. 1999, *Evaluering af erfaringer med nuværende BST- ordninger - Hovedrapport*, Dansk Teknologisk Institut, Tåstrup.
- Westerholm, P., Nilstun, T., Øvretveit, J., & (red.) 2004, *Practical Ethics in Occupational Health* Radcliffe Medical Press, Oxford.

## 7 Casestudier

I dette kapitel gennemgår vi fem virksomheder, hvis arbejdsmiljøarbejde og -rådgivning først beskrives kort i et resume og derefter i et kronologisk forløb. Efter en uddybning af udvalgte temaer analyserer vi casene med hensyn til det forebyggende, helhedsorienterede og støttende sigte, og endelig vurderer vi samarbejdsrelationen mellem virksomhed og rådgiver i forhold til vores samarbejdsmodel.

Casene er udvalgt efter en række kriterier:

- Samarbejdet mellem en virksomhed og en arbejdsmiljørådgiver omkring en eller flere konkrete opgaver skal have foregået over mindst tre år
- Der skal være en fastlagt opgavekontrakt(er)
- Rådgivningen skal have været tværfagligt organiseret
- Forskerne skal have garanti for, at centrale aktører fra virksomheden og fra rådgiveren kan og vil deltage i en workshop, stille materiale til rådighed samt deltage i interview.

Et femte kriterium om, at der skal foreligge (eller være vilje til at foretage) en effektivitetvurdering (sygefravær, eksponeringsmåling, kortlægning, og/eller økonomiske konsekvensberegninger), har det været nødvendigt at fravælge, idet der ikke har været grundlag for at stille det som krav.

I praksis efterspurgte vi virksomheder, som rådgiveren havde haft et ikke-uproblematisk samarbejde med – billedlig talt måtte samarbejdet gerne kunne sammenlignes med "en stenet vej". Desuden skulle casene i videst muligt omfang placere sig forskelligt i forhold til følgende parametre:

- Rådgivningsorganisation (center, brancherettet, virksomhedsrettet, offentlig)
- Fremtrædende problemstillinger: Fysisk/kemisk (eksponering baseret på teknologi eller materialer), ergonomisk (eksponering baseret på arbejdets udførelse) eller psyko-socialt (eksponering baseret på arbejdets organisering)
- Virksomhedstype (stor industri, offentlig service, mindre produktion eller håndværk).

Det lykkedes at finde fem virksomheder, som dækker disse parametre ganske godt. Som det sidste og sjette casestudie valgte vi at bruge en multicase, som bestod af repræsentanter fra seks virksomheder.

Casestudierne er udført som historieværksteder (Limborg & Hvenegaard, 2008), der sætter udvalgte aktører i stand til at dele deres erfaringer i forhold til en kronologisk ramme. Programmet er i sin grundform bygget op i to dele, der udgør et samlet forløb: Historieøvelsen og en egen-analyse af styrker og svagheder i forhold til arbejdsmiljøarbejdet og rådgivningen. Normalt afholdes historieværkstedet over en dag, men i dette projekt har vi brugt et komprimeret forløb på en halv dag (metoden er beskrevet nærmere i kapitel 1).

## 7.1 Social-psykiatrisk bocenter

Case-virksomheden er en offentlig institution indenfor socialpsykiatrien med knap 200 boliger for voksne med psykiske lidelser. Bocentret hører under en kommunal socialforvaltning og er opdelt i mindre boenheder (huse) med 8-17 boliger i hver. Dertil kommer et administrations-, et aktivitets-, et værksteds- og et serviceområde.

Bocentret samarbejder med kommunens egen BST. Samarbejdet var i en årrække baseret på få og mindre tekniske opgaver til BST'en. Et vendepunkt indtraf i forbindelse med et skift i kerneopgaven, som før bestod i at pleje institutionens brugere, men nu skiftede til en social og pædagogisk indsats overfor brugerne. En ny sikkerhedsleder fra egne rækker og en ny kontaktperson fra BST'en havde været nøglepersoner i et projekt, der gik ud på at reducere vold og trusler mellem beboere og medarbejdere i et hus. Projektet var organiseret med inspiration fra læringsteorien om praksisfællesskaber. Da projektet viste sig at være en succes i huset, blev en konflikthåndteringspolitik for hele institutionen vedtaget. Projektet blev fulgt op med et nyt projekt, der gik dybere i institutionens kerneopgave og sigtede på at etablere en bedre kommunikation mellem de forskellige instanser rundt om brugerne, dvs. politi, kriminalforsorg, hospitaler, socialforvaltninger.

Casebeskrivelsen er baseret på et historieværksted med tre deltagere fra bocentrets sikkerhedsorganisation (sikkerhedsleder/arbejdsmiljøkoordinator samt en arbejdsleder og en medarbejder fra hver sit hus) samt to BST-konsulenter.

### 7.1.1 Tidslinien

En arbejdsleder husker, at hun oplevede, at BST i starten kom udefra. De blev opfattet som en form for arbejdsgiverkontrol eller tilsyn. Men en større ændring er i gang, og det får også betydning for forholdet til BST:

”Vi bliver jo lagt om fra at være plejehjem til at være bocenter. Så skrider det. Der sker nye ting, andre folk ansættes. Før i tiden skulle vi bare modtage de tæsk, der hører med til plejehjem eller i psykiatrien. Nu begynder vi at tale om psykisk arbejdsmiljø. Vi finder ud af, at man kan bruge andre organisationer end os selv.”

Før 2002 henvendte institutionen sig til BST med meget korte, afgrænsede opgaver. Det var f.eks. temadage, indeklime og trivsel. Efter 2002 kom der mere varierede opgaver ind i samarbejdet. Det er dels kontinuerlige kontakter og længerevarende forløb, der er organiseret som projekter og betegnes som ”lærerige”.

I 2002 var der personudskiftning på begge sider. Bocentret fik en ny engageret sikkerhedsleder, der er håndværker og har suppleret med socialpædagogisk efteruddannelse. BST udpegede en ny kontaktperson, der har mange års erfaring i BST, hvor hun bl.a. har taget en uddannelse som proceskonsulent som supplement til hendes tekniske baggrund. Det løbende kontaktpersonarbejde omfatter bl.a. sikkerhedsudvalgsmøder, sparring, årlige handlingsplaner.

Det største projekt har drejet sig om voldsforebyggelse. Det strakte sig over et par år i et af bocentrets huse med en udstrakt grad af brugerinddragelse. Der var månedlige styregruppemøder, hvor BST deltog som dialog- og sparringspartner. BST fulgte med fra sidelinjen, støttede, evaluerede og deltog til sidst i at skrive rapport om projektet.

I 2003 var der et samarbejde om indeklimaet, som mest handlede om at forsyne sikkerhedsorganisationen med faktaviden. Samme år blev der indledt en opgave om trivsel og kollegial supervision i et af bocentrets huse. Opgaven bliver uddybet nedenfor. I 2003 blev der desuden stillet en opgave, der gik ud på at udvikle



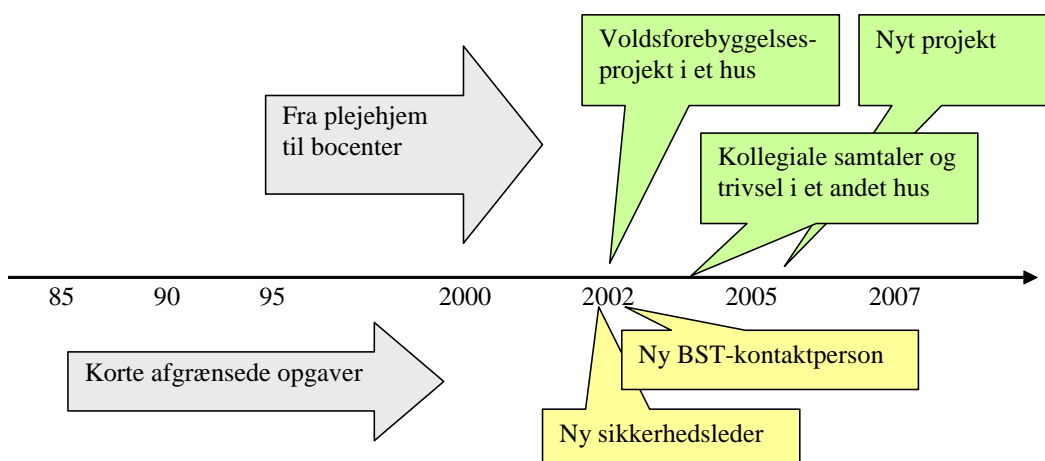
et systematisk arbejdsmiljøarbejde. Efter sikkerhedslederens mening handlede det om ”at tilfredsstille det system, vi arbejder for, med nødvendig dokumentation.”

I 2004 var der kontakter mellem BST og sikkerhedslederen om rådgivning vedrørende omlægning af natholdenes arbejdstider. Efter nogle møder stod det klart, at der ikke var grundlag for at gennemføre en proces, der kunne tiltrædes af både medarbejderne og ledelsen, og opgaven blev opgivet.

I 2005 blev der aflagt rapport om projektet om voldsforebyggelse. Det havde på mange måder været en succes, når man så på ændringerne i den daglige kommunikation og på den udarbejdede politik for konflikthåndtering. Samme år blev der fulgt op med et nyt projekt om voldsforebyggelse i to huse med misbrugsproblematikker. Det handlede om at bryde mønstre bl.a. ved at forbedre samarbejdet mellem de forskellige sektorer og institutioner: Socialpsykiatri, hospital, politi, kriminalforsorg, socialforvaltning i bopælskommune mm. BST-konsulenten siger:

”Alle de steder, hvor praksisfællesskaber støder op mod hinanden, ser vi muligheder. Inddrager forskellige samarbejdspartnere. Hvordan er verden ud fra forskellige perspektiver, hvad er vilkårene, hvad siger lovgivningen, deres organisering, osv. En bedre forståelse giver bocentret et overblik, hvad er vores problematikker i forhold til arbejdet. Ambitionen var at lave nye aftaler om, hvordan sådan et samarbejde skal fungere for at komme medarbejdere og beboere til gode.”

Figur 1: Social-psykiatrisk bocenter. Tidslinie med vigtige opgaver, personer og opgavetyper.



### 7.1.2 Opgaven om trivsel og kollegial samtale

Bocentret satte BST i gang med opgaven i et hus i 2003. En BST-konsulent kortlagde trivslen ved hjælp af tre gruppeinterviews. Resultatet blev behandlet på et møde for ledere og medarbejdere i huset. På mødet blev det besluttet at gå videre med at lære kollegial supervision som metode til at kvalificere det faglige arbejde og forbedre trivslen. Det blev til to forløb med en BST-psykolog – den kollegiale samtale 1 og 2.

BST-konsulenten husker, at der var stor accept af hendes forslag om at interviewe frem for at bruge en spørgeskema-metode, og siger om baggrunden:

”De var midt i en diskussion eller situation, der handlede om at være på vej fra en faglighed til en anden. Før var det en sygeplejefaglig tilgang, og der skulle introduceres en mere pædagogisk tilgang, hvor beboerne skulle aktiveres. Det var anderledes og voldte mange problemer. Det gav store diskussioner om de faglige værdier: Hvad skal man gøre, hvad er det rigtige?”

Personalet ønskede, at ledelsen udstak nogle faste retningslinjer, men det var ledelsen ikke klar til. Alligevel viste diskussionen i huset, at kollegial supervision kunne være en god fremgangsmåde. Opgaven blev givet videre til BST, og en BST-psykolog aftalte det videre forløb med husets ledelse og medarbejdere. Man valgte at bruge begrebet ”den kollegiale samtale”. Medarbejder-repræsentanten siger:

”Vi lavede en kontrakt. Om personalets forventninger til ledelsen, og hvad ledelsen kunne tilbyde - og omvendt. En af de ting vi blev klar over på første implementeringstematag var, at der var brug for en kulturændring. Det var i høj grad et spørgsmål om kultur. At tage sig tid til at tale sammen, frem for at gøre rent i køkkenet.”

Medarbejderen fortæller, at der stadig står kollegial samtale på det daglige planlægningskema. Hvor meget den kollegiale samtale faktisk bruges er forskelligt, også hvem der bruger det. Nogle ville gerne have haft noget mere ledelse i stedet. Men det er lykkedes at skabe et rum til samtale, som ikke var der før. Og det på trods af, at BST's konsulent på opgaven gik på barsel, og den sidste planlagte temadag ikke blev gennemført.

Medarbejderen siger, at huset ikke henvendte sig for opfølgning: *"Det druknede i hverdagsting"*.

Sikkerhedslederen mener, at han måske kunne have gjort noget for at holde processen i gang, men har erfaring for, at det er huset selv, der først skal beskrive problemet og også gerne fremsætte et løsningsforslag. Ellers virker det ikke.

### 7.1.3 Projektet om forebyggelse af vold

Projektet blev sat i gang i 2002. Arbejdsleder forklarer om baggrunden, at der i huset var mange episoder med trusler og vold, og at beboerne var begyndt at angribe hinanden indbyrdes:

"Bunden blev nået. Dårligere og dårligere skizofrene beboere, de gik i krig med hinanden. Der var en kæmpe handel med narkotika og pengeafpresning ... nogen gange var det som, at det halve af byen boede herinde. Det var overvældende for os ansatte."

Arbejdslederen skrev en APV til bocentrets ledelse. I det øjeblik, det kom på papir, var ledelsen nødt til at sige, at noget måtte gøres. Sikkerhedslederen gav udtryk for, at der var brug for hjælp udefra. Det handlede ikke om personlige grænser, men om at rykke grænserne, så alle kunne arbejde og bo i huset. Som arbejdslederen siger:

"... alle måtte rykke sig. Både beboere og personale. Det kunne ikke klares ved at sende en i spjældet i to uger. Der var brug for en holdningsændring. Stemningen var meget anspændt. Tidligere kunne problemer klares ved f.eks. indlæggelse. De fleste havde behandlingsdomme og var tilknyttet læge på et hospital, der skal tage sig af dem."

Sikkerhedslederen tog kontakt til BST, og et forløb i flere faser blev aftalt. BST lagde vægt på, hvordan man fik alle til at rykke sig. Sikkerhedslederen oplever, at BST har kompetence til at hjælpe processen på vej:

".. da BST-konsulentten kommer ind, og vi overfor hende beskriver, hvordan vi vil organisere arbejdet, så er hun i stand til at stille de spørgsmål, vi andre ikke tænker over, for det er jo en del af jobbet. Hun formår at sætte spejlet op."

Arbejdslederen havde forventet, at BST kunne være en katalysator for en proces. *"For vi var godt sovset ind"*. Men at BST også kan "det med spejlet", det *"hjælper gevaldigt."*

BST-konsulentent siger:

"Det her var meget spændende, nærmest liv eller død. Jeg var ny som kontaktperson og deltog i et sikkerhedsudvalgsmøde i december, og var med til det første styregruppemøde i projektet i maj. Der gik noget tid, fordi de ventede på at få midler fra en pulje. Det blev et afslag, og huset måtte trække ambitionerne ned. Der kom jeg for alvor ind på banen som sparringspartner og som inspirator. Jeg beskrev i kontrakten, at min rolle var at stå på sidelinjen, at give noget sparring."

Konsulentent har en teknisk baggrund og har tidligere beskæftiget sig indgående med ulykkesforebyggelse og ser ikke de store forskelle i forhold til at arbejde med forebyggelse af vold. I BST var det imidlertid psykologerne, der arbejdede med voldsforebyggelse. Men konsulentent beholdt alligevel opgaven: *"Jeg var tændt på det og holdt fast"*, siger hun.

Erfaringerne fra andre voldsforebyggelsesprojekter viste, at det har en effekt at betragte voldsom adfærd fra beboere som et pædagogisk problem; som en udtryksform, man skal søge at forstå. Men hvordan kunne det gøres i forhold til en beboergruppe, der gennem hele livet havde fået at vide, at de er ubrugelige?

Svaret var at inddrage beboerne aktivt i processen. BST-konsulentent nævner, at BST-bekendtgørelsen ikke lægger op til at involvere brugerne i rådgivningen: *"Men når man er en virksomheds-BST, har man mere blik for at have alle parametre med."*

BST observerede som noget markant, at bocentret havde en leder og en arbejdsmiljøkoordinator, der brændte for projektet og havde alle mulige ideer. Men de glemte næsten medarbejderne. Mens beboerne deltog i et styregruppemøde, mødte medarbejderne ikke op. Medarbejderne følte ikke, at det var deres projekt. Da ledelsen erkendte, at der var brug for at inddrage personalet, blev der arrangeret team-ture for beboere og medarbejdere.

Derefter holdt BST to temadage kun for personalet. Der blev udvekslet erfaringer med, hvad det er, man gør, når man kommer ud for trusler og voldssituationer. Og hvordan man bedre kan støtte hinanden i de situationer. Aktiviteterne i det første år blev gentaget i det andet år med beboere og personale, mens personalet kommer på temadage. Organiseringen af arbejdet i huset blev endevendt.

Arbejdslederen fortæller, at personalet skiftede fra ansvar til kompetencer. Det gav en anderledes ledelsesstil. Arbejdslederen kan i dag uddelegere alt til alle: *"Alle ved lige nøjagtigt, hvad de skal. Der er ansat personale med udgangspunkt i, hvad der er brug for, og hvad man er god til"*, siger hun.

Sikkerhedslederen taler om, at BST havde en systematisk model, som var nyttig. Modellen handlede først og fremmest om faglighed, men også menneskelige kvaliteter. Noget kan læres, men noget skal man have med. BST-konsulenten kaldte det for en anden måde at forklare det, som de allerede gør. *"Det giver mening,"* siger sikkerhedslederen.

Efter projektet på bo-centret kom der flere besøg af interesserede fra andre huse, der havde hørt om projektet gennem ledermøder osv. Projektet blev nævnt i bo-centrets udviklingsplan, hvilket var med til at gøre det interessant.

Effekten af projektet er ifølge BST, at det lykkes at stabilisere personalegruppen. Nogle er endda vendt tilbage. Ellers har der tidligere været en stor personaleudskiftning. Det har stor betydning, at der kommer noget i dagligdagen, som medvirker til, at personalet holder ved. Det letter det kontinuerlige arbejde.

Men der kan også være en risiko, påpeger arbejdslederen. Der var f.eks. to af de bærende kræfter, der blev så inspirerede af arbejdet med projektet, at de ville læse videre.

Sikkerhedsleder har noteret sig en anden effekt:

*"I og med at man arbejder på den måde, som man gør i huset, er man i stand til at møde mere modstand fra beboerne. Og der er en anden vilje til at give sig selv hver gang og til at give sig fuldt ud. Det giver en anden relation mellem personale og beboere."*

Arbejdslederen siger, at hvis man bedre kan lide hinanden, og man griner sammen, er det også sværere f.eks. at slå hinanden. Hun har bemærket, at sproget har ændret sig meget, og taler om, at "*et mærkværdigt frisprog er opstået*".

En synlig effekt er også, at bocentrets voldspolitik nu er lavet om til en konflikt-håndterings-politik.

#### 7.1.4 Analyse

Bocenter og BST samarbejdede om *forebyggelse*. Overgangen fra en voldspolitik til en konflikt-håndteringspolitik viser udviklingen. Samarbejdet omfattede hele projekter, hvor BST var inddraget fra problemerkendelse til evaluering og dokumentation, der igen blev koblet sammen med APV. Man kan ikke umiddelbart se, at forebyggelsesprincipperne fra arbejdsmiljølovgivningen er oversat til en simpel model, og at den blev anvendt af samarbejdsparterne til at vurdere løsninger. Derimod var der en fælles opfattelse og sprogbrug omkring en mere avanceret forebyggelsesmodel, der handlede om at påvirke selve bocentrets kerneopgave omkring beboerne. Samarbejdet omfattede såvel sikkerhedsorganisationens planlægning som APV og risikoanalyse.

Når det drejer sig om *helhedsorientering* i samarbejdet, har BST tydeligvis tradition for at inddrage alle relevante parter, der f.eks. i voldsforebyggelsesprojektet også omfatter beboerne i huset. BST's retningslinier for at se de forskellige faglige vinkler i en opgave bæres af kontaktpersonen, der kan trække på sit bagland af teknikere og sundhedspersonale i en tværfaglig gruppe. Men det virker som om, BST satser på, at meget erfarne konsulenter kan bære mange faglige vinkler. Evaluering bruges i de store projekter, men samarbejdsrelationen kan være personafhængig og dermed sårbar, som vi ser det i opgaven om kollegial samtale. Opgaven med at gøre status ligger hos kontaktpersonen. Da der var BST-pligt, blev der hvert år udarbejdet en opgaveplan med bocentret på baggrund af en status, suppleret med konkrete opgaveaftaler. Systemet er nu erstattet med årlige aftaler på forvaltningsniveau, suppleret med konkrete opgavekontrakter med de enkelte institutioner som f.eks. bocentret.

For at kunne opfylde BST's formål om at *støtte* arbejdsmiljøindsatsen, kan en synlig metode til vurdering af ressourcer være nyttig. BST havde i denne case medvirket til at lave projektansøgninger til forskellige fonde og herunder vurderet ressourcer samt aftalt BST's del af projektet. Retningslinier for at inddrage sikkerhedsorganisationen findes formentlig i en generel samarbejdsaftale, mens de formelle kontrakter og aftaler om arbejdsfordeling findes på alle opgaver og projekter. Det er åbenbart, at bocentret og BST i praksis samarbejdede om at ud-danne, sparre med og formidle til sikkerhedsorganisationen.

Som samarbejdspartner består bocentret imidlertid af en række meget selvstændige huse. At BST oparbejdede en god relation til en sikkerhedsleder og et hus, betød ikke, at den spredtes hurtigt til andre dele af bocentret, jf. nedenstående interview, der handler om forløbet med kollegial samtale.

*Arbejdsleder:* "Jeg sidder i ledergruppen. Det har overhovedet ikke været diskuteret her. Det har kun været et hus-problem. Ikke noget der ragede os andre. Der gik lang tid, før det gik op for os, hvad der foregik. Desværre er det nok kendetegnede, at enhver passer sit eget lille hus. Man har været flov over at have problemer, der skulle løses ved konsulenthjælp udefra. Man har været bange for at sige, "det her laver vi", fordi andre kunne sige, "de har knald i låget". Vi snakker empowerment, og hvad ved jeg, men ingen bekender sig rigtig til det."

*Interviewer:* "Har BST mærket den stemning, har det været en hæmsko?"

*BST:* "Jeg har vidst, at det her projekt var en hus-ting."

*Interviewer:* "Og i BST var det en solo-konsulent-ting?"

*BST:* "Ja, det kan man sige. Selvfølgelig deler de forskellige faggrupper viden, men vi har så mange opgaver, at vi ikke kan dele alt. Vi tager nogle gange en evalueringssamtale om de større opgaver med kontaktpersonerne. De har større indgang, kendskab."

*Interviewer (til kontaktperson):* "Havde du sådan et kendskab? Hvor lang tid tager det at oparbejde et kendskab?"

*BST:* "Jeg kender en del til bocentret, men ikke til alle husene. Jeg er kommet her gennem mange år, mindst en gang om måneden. Det tager i hvert fald et år."

I det senere projekt om voldsforebyggelse ser vi dog, at viden om forløbet i projekt-huset spredes via ledermøder, udviklingsplaner og politikker – og ikke mindst besøg fra andre huse.

### 7.1.5 Konklusion om samarbejdsrelationen

Virksomheden har udviklet sit syn på BST fra at have været en kontrollant udefra til at være en integreret samarbejdspartner i projekter med en høj grad af forebyggelse, helhedsorientering og støtte. Vendepunktet indtraf i 2002, hvor der kom flere nye personer til fra begge sider.

Samarbejdet aftales i princippet mellem sikkerhedsleder og BST's faste kontaktperson. Begge har en teknisk baggrund og grunduddannelse, der er suppleret med en pædagogisk-psykologisk praksis, for konsulentens vedkommende baseret på en systemisk efteruddannelse.

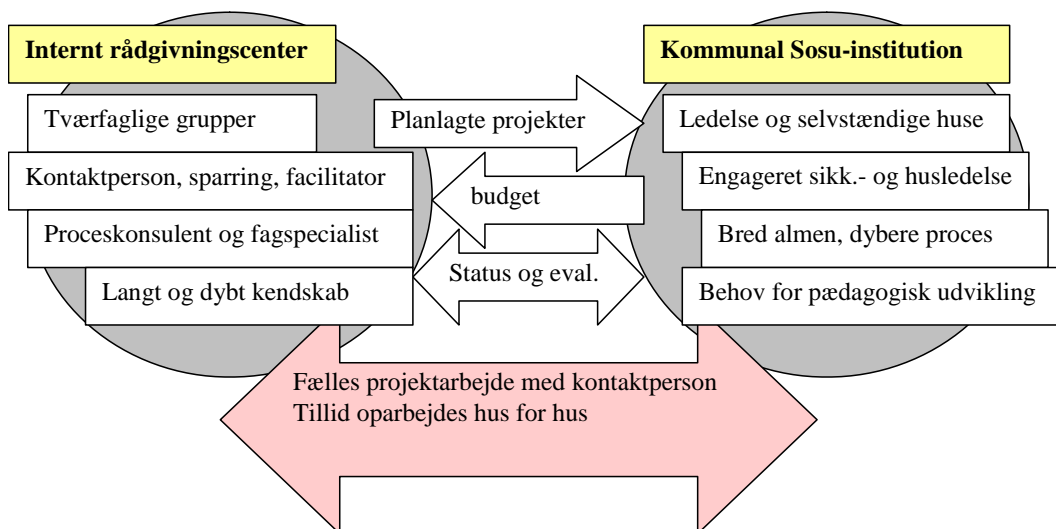
Det, der virker godt i samarbejdet, er, at BST-konsulenten har lært bocentret at kende over et års tid, at konsulenten kan tale bocentrets sprog og indgå i dialog om problemer og løsningsprocesser.

Konsulenten bruges som sparringspartner og den, som holder spejlet op og kommer med nye synsvinkler på en kompliceret problematik som f.eks. volden i bocentret. Rollen som facilitator nævnes også, dvs., at BST kan være den, der ved sin tilstedeværelse sørger for, at nogle processer bliver besluttet og kommer i gang. Det vurderes også positivt, når timerne er til rådighed og er betalt – plus at der er fleksibilitet med hensyn til at bruge dem.

Samarbejdsrelationen er karakteriseret ved en række stikord i figur 2, se nedenfor.



Figur 2: Samarbejdsrelation mellem arbejdsmiljørådgiver og social-psykiatrisk bocenter



## 7.2 Virksomhed i nærings- og nydelsesmiddelbranchen

Virksomheden har mere end 500 ansatte og ligger i en provinsby. Der er holddrift i produktionen, som består af råvaremodtagelse, råvarebearbejdning, færdigproduktion og pakkeri. I tilslutning hertil er en udviklingsafdeling med laboratorier samt en større administrations- og salgsafdeling. Virksomheden har været medlem i det lokale BST-center fra de tidlige 80'ere. På basis af en række rutineopgaver omkring ergonomi og kemi har et tættere og helhedsorienteret samarbejde udviklet sig.

Et kort resume: Et vendepunkt opstod midt i 90'erne, hvor en professionel sikkerhedsleder blev ansat, sikkerhedsorganisationen blev fornyet, Arbejdstilsynet var på besøg, og topledelsen engagerede sig i arbejdsmiljøet. På dette tidspunkt blev BST med sikkerhedsrepræsentantens udtryk "relevant" for ledelsen. En mere systematisk indsats gav meget arbejde til BST, og det gentog sig senere med et arbejdsmiljøledelsessystem, som blev certificeret. Tilliden mellem virksomhed og BST var nu så stor, at en BST-psykolog blev inviteret til at planlægge og gennemføre en proces omkring psykosociale problemer i en produktionsafdeling. Samarbejdet havde karakter af et praksisfællesskab. Virksomheden kunne på

grund af sit arbejdsmiljøcertifikat opsigte sit medlemskab af BST, men besluttede sig for fortsat for at have støtte til at vedligeholde certifikatet.

Casebeskrivelsen er baseret på et historieværksted i august 2006 med deltagelse af to erfarne sikkerhedsrepræsentanter fra hhv. pakkeri og råvareafdeling, sikkerhedslederen og to konsulenter fra BST med baggrund som hhv. kemiingeniør og arbejdspsykolog. Førstnævnte er virksomhedens kontaktperson til BST.

### 7.2.1 Tidslinien

I 80'erne brugte virksomheden BST til ergonomi-opgaver og tekniske opgaver, som ofte handlede om at måle fysiske og kemiske påvirkninger. BST blev indimellem inviteret til møde i sikkerhedsudvalget, for f.eks. at forklare nogle lovkrav.

I 1990 besluttede virksomhedsledelsen, at sikkerhedslederen fremover skulle koncentrere sig om sikkerhed som det primære. Beslutningen blev taget, fordi flere tidligere ledere var "gået ned rent psykisk", da det var svært at håndtere sikkerhedslederjobbet som et bijob. Desuden var der vækst: Virksomheden ansatte flere folk. En ny sikkerhedsleder med erfaring fra andre virksomheder blev ansat 1991.

I 1992 blev der afholdt nogle fyraftensmøder med BST. Det følgende år blev der fulgt op med et kursus for medarbejderne i SU. Det viste sig, at mange ledere opfattede arbejdsmiljø som en hindring frem for et redskab. Samme år blev samarbejdet diskuteret med BST på sikkerhedslederens foranledning. Især samarbejdsformen og ventetid på rådgivning var til debat, og det blev aftalt, at når virksomheden havde et behov for rådgivning, skulle BST reagere hurtigt på det. Som sikkerhedslederen siger:

"Jeg mente, at når vi skulle betale, så skulle jeg også bestemme, og sådan så BST ikke helt på det. Men det gik rimelig godt, samarbejdet skulle lige formaliseres."

Arbejdstilsynet besøgte virksomheden, lavede en gennemgang og opfordrede til, at man brugte sin sikkerhedsorganisation. Sikkerhedslederen:

”Det var godt for sikkerhedsorganisationen, da der kom en masse ting frem om virksomheden. Man fik mere fokus på, hvorfor man gjorde, som man gjorde.”

Ledelsen blev mere involveret. Fabriksdirektøren overtog posten som formand for sikkerhedsudvalget, som vedligeholdelseschefen ellers havde haft. Det blev et vendepunkt. Fabriksdirektøren var god til at engagere sine medarbejdere. Man kunne lave aftaler med ham, så tingene skete. Han løb ikke fra aftalerne. Samtidig havde han snor i lederne. En sikkerhedsrepræsentant siger:

”Det er her, det rykker. Det er her, ledelsen begynder at ville det her på grund af det store fravær og uheld. Nu skal kurven knækkes. Vi må gøre noget andet, end det vi plejer. Det er her, BST bliver relevante.”

Sikkerhedsorganisationen ændrede opfattelse af BST. De blev nu opfattet som en udefrakommende instans, der virkede godt på medarbejderne, og de var meget brugbare i forbindelse med APV og arbejdspladsbrugsanvisninger. Sikkerhedslederen siger:

”I 1996 bliver BST en ressource, samarbejdet med BST forbedres – og vi arbejder mere fremadrettet med BST, hvor BST tidligere blev benyttet ved akut hjælp og ved uheld.”

En vigtig opgave handlede om kemiske stoffer og materialer, der som råvarer kom fra udlandet. Det første trin var at gøre medarbejderne klar over, hvad det var for materialer, de arbejdede med. En anden vigtig aktivitet var undervisning. Først havde de kurser, som BST havde stået for til sikkerhedsgrupperne, været meget fagorienterede. Siden var de blevet mere procesorienterede med udgangspunkt i, hvad det er, man kan og vil. Effekten var bl.a., at arbejdsmiljøet blev mere forståeligt og begribeligt. En sikkerhedsrepræsentant siger:

”Der bliver pludselig sat ord på problemerne. Der bliver snakket ergonomi osv. BST opfinder ikke noget nyt, men får sat nogle begreber på nogle af problemerne.”

I 1995 var der bl.a. et APV-kursus for alle ledere. Ved den følgende APV-runde fik medarbejderne mulighed for at få indflydelse på arbejdsmiljøet. Der blev i forbindelse med APV'en registreret over 800 problemer. APV'en satte dermed gang i en masse opgaver og kommunikation, da hele organisationen blev involveret.

Det gav imidlertid også nogle udfordringer. Medarbejderne begyndte at reagere, og sikkerhedsrepræsentanterne oplevede en vis modstand i forbindelse med APV. En sikkerhedsrepræsentant siger:

"Medarbejderne mener ikke, at der sker noget. Mener, at identificering af problemer bør medføre, at tingene ændres på dag 1. Som sikkerhedsrepræsentant er der brændt meget tid af på at forklare medarbejderne, at det er dem, vi arbejder for, og at de har behov for det."

I 1996 påbegyndte virksomheden et uddannelsesforløb, der supplerede arbejdsmiljøuddannelsen, og var rettet mod alle, der varetog arbejdsmiljøopgaver. Man startede i sikkerhedsudvalget. Derefter blev sikkerhedsrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og ledelse uddannet. Det drejer sig om over 100 personer, der i anden fase fik til opgave at gå ud og udfolde ideen om arbejdsmiljø på de enkelte afdelinger - en slags ambassadørrolle.

Samme år blev indført en tilkaldeordning ved uheld og ulykker, hvilket indebar, at ledelsen kunne tilkaldes, ligegyldig hvornår episoden skete. Det medførte umiddelbart en halvering af uheldene.

I 2001 udførte Arbejdstilsynet et tilpasset tilsyn, som resulterede i, at virksomheden blev placeret på det bedste niveau, niveau 1. Det gav anledning til at igangsætte et arbejde hen imod at få en arbejdsmiljøcertificering, som BST blev inddraget i. BST var i starten skeptisk over alt papirarbejdet, men måtte erkende, at certificeringen var et værktøj, der betød, at man ikke sløsedes med tingene, og at virksomheden blev mere målrettet. Samtidig betød det, at BST's rolle ændrede sig. Som kontaktpersonen siger:

"Jeg er ikke fagekspert, mere systemekspert, jeg er en autoritet i forhold til kontrolopgaven."

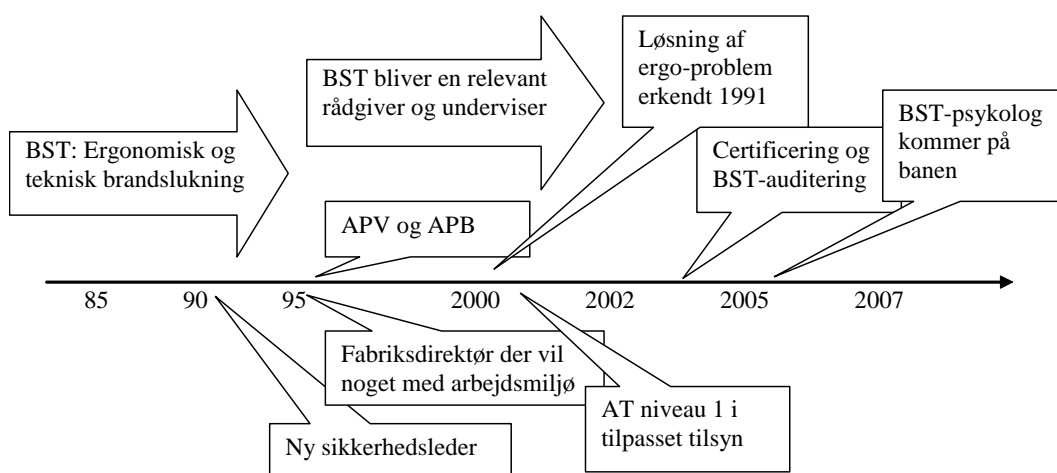
En sikkerhedsrepræsentant betegnede systemet som et udviklingsværktøj. Når der kom kontrol fra certificeringsbureauet, kiggede auditørerne BST's referater fra hver afdeling igennem, så de vidste, hvad de skulle være opmærksomme på.

I 2004 blev virksomheden af koncernledelsen tvunget til at øge effektiviteten og personalegruppen blev reduceret. Det var med til at åbne en diskussion om det psykiske arbejdsmiljø. Det følgende år gik virksomheden sammen med BST i gang med et projekt i færdigforarbejdningen. Der var blandt nogle medarbejdergrupper negative erfaringer fra tidligere forsøg med selvstyrede grupper samt fra mange lederskift, og der var modstand fra grupper af medarbejdere. Men det lykkedes arbejdspsykologen fra BST at etablere tillid og dialog.

Metoden bestod af en grundig forberedelse og derefter to timers medarbejdermøder. Her kunne medarbejderne sige, hvad de oplevede af problemer, og hvilke løsninger de kunne pege på. Efter møderne blev der nedsat arbejdsgrupper, der skulle foreslå en prioritering af løsninger. Den metode medvirkede til få løst nogle helt praktiske problemer, som var irriterende, f.eks. maskinfejl. Men der blev også løst op for nogle gamle konflikter. Projektet blev fulgt op i råvareforarbejdningen. Denne opgave uddybes også nedenfor.

Samlet kan virksomhedens arbejdsmiljøudvikling og samarbejde med BST illustreres på en tidslinie, se figur 3.

**Figur 3: Næ & Ny virksomhed. Tidslinie med afgørende begivenheder og aktører i samarbejdet mellem virksomhed og rådgiver (BST-center)**



## 7.2.2 Opgaven om ergonomi i råvareforarbejdningen

Sikkerhedslederen oplevede problemet med manual transport af tunge vogne allerede ved sin ansættelse i 1991. Han lagde mærke til, at råvarerne blev transporteret rundt i produktionen i små vogne, der kunne veje op til 300 kg. Det var hårdt arbejde at skubbe dem rundt på gulvet, og der var mange belastende skub, træk og vrid. Mange medarbejdere havde problemer med ryggen. Det blev derfor en opgave for BST at prøve at måle problemet og komme med løsninger. BST undersøgte problemet og foreslog forskellige løsninger. Der var imidlertid tvivl om problemets karakter, og tvivl om løsningerne kunne bruges. Medarbejderne var ikke indstillet på ændringer, uanset BST's rapporter. Der blev lavet nye målinger, og andre eksperter blev spurgt.

Sikkerhedslederen fandt selv en bedre løsning i avisen: En motoriseret vogn, der bruges i landbruget. Ideen blev kopieret, og vognene blev bygget om. Men medarbejderne var ikke meget for at bruge dem. Sikkerhedsrepræsentanten fortæller:

"Den første undskyldning var, at det tog længere tid at bruge dem. Ledelsen blev inddraget, så de kunne godkende, at det var OK at bruge mere tid."

Alligevel var status, at nogle medarbejdere valgte at bruge dem, mens andre ikke gjorde det, især de gamle medarbejdere. Først omkring 2000 blev løsningen taget i anvendelse over en bred front. Medarbejderne fik en lodret ordre om, at de skulle bruge de nye vogne. Sikkerhedslederen siger:

"I dag kan medarbejderne ikke undvære de nye vogne. Men til sidst måtte vi også sige, at de skulle bruge dem."

Hvis et lignende problem skulle opstå, skal man ifølge sikkerhedslederen inddrage medarbejderne mere, fordi det handler om at skabe en holdningsændring.

## 7.2.3 Opgave omkring det psykiske arbejdsmiljø

I 2005 begyndte sikkerhedsorganisationen at sætte fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Sikkerhedslederen bemærkede, at man tidligere havde været "lidt amatøragtig" omkring temaet, selvom APV'en viste problemer tilbage i '97. Man forsøgte at gøre noget med AMU-undervisning, stresskurser, og BST blev også

involveret. Men eftersom medarbejderundersøgelserne stadig viste dårlige resultater vedrørende arbejdsmiljø og trivsel, blev BST's psykolog involveret. Ifølge sikkerhedslederen blev det:

"... den metode, som vi så benyttede, og det var mere effektivt end tidligere. Fra begyndelsen blev der lagt vægt på medarbejdermøder, hvor medarbejderne skulle sige, hvad de oplevede som problemer."

BST identificerede kollegiale konflikter og konflikter mellem medarbejdere og ledelse, men også at alle var meget indstillede på at gøre det bedre. En af afdelingerne blev prøveklud for et projekt med 2-timers møder med medarbejderne. Her arbejdede man med løsninger, og alle medarbejdere var med. Det krævede store forberedelser, idet mange ting skulle klares af. Sikkerhedsrepræsentanten fortæller:

"Efter møderne skulle tre arbejdsgrupper diskutere, hvad der havde højest prioritet. Det skabte en god dialog og mulighed for medarbejderne til at kunne luften nogle flere problemer. Og det skabte igen energi og luft til at kunne arbejde videre."

Noget af det, der irriterede og stressede, var maskinfejl, der medførte tidspres, og menneskefejl, hvor medarbejderne ikke hjalp hinanden kollegialt. Det kunne være planlægningen af just-in-time produktion, hvor uoverensstemmelser mellem produktionen og planlægning kunne give stor utilfredshed mellem skifteholdene. Sladder og udelukkelse kunne være baseret på gamle historier, som krævede noget tid og motivation at få frem. Sikkerhedslederen:

"Folk snakkede bedre sammen efter mødet. Vi lavede et tilsvarende projekt i den anden afdeling. Der er lavet en efterfølgende handlingsplan. Det er afdelingens egne sikkerhedsfolk, der tager op, hvordan tingene kan løses. Sikkerhedsudvalget sørger kun for, at der bliver afsat tid."

Både ledere og medarbejderne kan have svært ved at formulere deres problemer. Derfor har sikkerhedslederen haft alle mellemledere til et lederseminar, bl.a. om dialog mellem medarbejdere og ledere. En af pointerne var, at lederne skulle komme med kommentarer til medarbejdernes oplevelser.

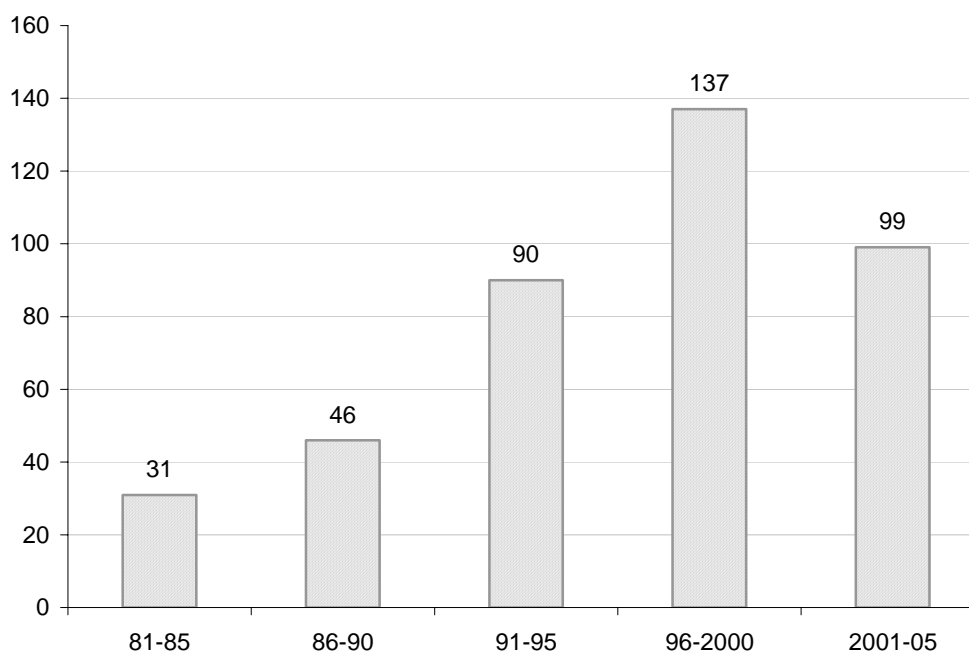
Ifølge BST er nøgleordet i processen medarbejderinddragelse, forstået som en metode til at styrke samspillet mellem medarbejdere og ledere. Sikkerhedsleder mener ikke, at processen kunne have været vellykket uden BST. Sikkerhedsrepræsentanten siger:

”BST-psykologen kan samle trådene, og så respekterer folk ham, fordi han lytter, uanset om det er stort eller småt. Folk, der taler ned til medarbejdere på en arbejdsplads – det dur ikke, så stopper samarbejdet og medinddragelse.”

#### 7.2.4 Opgaverne til BST i 25 år

BST's liste over sager fra 1981 giver et fingerpeg om udviklingen i samarbejdet med virksomheden. Sagssystemet er skiftet ud i 1997 og i 2003, hvilket giver en usikkerhed i opgørelsen. Udgangspunktet er dato for oprettelse som sag på BST's sagsliste. Vendepunktet i virksomhedens anvendelse af BST er tydelig, når vi ser på antal registrerede opgaver fordelt på 5-års perioder, se figur 4.

Figur 4: Antal opgaver til BST fordelt på 5-års perioder 1981-2005



Opgavemængden stiger fra 31 opgaver i perioden 1981-85 til 137 opgaver i perioden 1996-2000. Derefter falder opgavemængden, hvilket primært skyldes faldende timetal. Det samlede antal rådgivningstimer, der er til rådighed for virksomheden, antages at blive halveret med ændringen af BST-bekendtgørelsen i



2001 – fra ca. 1000 timer til ca. 400 timer. Alligevel udføres omkring 20 opgaver pr. år i snit.

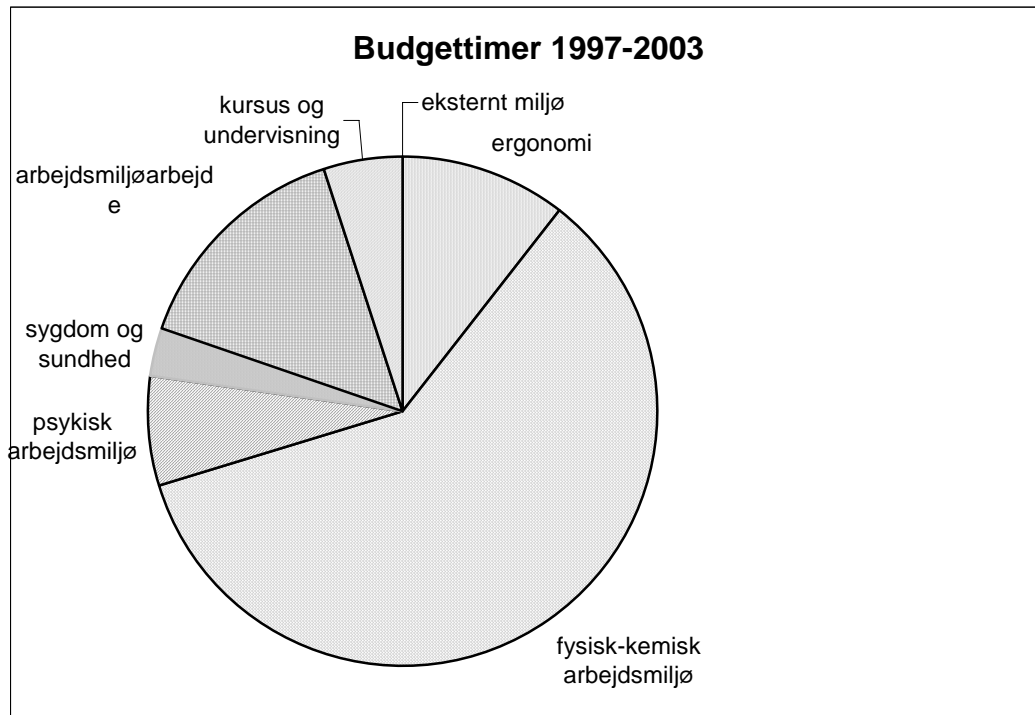
Opgaverne er i perioden samlet i nogle hovedkategorier, der viser følgende udviklingstræk:

- Ergonomi-opgaver ligger på et nogenlunde konstant niveau frem til 2000, hvor opgavemængden falder
- Opgaver omkring fysisk-kemisk arbejdsmiljø (støv, støj, kemiske stoffer, ventilation, indretning og indeklime) er stigende til 2000; derefter faldende
- Psykisk arbejdsmiljø dukker op 1996-2000 og stiger hastigt i næste periode
- Sygdom og sundhed, dvs. opgaver omkring sygdomssymptomer, sygefravær og sundhedsfremme, optræder første gang i perioden 1991-95 og fortsætter på uændret niveau
- Arbejdsmiljøarbejde, dvs. opgaver omkring sikkerhed eller støtte til sikkerhedsorganisationen, stiger indtil 2000 og falder derefter
- Kursus og undervisning kommer ind 1991-95, fordobles i næste 5-års periode og falder i 2001-05.
- Eksternt miljø, fx måling og vurdering af støj og støv-emission, optræder med få opgaver fra 1986.

Opgaverne kan deles op på to 12-årsperioder på hver sin side af vendepunktet i 1994. I perioden 1982-93 dominerer fysisk-kemisk arbejdsmiljø og ergonomi, mens arbejdsmiljøarbejde har en mindre andel. I perioden 1994-2005 holder fysisk-kemisk arbejdsmiljø den samme andel, mens ergonomi nu er på niveau med arbejdsmiljøarbejde, psykisk arbejdsmiljø og kurser/undervisning.

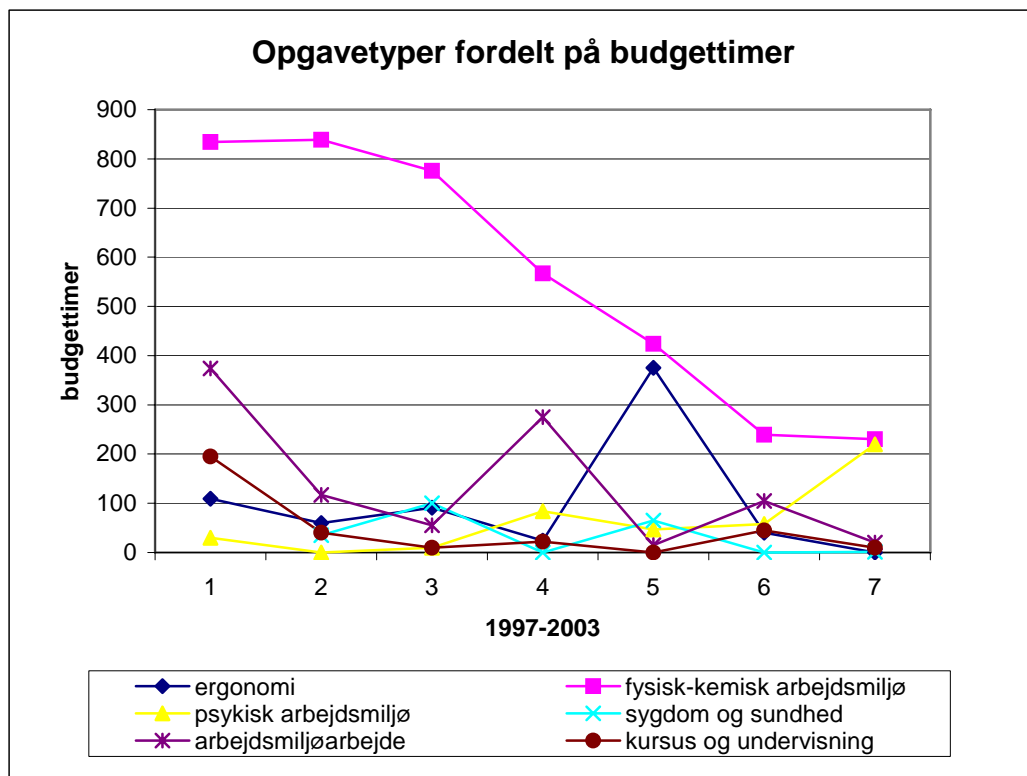
Sagslisterne for 7-års perioden 1997-2003 giver mulighed for at se, hvor mange timer opgaverne er budgetteret til. Det er ikke det samme, som de reelt forbrugte timer, men det kan give et fingerpeg om fordelingen. Opgørelsen bekræfter stort set det billede, som opgavemængden for 12-års perioden gav.

Figur 5: BST-opgavernes fordeling efter budgetterede timer 1997-2003



Udviklingen fra år til år er karakteriseret ved, at fysisk-kemiske opgaver er faldende i perioden til et niveau, som psykisk arbejdsmiljø lige netop når op på. Der er store udsving på ergonomi og arbejdsmiljøarbejde, som formentlig skyldes registreringsmetoden.

Figur 6: Opgavetyper fordelt efter budgetterede timer 1997-2003



### 7.2.5 Analyse

Samarbejdsrelationen er karakteriseret ved udviklingen væk fra BST som brand-slukningstjeneste. BST lægger vægt på, at det er virksomheden, der udvikler sig: *"Man kunne ikke lave noget helhedsorienteret med dem, men der kom virkelig et skift."*

Sikkerhedsrepræsentanterne taler om, at der tidligere har været kamp om, hvordan pengene skulle bruges. Og at der så pludselig sker noget, nemlig at ledelse og sikkerhedsrepræsentanter får et fælles mål. Som en sikkerhedsrepræsentant formulerer det: *"... tidligere, før 1994, var det kun kamp, nu er det også samarbejde."*

BST nævner forholdet til sikkerhedslederen som afgørende. Før han blev ansat, var der et anstrengt forhold til ledelsen, men det ændrede sig: *"Vi har haft en fornemmelse af, at ledelsen har accepteret os, fordi han sagde god for os."*

Som en anden grund til det gode samarbejde nævnes også virksomhedens gode økonomi. Sammenlignes med andre virksomheder, har nedgangsperioder aldrig været virkelige kriser.

I forhold til opbygningen med samarbejdsudvalget og sikkerhedsudvalget nævnes behovet for koordination, så opgaverne kommer ud det rigtige sted. BST-konsulenten nævnes i den forbindelse som en vigtig udefrakommende aktør, der kan sørge for, at de rigtige ting bliver placeret i de rigtige kasser. Det er en rolle, HR-afdelingen ikke kan spille - dertil er afstanden til medarbejderne og produktionen for stor.

Når det drejer sig om *forebyggelse*, er det åbenbart, at samarbejdet indeholder opgaver i forbindelse med APV, med risikoanalyse (bl.a. indenfor det kemiske område) og med planlægningen i sikkerhedsorganisationen. Der er ikke holdpunkter for, at forebyggelsesprincipperne er oversat til en simpel model, som er fælles gods, men opgavesammensætningen viser, at der samarbejdes løbende omkring den tekniske og ergonomiske forebyggelse – og at forebyggelse af psykiske belastninger er på vej ind.

Vedrørende *helhedsorientering* har BST sammen med sikkerhedsorganisationen erkendt behovet for at inddrage medarbejderne og mellemlidelsen for at finde frem til effektive løsninger. Det virker som om, at rådgivningspraksis er båret af stærke konsulentkompetencer; der er erhvervet procesviden ovenpå monofaglig viden. Sagslisterne viser samtidig, at der også anvendes konsulent-par til at løse opgaver. I hvert fald deles det formelle ansvar på en række sager. Vi har ikke set eksempler på evaluering af løsninger, men der samarbejdes omkring planlægningen af samarbejdet, og dermed indgår evaluering også.

Desuden bliver der brugt en del tid på at støtte arbejdsmiljøarbejdet og på at undervise, hvilket også indebærer en hel del feedback mellem samarbejdsparterne. Helhedsorientering bruges i denne sammenhæng som et begreb, der anvendes om kommunikationen mellem de centrale aktører og som optræder som bagvedliggende målsætning.

For at kunne *støtte egenindsatsen* er en synlig metode til vurdering af virksomhedens ressourcer nyttig. En sådan er ikke dokumenteret, og det samme gælder retningslinier for at inddrage sikkerhedsorganisationen. Men at det sker i praksis, ligger klart. Formentlig indgås også formelle kontrakter og aftaler om arbejdsfordeling, men vi har ikke set eksempler på sådanne dokumenter. Der er en lang praksis for at formidle og undervise: Der samarbejdes om at uddanne, sparre med og formidle – ikke blot til sikkerhedsorganisationen, men også bredere til ledelse og medarbejdere.

### **7.2.6 Konklusion om samarbejdsrelationen**

Virksomheden er karakteriseret ved at have en organisation omkring den vertikale produktionslinje med holddrift, administration og laboratorier. Sikkerhedsorganisationen er kompetent med en professionel sikkerhedsleder og engagerede sikkerhedsrepræsentanter, der har adgang til planlægningen og vedligeholdelsen af arbejdsmiljøet. Certificeringsprocessen spiller en stor rolle og virker også som et aktivt redskab til at profilere virksomheden som attraktiv overfor omverdenen. Viljen til at opretholde denne profil synes at være stor og med opbakning fra topledelsen.

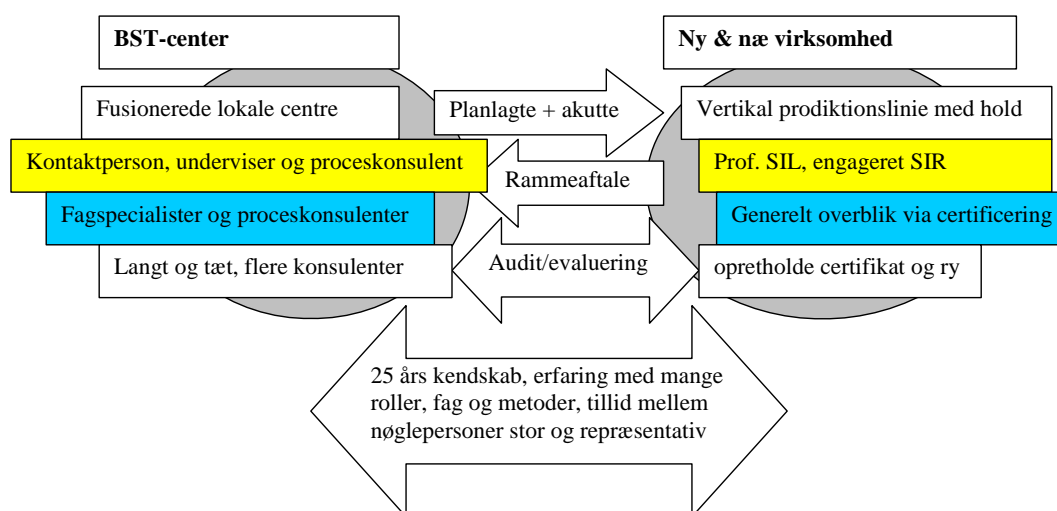
BST er gået fra at være et lokalt center til at indgå i en fusion med andre lokale centre, dvs. at adgangen til flere fagligheder er blevet større på rådgiverside. Roller som kontaktperson, ekspert, proceskonsulent og auditør er alle i spil – med erfarne og fagligt kompetente konsulenter som baggrund. Mange af dem kender virksomheden særdeles godt.

Virksomheden har i sin tid som medlem af BST bevæget sig fra at stille brandslukningsopgaver til at have et tæt samarbejde med BST omkring væsentlige forebyggende opgaver. BST betragtes af både ledelse og medarbejderrepræsentanter som en relevant rådgiver med en række konsulenter, som man tør have tillid til – og som man betror meget vigtige opgaver, som kan være konfliktfyldte.

I det konkrete samarbejde mellem virksomhed og rådgiver er sikkerhedslederen og kontaktpersonen omdrejningspunktet. Når der skal tilknyttes en ny konsulent til en opgave, sker der en slags ansættelse, hvor kvalifikationer og kompetencer afklares.

Virksomheden har på grund af det opnåede arbejdsmiljøcertifikat ikke pligt til at være medlem af en BST. Men certifikatet er netop en god grund til at fortsætte samarbejdet med BST, der kan levere værdifulde input til virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. Det sker i form af en rammeaftale, der sikrer virksomheden en fleksibel brug af BST's ydelser. Og giver virksomheden fordelene af at have en rådgiver, der kender den godt og er kendt på virksomheden.

Figur 7: Samarbejdsrelation mellem arbejdsmiljørådgiver og Næ & Ny virksomhed



### 7.3 Biotek-koncern

Biotek-virksomheden er en del af en større koncern, der har oplevet en stor vækst i 80'erne og 90'erne. I Danmark er der udover koncernhovedsædet forskellige produktionsafdelinger. Casestudiet omhandler hovedsædet og de tilhørende administrations- og udviklingsafdelinger, kantine og laboratorier.

Medlemskabet i et større BST-center blev udvidet til produktionsafdelingerne kort efter 2000. Sammen med et tilpasset tilsyn og en ny sikkerhedsorganisation repræsenterede det et vendepunkt i arbejdsmiljøindsatsen. Nøglefigurer har været en sikkerhedsleder, som kom på fuld tid, en ny kontaktperson fra BST og sidst men ikke mindst direktøren.

En større opgave har bestået i at uddanne mellemliderne i deres ansvar og pligter med hensyn til arbejdsmiljøet. Fokusgrupper om kemikalier, ulykker, tunge løft, krop og motion samt psykisk arbejdsmiljø blev dannet med BST-konsulenter enten som medlemmer eller som eksterne eksperter.

Støtte til at opretholde koncernens arbejdsmiljøcertifikat er en opgave og vil være det i fremtiden. Sikkerhedslederen og kontaktpersonen fra BST kommunikerer og samarbejder løbende og danner et praksisfællesskab, der tager udgangspunkt i et engagement i certificerings- og implementerings-processerne og en praktisk viden om, hvordan man holder liv i disse processer.

Casestudiet bygger på et historieværksted med fem personer fra virksomhedens sikkerhedsorganisation (sikkerhedsleder, to sikkerhedsrepræsentanter og to arbejdsledere fra i alt tre afdelinger) og to BST-konsulenter (tidligere og nuværende kontaktperson, begge med en kemisk baggrund). Desuden er udvalgte BST-rapporter gennemgået ved et besøg i BST med virksomhedens godkendelse.

### 7.3.1 Tidslinien

Historien om samarbejdet mellem biotek-virksomheden og BST startede med, at virksomhedens forskellige afdelinger blev medlemmer i flere BST'er i 80'erne. I midten af 90'erne blev hovedsædets medlemskab primært brugt til, at BST havde fast kontortid på virksomheden en dag om ugen. BST var også inde i forskellige tekniske opgaver, f.eks. omkring ventilation. Alligevel siger medarbejderside, at der på det tidspunkt var dårlig information fra virksomhedens side om BST's eksistens, og hvordan man kunne bruge BST. Et par år senere blev der tilknyttet en konsulent som fast kontaktperson.

Virksomheden gennemførte store omstruktureringer i '98, og i '99 blev der taget en ledelsesbeslutning om at lave APV'er, bl.a. ved hjælp af dialogmøder. Beslutningerne blev taget fra oven, og så blev de gennemført ("*rullet ud*", som det hedder i virksomhedens jargon). Der var generelt god stemning – men medarbejderne "kom ikke ordentlig med."

Tiden frem til 2001 bliver kaldt en mellempperiode, hvor det ifølge BST-kontaktpersonen var: "*uklart, hvem der egentlig havde kompetencer til at afsætte*

*ressourcer til rådgivning*". Et forsøg på at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i kantinen strandede f.eks. på en diskussion mellem BST og HR-afdelingen. Fra virksomheden var der også kritik af BST. En sikkerhedsrepræsentant siger f.eks., at han ikke fik *"noget præcist ud af rådgivning vedr. kølemaskinen, BST forslag kunne ikke bruges"*, mens en arbejdsleder ikke fik *"nogen færdig løsning på lyd-dør-problemet. Vi fik ikke det, vi forventede"*.

Det var et vendepunkt, at Arbejdstilsynet i 2001 kom på besøg og udførte et tilpasset tilsyn. Sikkerhedslederen siger: *"Vi blev vurderet som niveau 3 virksomhed. Det var en kæmpe forskrækkelse."*

Det satte skub i en række ting. For det første blev der oprettet en fuldtidsstilling til sikkerhedslederen samt etableret en ny struktur med et "miljøråd" i stedet for et sikkerhedsudvalg. Miljørådet skulle sætte fokus på de arbejdsmiljømæssige områder, hvor virksomheden havde problemer, og fungerede som et konsultationsorgan med i første omgang syv fokusgrupper. Hver fokusgruppe fik tildelt 30 BST timer og tilknyttet en konsulent. Sikkerhedslederen fortæller:

"Heldigvis fik virksomheden AT til at komme igen allerede i september 2002, hvor virksomheden gik direkte til niveau 1. Herefter blev BST brugt meget som hjælpere, og de fik utrolig meget støtte fra ledelsen."

For det andet samlede virksomheden sine forskellige afdelinger i et enkelt BST-medlemskab. Ved samme lejlighed bestemte ledelsen, at alle timerne blev lagt ind i en pulje, som sikkerhedslederen administrerede. En ny konsulent kom ind som fast kontaktperson, og der blev afholdt statusmøder *"så der kommer tjek på, hvor mange timer der bliver brugt."*

For det tredje kom en ny direktør til og gav arbejdsmiljøet høj prioritet, bl.a. ved at sætte sig for bordenden i miljørådet/sikkerhedsudvalget. En detalje, som nævnes, er, at direktøren havde et personligt kendskab til BST via børn og fritid. En arbejdsleder siger: *"Han var altafgørende i forhold til en forbedring af arbejdsmiljøet."*



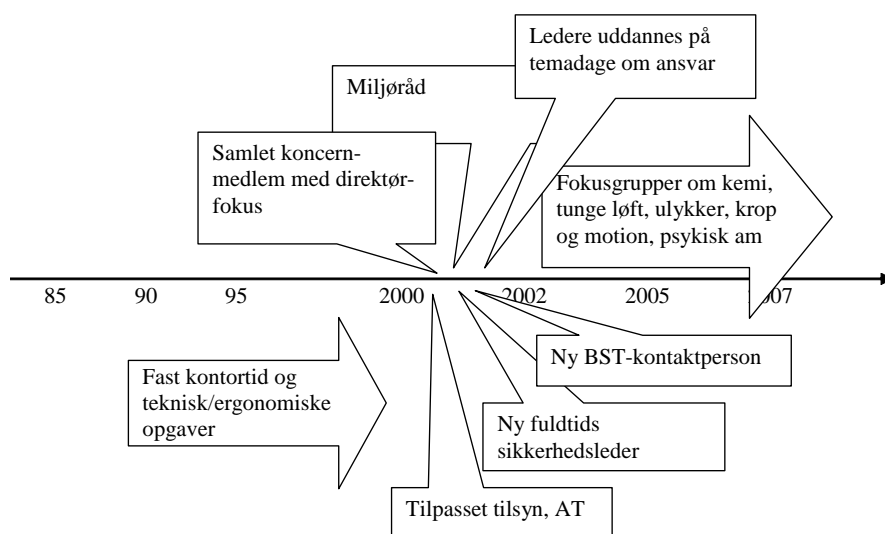
En vigtig aktivitet var at opkvalificere mellemliderne i forhold til deres ansvar og pligter efter arbejdsmiljøloven. Det foregik på en række temadage, hvor BST-konsulenter underviste.

I den følgende periode arbejdede virksomheden med APV, og fokusgrupperne kørte kampagner om tunge løft og kemi. Den første kampagne blev vurderet som vellykket. Kemikampagnen var der mere delte meninger om, bl.a. tales der om manglende afklaring i fokusgruppen og afdelingerne imellem, og manglende brug af fokusgruppen fra sikkerhedsgruppernes side.

I 2005 blev BST inddraget i at beskytte personer, der arbejder med sygdomsfremkaldende elementer i et laboratorium, senere støv- og støjmåling. Samme år indledtes en kampagne om psykisk arbejdsmiljø med et personalemøde. BST skulle være med til at sætte processen i gang. BST oplevede kompetencestridigheder med HR-afdelingen, der havde en holdning om, at alt, hvad der handler om psykisk arbejdsmiljø, skulle ske internt. Det fik sikkerhedslederen til at markere sig klarere, som den man skulle gå til, hvis der var problemer.

I nedenstående figur er de vigtige elementer tegnet ind på en tidslinie, som illustrerer vendepunktet i virksomhedens arbejdsmiljøindsats og samarbejde med BST.

**Figur 8: Biotek-virksomhed. Tidslinie med afgørende begivenheder og aktører i samarbejdet mellem virksomhed og rådgiver (BST-center)**



### 7.3.2 Eksempler på opgaver med BST

Køkkenets samarbejde med BST omfattede bl.a. en APV-runde i 2002, psykisk arbejdsmiljø i et forløb over 4-5 måneder i 2002-03, gennemgang af pladsforhold og støjmåling. Kantinelederen fortæller:

”Det var godt, at der blev involveret en ekstern person, og at man fik nogle snakke om godt samarbejde. Vi kaldte BST-psykologen rådgiver i stedet for psykolog for ikke at skræmme de ansatte. Det var et godt forløb, og vi er kommet videre.”

Køkkengennemgangen blev afrapporteret på fire sider af en ergoterapeut. Der var afsnit om håndteringer, pladsforhold, inventar, tunge løft og sikkerhed ved køle/fryserum. Et afsluttende afsnit med anbefalinger drejede sig om arbejdsstillinger, selvom rapporten pegede på en række store pladsproblemer. Rapporten indeholdt kun få konkrete forslag. Der var ikke vurderinger af påvirkninger fra støj, lys, luft og spidsbelastninger, som traditionelt kunne give problemer i køkkener.

I 2004 rådgav BST i en sag om luftgener. Opgaven blev afrapporteret på fem sider og afdækkede forskellige muligheder for kilder og spredningsveje for lugten af smørsyre. I et afsnit med anbefalinger og løsningsforslag henvises til forebyggelsesprincipperne. Der var forslag til ændrede arbejdsrutiner og flere tekniske løsninger, som diskuteres. Opgaven blev af deltagerne på historie værkstedet vurderet med nogle forbehold i forhold til om rådene reelt havde kunnet anvendes.

BST rådgav i 2006 om sikkerhed på tagene, hvor folk skulle op for f.eks. at tømme tagbrønde. Der skulle være rækværk, eller man skulle bruge en livline. Arbejdslederen fortæller, at hver gang der opstod et problem, stod han overfor et valg mellem to muligheder, enten at bruge rådgivende ingeniører eller BST, ”*og lige til den opgave var BST god.*”

Opgaven blev løst af en tekniker, som angivet i kontrakten. Den blev rapporteret til tiden på to sider, der kort beskrev adgangsforhold, lovgivning ved arbejde på flade tage, vurdering af forholdene og forslag i otte punkter. Ved to af punkterne var der et valg mellem to muligheder. Forslagene var entydige og let forståelige.

BST var i samme periode inde i flere indretningssager, der vedrørte bl.a. postafdeling og kontorer i pavilloner med dårligt indeklima. Efterhånden blev der brugt mere og mere energi på arbejdsmiljøcertificering, som blev opnået i marts 2006. I den forbindelse blev det undersøgt, om virksomheden larmede og støvede for meget. BST gennemførte målinger. Der var et stort vedligeholdelsesarbejde og behov for rådgivning, bl.a. i forbindelse med risikovurderinger af alle arbejds-gange. Sikkerhedslederen siger: *"Beslutningen om at blive certificeret kom efter arbejdsmiljøreformen. Vi ville have den grønne smiley."*

I 2006 gennemførte virksomheden en kampagne om kropsbevidsthed (krop og motion), og i 2007 fulgte en kampagne om ulykker. Kampagnerne blev båret af fokusgrupperne. De havde været projektledere, og de drog BST ind i deres arbejde indenfor rammerne af et fastlagt budget. Der kunne dog bevilges flere penge end budgetteret, hvis der var behov for det. Kampagnerne havde mange udtryk, alt fra foredrag til skuespil. Ulykkesgruppen havde som noget nyt fast deltagelse af en BST-konsulent.

Der var to vigtige elementer i, at det lykkedes for nogle af fokusgrupperne at gennemføre deres mål: Dels, at ledelsens engagement betød, at arbejdsmiljø kom på dagsordenen (*"det var blevet mere sexet"*) – dels, at sikkerhedslederen var meget synlig i organisationen (*"er alle vegne"*).

### **7.3.3 De formelle rammer omkring samarbejdsrelationen**

Sikkerhedslederen overvejer, om kontrakterne med BST kunne have været defineret klarere. Der er i nogle opgaver en forventning om at få en meget praktisk anvisning at køre videre efter (en tjekliste eller facitliste). BST mener, at forretningsordenen med statusmøder og retningslinier for kontrakter har løst problemet. Sikkerhedslederen siger:

*"Der er stor forskel på formuleringer i BST. Klare formuleringer om, hvad man skal gøre, er dejligt. Det hæmmer samarbejdet, når formuleringerne har været uklare i forhold til, hvad man så skal sætte i værk."*

Der har også i nogle opgaver været forventninger, der ikke har været afstemt. Der er ikke altid svar på spørgsmålet om, hvad der skal ske, når opgaven og rapporten er afleveret. Sikkerhedslederen siger:

”Medarbejderne troede, BST ville gøre de ting, der var blevet peget på for dem, men det gjorde BST ikke. Derfor er der nu lavet en aftale med BST om, at der kom en opfølgning på virksomheden efter et forløb.”

Kontrakterne indeholder:

- Basisoplysninger med virksomhedsoplysninger, kontaktpersoner for BST, ledelse og ansatte
- Status over forbrugte BST-timer
- Tidsestimat på opgaven
- Baggrund og formål for opgaven med afkrydsning af baggrund i opgaveplan, baggrund i APV, ”ad hoc” opgave – og derefter fri tekst
- Opgaveformulering, herunder metode, BSTs og kundens rolle/aktiviteter/ansvar, forventet forløb og tidsplan, forventet effekt
- Oplysninger om opfølgning, evaluering og tilbagemelding
- Aftale om særlige forhold (fx brug af eksterne konsulenter, overførsel af timer fra et år til et andet)
- Underskrifter (her bliver kontrakten til et tilbud, der er gældende i to mdr. fra BST’s side).

Om kompetencer fremhæver sikkerhedslederen, at det er godt med en kontaktperson, der er opsøgende. Det er fint, at kontaktpersonen ringer af og til og spørger, om det ikke snart er tid til et møde. Når det drejer sig om at undervise og holde oplæg, har sikkerhedslederen erfaring for, at man ikke kan anvende hvem som helst:

”Man bliver nødt til at have nogle konsulenter, der kommer ud over disken. Så nu er det mig, der stiller krav til, hvem jeg vil have som konsulent – det bliver BST nødt til at sige ja til. Jeg vil have nogle, der snakker konkret og klart, kalder en skovl for en skovl, så der ikke er nogen tvivl.”

Sikkerhedslederen er bange for, at sikkerhedsorganisationen efter afvikling af BST ikke længere får de penge, der er brug for, for at kunne fortsætte samarbejdet. Men indtil videre fungerer samarbejdsrelationen.

BST's elektroniske sagsarkiv rummer en fyldig dokumentation af samarbejdet med virksomheden inkl. samarbejdsaftale, opgaveplaner, sagsstatus, kontrakter omkring opgaver, rapporter. I mindre grad findes evalueringer og notater om opfølgning på opgaverne, og der findes tilsyneladende ikke dokumentation for overvejelser om visitation af opgaver i det elektroniske arkiv.

#### 7.3.4 Analyse

Der er ikke dokumentation for, at der i samarbejdet er anvendt en simpel model for *forebyggelse*, men forebyggelsesprincipperne omtales i afrapportering, også i forhold til løsninger. En model indgår imidlertid ikke på et generelt plan, hverken i samarbejdsaftale, opgaveplan eller standardkontrakt. Samarbejdet omfatter i høj grad sikkerhedsorganisationens planlægning, bl.a. gennem deltagelse i fokusgrupper og statusmøder mellem sikkerhedslederen og den faste kontaktperson. Samarbejdet omfatter både samarbejdsaftale og konkrete opgaver, APV inkl. risikoanalyse.

Samarbejdets *helhedsorientering* er præget af, at der er aftalt en enkelt kommandovej mellem sikkerhedsleder og kontaktperson. Den udelukker dog ikke, at begge parter kender og inddrager alle relevante parter i arbejdet med at løse opgaverne. Der er ikke fundet en dokumenteret praksis for at gøre det, men samarbejdsaftale og kontrakt berører emnet. BST's egen kvalitetshåndbog har, hvis den følger normen, formentlig retningslinier for at se en opgave fra flere faglige vinkler, bl.a. ved en tværfaglig visitation af opgaver og ved evaluering af løsningsforslag for at sikre, at løsninger ikke giver nye problemer. Men det kan ikke ses af den foreliggende dokumentation, hvor evalueringerne mere har karakter af et hurtigt tjek på tilfredshed. Opgaverne viser tegn på, at de bliver løst enkeltfagligt, men samlet set er samarbejdet præget af både teknisk, kemisk, ergonomisk og psykologisk faglighed. Som noget meget afgørende i forhold til helhedsorienteringen gøres der jævnligt status over sammenhængen mellem opgaverne på virksomheden på det lange sigt.

I forhold til at vurdere BST's *støtte til virksomhedens egen arbejdsmiljøindsats* indgår metode, retningslinier og rutiner. En synlig metode til vurdering af ressourcer til egenindsats i virksomheden forekommer ikke umiddelbart. Der er generelle retningslinier for at inddrage SiO og berørte medarbejdere ved opgaveløsning, mens kontrakten sikrer rutinen omkring aftaler om virksomhedens ansvar og opgave fra begyndelsen af opgaven. Endelig er der tydeligvis en praksis for at tilføre viden til sikkerhedsorganisationen gennem formidling og uddannelse.

### 7.3.5 Konklusion om samarbejdsrelationen

Virksomheden har udviklet samarbejdet med BST fra et forholdsvis passivt medlemskab til aktiv brug med en høj grad af forebyggelse, helhedsorientering og støtte. Vendepunktet indtraf i 2001-02 og havde flere elementer:

- Arbejdstilsynet vurderede virksomheden til niveau 3 i et tilpasset tilsyn
- Virksomhedens direktør prioriterede arbejdsmiljøet
- En sikkerhedsleder blev ansat på fuld tid
- Sikkerhedsarbejdet blev omorganiseret med et miljøråd og fokusgrupper
- BST fik hele koncernen som medlem.

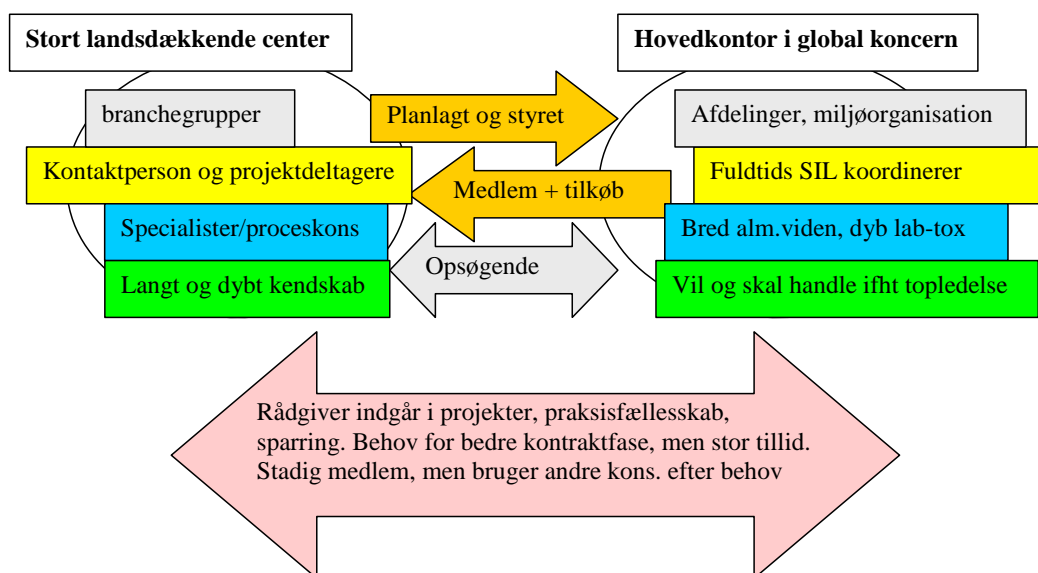
Samarbejdet aftales mellem sikkerhedsleder og BST's faste kontaktperson. Opgaverne fastlægges i en opgaveplan, og BST indgår i fokusgruppernes arbejde. Nogle opgaver opstår ad hoc, men der udarbejdes kontrakt på den enkelte opgave med rollefordeling og forventninger til effekt. Opgaverne evalueres og der afholdes statusmøder, men evalueringerne kunne gøres mere grundigt, både mht. enkeltopgaver og kampagner. Grundige evalueringer kunne f.eks. få indflydelse på de generelle spilleregler omkring kontrakterne.

Det, der virker godt i samarbejdet, er den tætte og tillidsfulde kontakt, klare formuleringer af forventninger, forslag og afrapporteringer. Konsulenter, der kan "komme ud over rampen" med oplæg, er også meget værdsat og efterspurgt. Det er positivt at få en tjekliste (facitliste) og klar besked om, hvordan man kan få udført en løsning. Det vurderes også positivt, når BST er opsøgende med forslag om statusmøder eller information om nye ting.

Konsulenterne indgår i fokusgruppernes projekter og benyttes ofte som sparingspartner. Samarbejdet med sikkerhedsleder og nogle af fokusgrupperne har

karakter af et praksisfællesskab, dvs., at konsulent og fokusgruppemedlemmer arbejder sammen om et nå et resultat. Der er opbygget en stor tillid mellem kontaktperson og sikkerhedsleder, som derfor er interesseret i at fortsætte en form for medlemskab. Det udelukker dog ikke brug af andre eksterne konsulenter.

Figur 9: Samarbejdsrelation mellem arbejdsmiljørådgiver og biotekvirksomhed



## 7.4 Biokemisk procesindustri

Arbejdspladsen er en produktionsafdeling af en multinational koncern, som laver råmateriale til industrielt brug. Virksomheden har sin egen interne BST, som er delt op i et medicinsk center, der udfører sundhedstjek og sundhedsfremme, og en arbejdsmiljøafdeling, som giver teknisk og ergonomisk rådgivning.

Sikkerhedsledelsen og BST'en blev udfordret, da en vigtig kunde kritiserede ekspositionen for biologiske substanser og derfor overvejede at skifte til en anden leverandør. Kravet var en dokumenteret "0-eksposition". Et projekt med alle involverede afdelinger fra design til salg samt BST blev søsat, og denne task force udviklede et praksisfællesskab, mens de gennemgik hele produktionsflowet. Resultatet var, at teknologi, procedurer, adfærd og instruktion blev reformeret, hvilket førte til nul spild og dermed ingen eksposition af medarbejderne.

BST'ens samlede viden var vigtig for denne proces: Dels det medicinske centers viden om sundhedsaspektet og procedurerne for at monitorere ekspositionsniveauerne, dels den tekniske afdelings viden om produktionsproces, ventilation og foranstaltninger til at reducere spild. Men selvom de BST-ansatte var nøglepersoner i forbedringen, var de ikke i sig selv i stand til at skabe anledningen til denne ændring af forebyggelsen.

#### **7.4.1 Virksomheden og rådgiveren**

Casen omfatter en produktionsafdeling i den biokemiske koncern. Produktionen omfatter oprensning og bearbejdning af bioproduktion bl.a. i form af biologisk materiale til andre industrielle processer og produkter. Oprensning er mellemstadiet i produktionsprocessen, som efterfølger den indledende biologiske formeringsproces og selv efterfølges af en bearbejdning til konkrete brugsformål. På denne afdeling er der 105 timelønnede og 40 funktionærer. På den samlede virksomhed er der ca. 600 medarbejdere. Virksomheden er placeret i en mellemstor provinsby og har i kraft af deltagelse i netværk m.m. stor betydning i lokalområdet.

Virksomheden agerer på det internationale marked og er derfor meget opmærksom på sit image i forhold til miljø og personaleforhold. Der er udarbejdet personalepolitikker, der omhandler sundhed, forebyggelse, gensidig respekt og tillid, kreativitet og innovation, arbejdslivsbalance samt læring og vidensdeling.

Koncernen, som afdelingen indgår i, har gennem mange år haft sin egen interne BST, der også omfatter arbejdsmedicinsk og sygeplejefagligt personale. Strukturen har været ændret nogle gange. I 2007, da casen bliver udarbejdet, er BST'en opdelt i en teknisk arbejdsmiljøtjeneste og et medicinsk center. Det er under overvejelse igen at integrere disse to afdelinger.

Arbejdsmiljøorganisationen har været justeret nogle gange og er opbygget efter virksomhedens egne krav. Virksomheden har fået dispensation for afvigelser i forhold til bekendtgørelsen om virksomhedernes sikkerhedsarbejde. Strukturen følger i grundtræk linieorganisationen, og målet er, at arbejdsmiljø som udgangspunkt integreres i det daglige arbejde på samme måde, som kvalitetsstyring er integreret i produktionen.



Strukturen er opbygget på baggrund af anbefalinger i OHSAS 18001, da virksomheden har valgt at lade sig certificere efter denne standard. Arbejdsmiljøorganisationen følger afdelingsstrukturen, og i hver afdeling udgøres organisationen af funktionslederen og en eller flere valgte arbejdsmiljørepræsentanter. Udover varetagelsen af det daglige sikkerheds- og arbejdsmiljøansvar og samarbejdet med BST bliver der afholdt to større informationsmøder årligt. Det anslås, at arbejdsmiljørepræsentanterne anvender 10-20 % af deres arbejdstid til arbejdsmiljøarbejdet.

Casebeskrivelsen er baseret på et historieværksted i marts 2007 med deltagelse af en erfaren arbejdsmiljørepræsentant fra produktionsafdelingen, to teamledere samt to konsulenter fra BST med baggrund som hhv. tekniker/ingeniør og arbejdsmedicinere.

#### **7.4.2 Tidslinien**

I 1980'erne blev sikkerhedsarbejdet varetaget af en fabriksmester af "den gamle skole", som havde en slags kæft, trit og retning filosofi. Den indebar, at arbejdslederne på de enkelte skiftehold fik pålagt ansvaret for sikkerhedsarbejdet. Måden at løse opgaven på var dog i forhold til datidens tanker ganske kreative. Der blev f.eks. anvendt polaroidkameraer til at dokumentere risikofyldte situationer.

Midt i 80'erne indførte man det systematiske ulykkesregistreringssystem DuPont, og der kom systematik i sikkerhedsarbejdet. Man foretog nu registrering af tilløb til ulykker, og formåede at reducere antallet af ulykker med fravær. Det kaldes ikke DuPont-systemet længere, men den systematiske tilgang er bibeholdt i forståelsen af forebyggelse i arbejdsmiljøarbejdet. Omkring 1990 blev der desuden udviklet en ny auditpraksis i forhold til sikker adfærd. Systemet er løbende blevet revideret, men dannede grundlag for, at virksomheden opnåede at få et arbejdsmiljøcertifikat.

I samme periode blev etableret halvårsmøder, hvor alle med arbejdsmiljøansvar samles en hel dag. I den første periode var møderne noget tilbagelænedede; man var mere biografgænger, og fik nok ikke så meget ud af det. Der var 86 sikkerhedsgrupper med omkring 200 personer til hvert møde.

Topledelsen havde fokus på arbejdsmiljøet, og lederen af sikkerhedsorganisation var en af de øverste direktører. Ledelsen ønskede at være på banen i forhold til arbejdsmiljøet og foretage et opgør med hvad de selv kaldte "sidevognseffekten".

I 1992 fastlagdes en særlige revalideringspolitik bl.a. med fokus på de særlige forhold, der vedrørte arbejdet med biologisk materiale. Man havde længe haft den praksis, at hvis medarbejdere, der arbejdede med biologisk materiale, udviklede allergi, fik de mulighed for at få arbejde andetsteds i virksomheden. Der blev indført samme praksis for andre former for arbejdsskader med tilbud til folk med nedsat erhvervsevne. Samtidig forsøgte virksomheden at skabe forbedringer i arbejdsmiljøet generelt. Hvis det blev konstateret, at en medarbejder udviklede symptomer, blev rengøringen intensiveret for at få symptomerne til at gå væk eller for, at andre ikke skulle udvikle samme symptomer.

I 1992 blev arbejdsorganiseringen i produktionen ændret fra at have en fast formand til selvstyrende teams. Det blev betegnet som en svær omstilling ("nogen har endnu ikke omstillet sig!").

I arbejdsmiljøarbejdet blev der i midten af 90'erne sat fokus på prioritering og ressourcer. Det blev oplevet som vanskeligt at få prioriteret nok ressourcer, tid eller økonomi, når der var ønske om at gøre noget ved arbejdsmiljø. Det, at virksomheden levede af at sælge, gør, at der var meget travlt, når der var succes. Da man samtidig havde givet teamene et ansvar for arbejdsmiljø, stillede det alle i et dilemma med hensyn til, om de havde tid nok til at tage sig af arbejdsmiljø i den enkelte sag.

Fra 1995 blev udviklet et tættere samarbejde mellem arbejdsmiljøtjenesten og det medicinske center. Der var en øget erkendelse af, at de to afdelinger behøvede hinanden for at flytte noget. Der blev fokus på betydningen af den direkte kontakt mellem teamlederne, medarbejderne og de arbejdsmiljøprofessionelle. Derfor blev der skabt en samlet enhed med 16-18 BST-ansatte. Den var dog stadig delt i to enheder, et Medical Center og en teknisk del. Den tekniske del havde ansvar for at registrere ulykker og nærvæd hændelser. Samtidig havde de supporterende opgaver i forhold til den internationale del af koncernen.

### Personalet i arbejdsmiljøtjenesten

Fagligt personale i arbejdsmiljøtjenesten	
Medical center	Teknisk tjeneste
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lægeseekretærer</li><li>• Læge</li><li>• Sygeplejerske</li><li>• Laborant</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tre sekretærer</li><li>• To kemiingeniører</li><li>• Måletekniker</li><li>• Maskiningeniør</li><li>• Fysioterapeut</li><li>• Psykolog</li><li>• El-mand</li></ul>

I 1996 blev der etableret en ny arbejdsmiljøorganisation, og arbejdsmiljøet blev integreret i linjestruc-turen. De tidligere syv sikkerhedsudvalg blev ændret til arbejdsmiljøudvalg, og opbygningen fulgte produktionsstruk-turen. Begrebet *sikkerhed* blev ændret til *arbejdsmiljø*.

I 2000 blev arbejdsmiljø integreret yderligere i ledelsessystemet; samtlige arbejdsinstruktioner skulle indeholde en vurdering af det arbejdsmiljø-mæssige felt. Der er i dag over 1000 dokumenter, og der gennemføres gentræning hvert år i sikkerhedsprocedurer mm.

Ledelsen valgte i 2001 at udarbejde et "triple bottom line" regnskab, som medtog såvel et finansielt, et socialt som et arbejdsmiljøregnskab. Man skulle vurdere fremdriften på alle tre områder i forhold til opstillede mål. Man udviklede "key performance indicators" (KPI'er) på arbejdsmiljøet. Ulykker og fravær blev underlagt krav om forebyggende registrering. Registrering af nærved ulykker og produktionsprocesser med arbejdsmiljørisici skulle overholde særlige standarder. Der var f.eks. konkrete tal for acceptable støvkoncentrationer i arbejds-luften, som lå under grænseværdierne. Sygefravær var også en KPI.

I forhold til BST-kvalitetsordningen opfyldte BST'en alle krav, dog var der i 2001 ingen psykolog. Der blev dog hurtigt efterfølgende tilknyttet en psykolog. Sikkerhedsrepræsentanter var ofte ikke valgt ud fra eget ønske og vilje, nogen var det mere af navn end af gavn. Efter 2001 oplevede repræsentanterne, at de slog igennem på en anden måde, hvor de blev inddraget mere og brugt bedre.

Topledelsen udfordrede i 2002 ledelsen på arbejdsmiljøområdet. De stillede sig ikke tilfreds med, at produktionen var god, men lagde også stor vægt på, at det kunne dokumenteres, at der ikke forekom arbejdsulykker.

I 2003 blev virksomheden præsenteret for krav til arbejdsmiljøet fra en række større kunder. De fandt ikke, at arbejdsmiljøet var godt nok, set i forhold til kundernes vurdering af risikoen for mediefokus på sundhedsegenskaber ved produkterne. Virksomheden blev derfor tvunget til at ændre sit fokus på håndteringen af arbejdsmiljøet og de produkter, der blev sendt ud. Kundekravene udgør således en ny og meget tungtvejende motivationsfaktor i kraft af, at kunden påtaler forhold om sikkerhed i deres gentagne audit af produktionen. Virksomheden måtte erkende, at på trods af, at man mente, forholdene var gode, havde man nok stået stille i udviklingen af arbejdsmiljøet.

På den baggrund blev der etableret et helt nyt udviklingsprojekt, kaldet Z-projektet. Situationen kan betegnes som den brændende platform - den nødvendige motivation til at løse problemerne på en anden måde, end man tidligere troede mulig. Der blev nedsat tværgående arbejdsgrupper, hvor sikkerhedsrepræsentanterne var involveret i et tæt samarbejde med teamledere, topledelse, udviklingsafdelinger, vedligeholdelsesafdelingen, salgsafdelingen, de arbejdsmiljøprofessionelle m.fl.. Det betegnes som det største arbejdsmiljøprojekt nogensinde. Virkningen var, at det *"hele er vendt på hovedet"*.

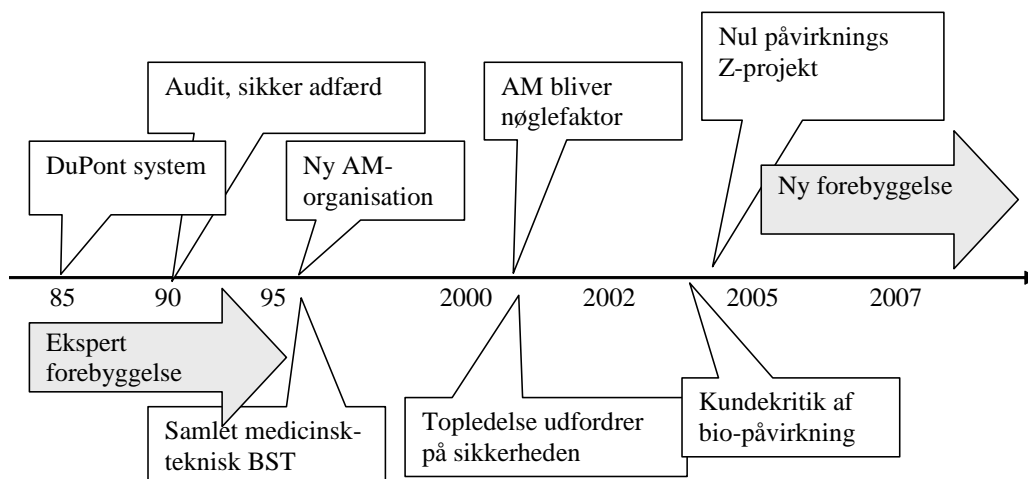
Det skabte en ny opmærksomhed på hvilke samarbejdsrelationer, der havde betydning for arbejdsmiljøet, og hvad parterne kunne og skulle bruge hinanden til for at skabe grundlæggende ændringer. En udvikling, der har påvirket arbejdsmiljøarbejdet generelt. Bl.a. i form af bedre forberedelse til fællesmøder, mere klar rollefordeling og bedre spredning af viden. Teamlederen gik fra at have fokus på produktionen til også at have fokus på miljøet og mennesket. Det skete gennem udvikling af "teamlederrollen", samtidig med at "mesterrollen" / "produktionslederen" røg ud.

I 2006 blev der afholdt en arbejdsmiljødag for hele virksomheden. Sikkerhedsrepræsentanterne mødtes på tværs af afdelinger.

Opgaven i 2007 var nu at fastholde det vundne terræn, så niveauet ikke faldt. I målsætningerne blev der lagt stor vægt på det tværgående samarbejde, der blev skabt i processen med Z-projektet. Hvis hver enkelt afdeling ikke kiggede ud over egne grænser og arbejdede sammen på tværs, havde det ikke rykket. At lære af hinanden og udveksle gensidige erfaringer krævede også ros. Virksomheden skulle anerkende, at parterne havde været gode til at samarbejde.

I nedenstående figur er de vigtige elementer tegnet ind på en tidslinie, som illustrerer vendepunktet i virksomhedens arbejdsmiljøindsats og samarbejde med BST.

**Figur 10: Biokemisk virksomhed. Tidslinie med afgørende begivenheder og aktører i samarbejdet mellem virksomhed og dens interne rådgiver (virksomheds-BST)**



### 7.4.3 Analyse

Z-projektet betegner et markant skift i aktørernes opfattelse af, hvordan arbejdsmiljøindsatsen skal varetages. I vurderingen af hvilke markante overskrifter, historien kan gives, er der enighed om, at den væsentlige opdeling er før og efter Z-projektet.

Det markante ved ændringen var den motivation, der blev skabt af det eksterne krav fra kunden. Den interne reaktion, der fulgte, skabte et nyt grundlag for samarbejdet mellem teamlederne, de arbejdsmiljøprofessionelle og de relevante produktionsafdelinger. Endelig betød det eksterne krav og risikoen for at miste mar-

kedsandele, at topledelsen prioriterede projektet og sørgede for tildeling af ressourcer. Tankegangen har været at gennemgå produktionen fra "råvare til kunde". Det forudsætter udviklingen af faste standarder for design, bygningservice, produktionsanlæg, laboratorier, uddannelse af medarbejdere, håndværkere og gæster, håndtering af råvarer og produkter, kontrol og måling.

De nye standarder var i princippet udviklet, men havde savnet en platform for at blive implementeret. Et tidligere forsøg på at implementere dem havde ikke haft gennemslag. Vurderingen er, at det ikke var muligt at relatere normerne til hverdagens arbejde. BST'en stiller selv spørgsmålet om, hvorfor de ikke kunne skabe den samme motivation ud fra den eksisterende viden. En forklaring er manglende evne til at påpege problemet, mens en anden vurderer, at det er virksomhedens motivation, der er afgørende – en brændende platform – og den kan BST ikke skabe.

En anden væsentlig faktor er, at der i virksomheden er kompetencer til at foretage screening af medarbejderne. Det betyder, at medicinske indikatorer, som især udenlandske kunder forventer som en væsentlig del af dokumentationen, kan integreres som parametre, der kan styres direkte efter. Det forudsætter dog at det kan udføres indenfor rammerne af gældende BST etik, som bl.a. foreskriver at de skal udføres i et samarbejde med medarbejderne, og at der er skabt en tillidsrelation omkring brugen af denne type personrelaterede data. De medicinske arbejdsmiljøprofessionelle må således også ændre deres måde at tænke på. De medicinske opgaver i form af screeninger af nyansatte, og konsultation i problemtilfælde af anonymiserede medarbejdere, var tidligere en legitimering af de gældende arbejdsforhold. Denne praksis skal nu også anvendes som en kontrol af, om standarderne bliver opretholdt.

Den ændrede rolleopfattelse har generelt påvirket og forøget samarbejdet mellem den medicinske enhed og den tekniske tjeneste. Tavshedspligten fastlåste også generel viden opnået ved udførelsen af de medicinske opgaver, som alene ansås for at være et forhold mellem patient og læge. Der er nu sket en opblødning, hvor erfaringerne fra sundhedsdelen også anvendes i forbindelse med den tekniske afdelings udredninger, kortlægninger og vurderinger af forebyggelsesindsatsen. Der er forskellige opfattelser af fordele og ulemper ved at adskille den

tekniske og den medicinske ekspertise, og man forventer at evaluere strukturen fremover.

Teamlederne og sikkerhedsrepræsentanterne oplever ændringen på den måde, at de mener, at BST'en optræder mindre kontrollerende, men i højere grad som en servicefunktion på linie med andre servicefunktioner i virksomheden. Ændringen afspejles i opgaveløsningen. En af årsagerne til at medarbejdere eksponeres for biokemisk materiale er et øget spild, forårsaget af et øget arbejdspress. Traditionelt har arbejdets fokus været på at *beskytte medarbejderne mod spildet*, men med de nye samarbejdsflader med de tekniske afdelinger bliver der fokuseret på *at undgå spildet*.

Denne tankegang bliver forsøgt integreret i afdelingernes udarbejdelse af risikovurderinger og APV. Der er tale om udvikling af en forebyggelsestankegang med fokus på de bagvedliggende årsager og kilden til problemerne, før der indkapsles eller behandles. Gennem et tværfagligt perspektiv forsøger virksomheden at identificere problemerne. Det betyder, at medarbejderne skal inddrages, og den medicinske og tekniske ekspertise skal arbejde sammen.

Desuden er der igangsat en øget undervisningsindsats af sikkerhedsrepræsentanter og medarbejdere i forhold til at undgå påvirkninger.

Som opsamling kan vi om *forebyggelse* sige, at samarbejdet omfatter sikkerhedsorganisationens planlægning. Det er endvidere klart, at APV inkl. risikoanalyse er kommet i fokus. Senest i forbindelse med arbejdsmiljøcertificeringen er forebyggelsesprincipperne oversat til procedurer, der anvendes til at vurdere løsninger.

Omkring helhedsorientering betyder Z-projektet en ny praksis for at kende og inddrage alle relevante parter i arbejdet med at løse problemet. Projektarbejdet danner i sig selv en ramme eller retningslinier for at se opgaven fra flere faglige vinkler. Løsninger evalueres for at sikre, at de virker efter hensigten, og at de ikke giver nye problemer. Endelig betyder systematikken også, at der gøres status over opgaverne på virksomheden, og i den forbindelse tænkes der formentlig også nogle år frem i tiden.

Ser vi på *støtte til egenindsatsen*, er der retningslinier for at inddrage sikkerhedsorganisationen og formentlig også de berørte medarbejdere i løsningerne. Projektarbejdsformen indeholder rutiner omkring aftaler om ansvar og arbejdsdeling fra start af en opgave. Der er praksis for at tilføre viden til sikkerhedsorganisationen gennem formidling og uddannelse. Men der findes ikke umiddelbart en synlig metode til vurdering af ressourcebehovet til egenindsats i virksomheden. Den vil alene afhænge af de vurderingssystemer, der knytter sig til linieledelsen.

#### 7.4.4 Konklusion om samarbejdsrelationen

*Rådgiverorganisationen* er en intern BST, men etableret i så stor en virksomhed, at den for den enkelte afdeling opfattes og fungerer som en ekstern BST. Man har valgt strukturelt at opdele BST'en i en teknisk og en medicinsk del. To faglige tilgange, der hviler på to forskellige tilgange og traditioner, og som i en lang periode fungerer relativt opdelt med hver sine opgaver. Det store udviklingsprojekt rejser en række spørgsmål til samarbejdet, og da opgaven beskues udefra – i forhold til virksomhedens behov for at øge sin legitimitet overfor kunderne – stilles der rent faktisk spørgsmålstejn ved denne adskillelse. Den medicinske dokumentation er nødvendig i forhold til at analysere problemerne og for at dokumentere resultaterne, ligesom den tekniske er nødvendig for at udvikle samarbejdet med de øvrige afdelinger om tilpasning af teknologi, design, arbejdsgange og materialevalg m.m. for at forebygge spild.

*Rollevalget* synes bestemt af relativt traditionelle opfattelser af arbejdsmedicineren og den tekniske ekspert. Rollerne udfordres af de nye rammer for samarbejdet med afdelingerne indenfor Z-projektet. Ikke mindst synes arbejdsmedicinerne at udfordre sig selv med hensyn til hvilken rolle, de kan spille i et tværgående projekt som Z-projektet. Deres viden om belastningerne, deres årsag og deres konsekvenser udfordres af medarbejdernes og ledernes forskellige opfattelser af, hvordan problemet tager sig ud i praksis.

BST'en besidder solid og troværdig teknisk, biologisk og medicinsk *faglig kompetence* om de problemstillinger, der er fremhævet i denne case, ligesom de har erfaring med ulykkesforebyggelse. Betydningen af den arbejdspsykologiske kompetence i BST blev ikke beskrevet, men det kan antageligt have en positiv



betydning, for samarbejdet og for overvejelserne om metodevalg og etik når også denne faggruppe tager del i den videre udvikling af rådgivningen.

Det har været en fremherskende antagelse, at eftersom der var tale om en virksomheds-BST, havde personalet en stor *viden om virksomheden*. Der har måske i virkeligheden mere været tale om en stor indsigt i de fremherskende arbejdsmiljøproblemer i virksomheden, kombineret med et udbygget netværk blandt medarbejdere og ledere. Casen illustrerer, at der blev skabt en konsensus om en risikoforståelse, der accepterede en større forekomst af eksponering, end det viste sig, at en kunde ville acceptere. Man kan derfor med en af konsulenternes ord sige, at der optræder en risiko for at blive "*stueblind*", når man er en del af organisationen. Z-projektet repræsenterer igen et spring, hvor der i kraft af samarbejdet på tværs blev skabt en større viden om virksomheden, om produktionsflowet og ikke mindst om de processer og opgaver, der knytter sig til planlægning, udvikling, design, salg mm., som alle viste sig at have betydning for, hvordan arbejdsmiljøet bliver i praksis.

Arbejdsmiljøorganisationen er tilpasset virksomhedens organisation og afviger fra de fastlagte regler. Det ser ud til at give et større engagement fra de valgte medarbejdere og ledere med arbejdsmiljøansvar. Der er færre repræsentanter, men med et fast defineret ansvarsområde. Der er etableret en forståelse af, at koblingen mellem opgave og arbejdsmiljø ikke alene er hensigtsmæssig, men også giver arbejdsmiljøet større prestige. Arbejdsmiljøansvaret er relativt klart og entydigt placeret hos såvel topledere som teamledere.

Ser vi på *evnen til at bruge rådgivere*, har den ændret karakter gennem de senere år, ikke mindst i kraft erfaringerne fra Z-projektet. Kendskabet til rådgiverne, deres kompetence og måde at arbejde på er øget hos de medarbejdere og ledere, som er blevet inddraget i projektet. Opfattelsen af rådgiverne har ændret sig fra at opfatte dem som en kontrollerende instans til at være en faglig ressource. Det har naturligvis en positiv betydning, at arbejdsmiljøafdelingen har relativt gode ressourcer i form af bemanning og opgavetid.

*Viden om arbejdsmiljø:* Forekomsten af helbredsundersøgelser ved ansættelse har givetvis skabt en forestilling, at der er en række risici knyttet til arbejdet. Det

har dog også skabt en risikoaccept i forhold til det tekniske niveau, produktionen foregår på. Samt en accept af, at der på trods af målet om "nul eksponering for biologisk materiale" alligevel optræder "uundgåelige" tilfælde af allergi eller sensibilisering. Arbejdsmiljøindsatsen har flyttet opfattelsen af hvornår, "forholdene er i orden". Det acceptable niveau er i dag et lavere eksponerings niveau end før, men det ideelle "nulniveau" mødes med en legitimering af det bedst opnåelige. Det generelle vidensniveau er øget betydeligt i kraft af et øget omfang af undervisning i arbejdsmiljø og af en langt bedre indsigt i de eksponeringer, medarbejdere var udsat for og deres årsager. Hermed blev medarbejderes og lederes "daglige" risikoaccept udfordret, og det er lykkedes at sætte fokus på rutiner og vaner f.eks. i forbindelse med reduktion af spild.

Den ideologiske *vilje til at gøre noget ved arbejdsmiljøet* har i gennem længere tid været relativt tydeligt meldt ud fra øverste ledelse. Den fremgår af diverse politikker og det faktum, at arbejdsmiljø indgår som en "tredje" bundlinie og vurderes i forhold til Key Performance Indikatorer. Koblingen til den daglige praksis har måske været mindre iøjefaldende, men fik et løft i tilknytning til de undervisningsprogrammer, der indgik i eller efterfulgte Z-projektet.

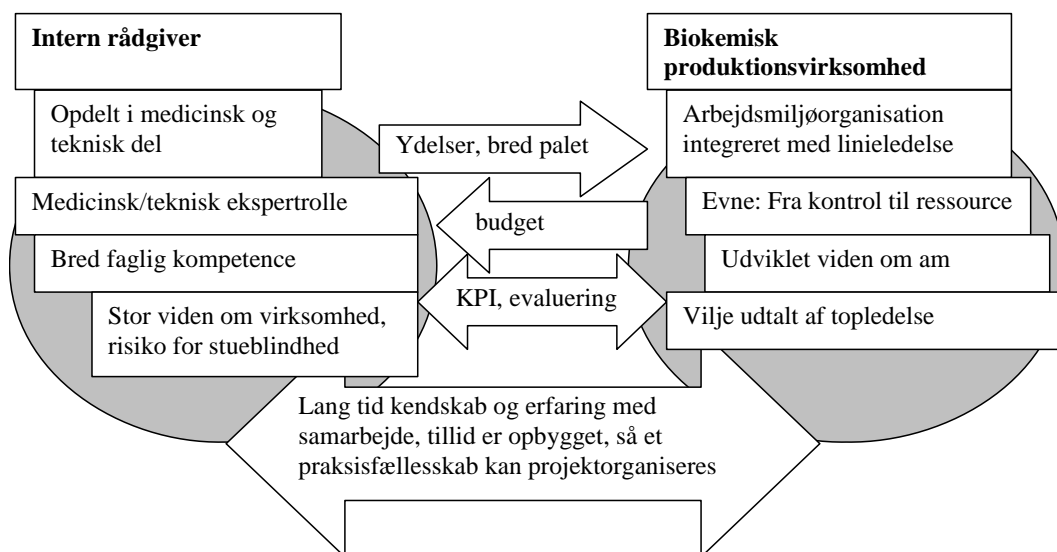
*Rådgivernes ydelser* er et bredt spektrum af helbredsscreeninger, helbredssamtaler, teknisk rådgivning efter rekvisition. Undervisning af ledere og medarbejdere, afholdelse af halvårsmøder og deltagelse i udviklingsprojekter.

*Feedback* gives bl.a. ved måling af KPI. Antal henvendelse fra afdelingerne er en anden nøglefaktor, der formentlig i BST's kvalitetssystem suppleres med timeopgørelser, status og evalueringer.

*Kendskab og tillid i relationen:* I Z-projektgruppen bliver der udviklet et opgavefællesskab, da der bliver formuleret et klart mål fra øverste ledelse. Opgaven gives legitimitet, og deltagerne bidrager til løsningen med meget forskellige kompetencer. Eksisterende viden får ny energi ved at blive bragt i dialog med andre forhold, der er berørt af den overordnede målsætning. Det ser yderligere ud til, at denne erfaring har skabt en motivation til at udvikle tilsvarende fællesskaber for rammen om andre indsatser. Det interessante ved dette forløb er ikke, at den øverste ledelse tager arbejdsmiljøet alvorligt. Det har de længe meldt ud, at de

gør. Det interessante er, at beslutningen kobles med konkrete performance indikatorer, og at der gives rammer og ressourcer til, at målsætningen følges op i den daglige praksis. Denne opfølgning sker desuden indenfor en struktur – projektgruppen – der etableres på tværs af de eksisterende strukturer og inddrager deres forskellige kompetencer og ressortområder.

Figur 11: Samarbejdsrelation mellem arbejdsmiljørådgiver og biokemisk virksomhed



## 7.5 Mindre metalvirksomhed

Metalvirksomheden er medtaget som et eksempel på en mindre virksomhed, som modsat normen for små virksomheder har haft et længerevarende samarbejde med det lokale BST-center. Samarbejdet har dog været begrænset til to opgaver: Bekæmpelse af støj som følge af håndtering af metal-emner samt reduktion af arbejdsulykker såsom skære- og klemskader. Der er blevet lavet mange rapporter og efterfølgende tekniske foranstaltninger. Alligevel faldt antallet af ulykker ikke, og det lykkedes heller ikke at bringe støjniveauet under grænseværdien.

Virksomheden blev overtaget af en større koncern sidst i 90'erne. En følgevirkning var, at ledelsen blev opfordret til at få et arbejdsmiljøcertifikat efter OHSAS 18001. Meget af det praktiske arbejde med certificeringen blev udført af en ældre

medarbejder i administrationen med støtte fra en erfaren BST-konsulent. Gennem denne proces blev begrænsningerne i den tidligere samarbejdsrelation erkendt. Med dette nye udgangspunkt fik BST til opgave at uddanne mellemliderne i at forebygge risiko for arbejdsulykker ved at indføre en mere sikker adfærd.

Det lykkedes ikke at gennemføre et egentligt historieværksted på grund af stor travlhed. Casestudiet bygger derfor på et interview med produktionschefen, en rundgang på virksomheden og et besøg hos BST med gennemgang af rapporter og opfølgende interview.

### **7.5.1 Virksomheden og arbejdsmiljørådgiveren**

Virksomheden er placeret i et industrikvarter i en mindre by på Sjælland. Den er grundlagt i 60'erne som datterselskab af et svensk jernværk. Ejerskabet er i dag overgået til en finsk koncern.

Der er omkring 50 ansatte på virksomheden, heraf 10 på kontoret. Produktionen er relativ højteknologisk. Medarbejderne er timelønnede og der arbejdes i tre skift, som udgangspunkt i faste hold. Det giver undertiden vanskeligheder at bemande aftenholdet fra 14.30-22.30. Der er mange unge blandt medarbejderne, som ofte kun bliver i en kortere periode.

Mange funktioner består af maskinovervågning, dog med hyppige indgreb og korrektioner. Derudover er der en del intern materialetransport og håndtering af råvarer, halvfabrikata og produkter. Der produceres armeringsjern til byggesektoren. Stål i løbende stænger bukkes, klippes og sammensvejses i net og diverse profiler efter mål til byggeprojekter. Råvarerne fremstilles i Norge og Sverige af virksomheder i samme koncern. De transporteres med skib og videre med lastbil primært i ruller à 1,7 t i forskellige ståltykkelser. En større investering i 2005 har givet virksomheden en god placering på markedet og forøget overskuddet markant.

Virksomheden har været BST-medlem fra begyndelsen af 80'erne. Direktøren har været engageret i arbejdsmiljø og sad i bestyrelsen for BST i en længere periode. BST-medlemskabet har fulgt det oprindelige lokale center gennem en fusion til en større BST frem til i dag, hvor et større rådgivende ingeniørfirma har

opkøbt BST og overtaget BST-opgaven sammen med anden arbejdsmiljø-rådgivning. Virksomheden har en traditionel sikkerhedsorganisation med en sikkerhedsgruppe til hvert skift. Produktionschefen er selv formand for sikkerhedsudvalget.

### 7.5.2 Tidslinien

Virksomheden blev i 1980 medlem af det lokale BST-center.

I perioden '80-'95 udførte BST en række små rådgivningsopgaver. De fleste handlede om støj og ulykkesrisici. Typisk blev BST kontaktet, når problemer opstod. Målet var ofte begrænset til at hindre påbud fra Arbejdstilsynet. I 90'erne tilknyttedes en fast kontaktperson i BST, og der udarbejdes årsplaner.

I 1995 deltog virksomheden i et udviklingsprojekt om samarbejdet mellem BST og små virksomheder. Samme år introducerede BST en maskintjekliste.

I 2000 begyndte koncernledelsen at snakke om mere systematisk arbejdsmiljøledelse. Det var året, hvor et stort sygefravær betød, at man anskaffede særligt arbejdstøj til udendørsarbejde i vinterhalvåret. Samme år forsøgte man sig med rygeregler, men det blev forkastet af medarbejderne.

Virksomheden indgik i 2002 en partnerskabsaftale med seks kommuner om at prioritere den forebyggende indsats for at nedbringe sygefravær. Der kom fokus på arbejdsmiljøet og fastholdelsesprogrammer, og der blev arbejdet med integration af medarbejdere på særlige betingelser.

Året efter, i 2003, udviklede og implementerede virksomheden i samarbejde med BST et system, som blev kaldt integreret APV. Natholdet fik tilbud om helbredstjek.

I 2004 var psykisk arbejdsmiljø et tema i APV'en. Der var konflikter mellem holdene, og det var ikke lige til at finde en løsning. Samme år fik omfanget af ulykker (primært mindre som snitskader, klem mm.) fornyet fokus efter sammenligning med en norsk søstervirksomhed, der havde nul ulykker. Holdninger og adfærd

kom på dagsordenen. Virksomheden ønskede en ny måde at lave forebyggelse på, som skulle *"ændre medarbejdernes hoveder"*.

En erfaren medarbejder blev ansat til på deltid at introducere kvalitetsprocedurer og gennemføre en arbejdsmiljøcertificering. Medarbejderen deltog ikke umiddelbart i sikkerhedsorganisationen. Der blev samtidig indgået en aftale med BST om støtte til certificeringsprocessen. Virksomheden brugte samme model med en deltidsmedarbejder i forbindelse med kvalitetsprøvning.

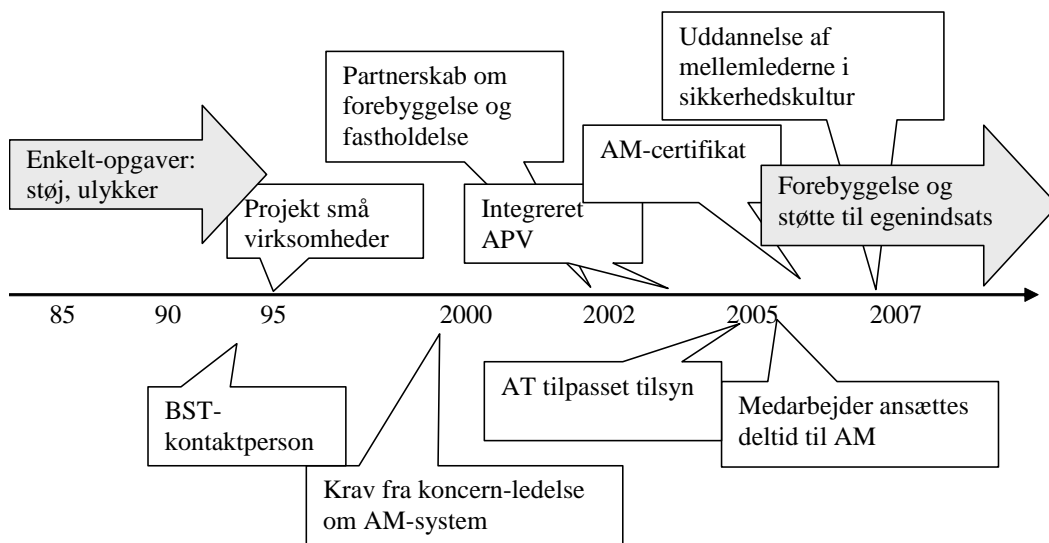
AT udførte i 2005 et tilpasset tilsyn, der resulterede i påbud om bl.a. støj og svejsesugning. Virksomheden henvendte sig dette år bl.a. med en opgave om reduktion af generende støj i salgsafdelingen.

I 2006 opnåede virksomheden arbejdsmiljøcertifikatet.

Året efter fik BST opgaven om træning og udvikling af ledergruppen, der skulle være mere opmærksomme på arbejdsmiljøet, specielt holdninger og adfærd i forbindelse med risiko for ulykker. I den forbindelse blev ti medarbejdere interviewet om deres syn på risiko i arbejdet, og der blev udarbejdet en folder med beskrivelse og tegninger af de mest almindelige situationer med risiko.

APV blev gennemført som en elektronisk, netbaseret kortlægning. Medarbejdernes besvarelser udpegede en række problematiske forhold som luftkvalitet, støj, velfærdsforanstaltninger (topscorer). Ergonomiske forhold og psykosociale forhold blev generelt vurderet OK, mens det vurderes, at fraværet er et problem, samt at introduktionen af nye kan forbedres.

Figur 12: Metalvirksomhed. Tidslinie med afgørende begivenheder og aktører i samarbejdet mellem virksomheden og dens arbejdsmiljørådgiver/BST.



### 7.5.3 Virksomhedens arbejdsmiljøindsats

BST besøgte virksomheden årligt i forbindelse med opgaveplanen. Der blev taget udgangspunkt i papirudgaven af APV, idet den elektroniske APV-kortlægning i meget begrænset omfang var blevet fulgt op med registrering af handlinger.

Har samarbejdet med BST haft afgørende indflydelse på nogen områder? Produktionschefen mener ja og nævner arbejdsplads-brugsanvisninger som et eksempel, hvor BST har haft erfaringer og skemaer. *"De har givet os et skub til at komme i gang. Vi gør det selv, men i et samarbejde med BST"*, siger han. Som resultat af APV-arbejdet er det også blevet nemmere at udarbejde langsigtede planer for samarbejdet med BST. Produktionschefen siger:

"Årskontrakten er gavnlig. Det er meget godt at sige: Hvad skal vi koncentrere kræfterne om næste år. Det var tidligere meget løst og måske lidt tilfældigt. Nu finder vi ud af det med kontaktpersonen."

På spørgsmålet om man kunne overlade mere af ansvaret til BST, siger han, at BST alligevel ikke kender virksomheden godt nok i alle detaljer, og at det ville blive for dyrt og besværligt, hvis de skulle sætte sig ind i dem.

"Så det har de ikke skullet været gode til, deres styrke ligger i at være sparringspartnere. Og så selvfølgelig lave nogle analyser af støj og støj osv."

Har der været nogen milepæle i samarbejdet? Hertil svarer produktionschefen, at den sidste hjælp med certifikatet har været en sådan milepæl:

”Det har været et fantastisk samarbejde omkring at skrive procedurer og få dem frem og tilbage. Konsulenten har været enestående og er kommet til at kende os meget godt. Det er vigtigt, at man har en, så man ikke bliver for ambitiøs, men gemmer plads til forbedringer.”

Omkring regulering af adfærd har produktionschefen nogle tanker, bl.a. inspireret af den norske søstervirksomhed. De norske kolleger har nul arbejdsulykker på trods af trangere forhold, mens svenskerne har samme niveau som den danske virksomhed. Måske har det noget med en ændring i bevidsthed at gøre, funderer chefen. Forskellige omstændigheder kan spille ind, f.eks. forsikringspræmier. I forhold til medarbejderne har chefen overvejet en bonus, der trappes ned ved fravær. Han er med på, at ulykker kan analyseres: *”Uheldig – det begreb kender man ikke, når vi snakker arbejdsulykker.”*

Produktionschefen har i forbindelse med certificeringsprocessen måttet erkende, at det er svært at påvirke medarbejdernes og den øvrige ledelses opfattelse af risiko. Om baggrunden for at sætte BST i gang med uddannelse af mellemliderne siger han: *”Vi har ikke viden nok om at ændre folk og deres adfærd, den kompetence vil vi efterlyse.”*

I forbindelse med *helbredstjek* har produktionschefen lagt mærke til, at det svenske og norske system har mere fokus på lægeundersøgelser. Han så gerne, at man konfronterede folk noget mere med deres levevis. Rygeregler har man prøvet at indføre med tillidsmandens hjælp, men det er kun blevet til at undlade at ryge det første kvarter af frokostpausen i kantinen.

Da medarbejderne blev tilbudt høretest, deltog en tredjedel af dem. Helbredstjek vil halvdelen måske sige ja til. BST deltog ved helbredstjek af natholdet. *”Det virkede meningsfuldt, men det er ikke helbredet, de unge tænker på,”* siger chefen, der gerne ser flere af den slags tjek. Han har ikke været med til at diskutere helbredstjek i BST’s bestyrelse.



Som en samlet vurdering af virksomhedens arbejdsmiljøindsats kan vi fremhæve, at virksomheden gennem mange år har rekvireret forslag til tekniske løsninger i forhold til ulykkesrisici og støj. Alligevel modtog virksomheden problempåbud om disse temaer i 2005. Ulykkestallet var ikke faldet, og en sammenligning med norske kolleger faldt uheldigt ud. Herefter skiftede virksomheden strategi og satser på uddannelse af mellemlederne.

#### 7.5.4 Kvalitet i samarbejdet med BST

Virksomheden har ikke haft tilhørsforhold til andre konsulenter, f.eks. managementkonsulenter. Erfaringen med BST er deres væsentligste erfaring med konsulenter. Produktionschefen har mødt mange BST-folk og taler om både gode og mindre gode konsulenter. Chefen oplever, at ergonomerne virker meget bundne af regler, som om de var Arbejdstilsynets forlængede arm. De gode konsulenter er generelt:

”... hurtige til at analysere situationen og finde løsninger, der passer til virksomheden. De er praktisk orienterede. Mange af dem kan det. De siger: Der er det og det, og det kan du læse mere om der og der – der er forskellige metoder til at løse problemet, og du kan finde leverandører der og der. Det sidste har jeg aldrig manglet svar på, selv om BST nok generelt afviser at pege på bestemte leverandører.”

Chefen vil helst ”håndplukke” konsulenterne ved at ringe direkte. Konsulenten skal lægge mulighederne frem, sprede paletten ud og hjælpe med at finde en, der kan løse problemet. Og så skal de kende virksomheden. De skal sætte sig godt ind i produktionen og organisationen:

”Med de nye markedsvilkår vil vi nok ikke betale en rådgiver for at lære os at kende. Vi vil finde en, der kender os i forvejen.”

Generelt om kvaliteten af konsulenterne mener produktionschefen, at den frie bevægelighed og markeds kræfterne vil spille ind. Men der er måske også brug for, at brancheforeningen samler erfaring med relevante konsulenter for branchen. Samtidig kunne der formuleres krav på brancheniveau, i virksomhedens tilfælde kunne det gennemføres af DI og CO-Industri.

Fremover vil virksomheden have behov for rådgivning til et par opgaver om året, knyttet til arbejdsmiljøledelsessystemet og certificeringen. Det stiller krav om bredt funderede konsulenter, som kender virksomheden. På den baggrund er produktionschefen indstillet på at benytte BST en årrække endnu.

Virksomheden har derfor fortsat en årsaftale med BST med en basisydelse, som bl.a. betyder, at rådgiveren skal holde øje med den lovgivning, der kommer. Som det skete med f.eks. helbreds kontrol ved natarbejde og nye støjregler. Det er en ordning, som efter chefens mening må være attraktiv for mindre virksomheder. Opgaven er for svær for sikkerhedsorganisationen, og hvis man ikke følger med, kan det være sårbart i forhold til at have et arbejdsmiljøcertifikat.

### 7.5.5 Analyse

Produktionschefen forbinder forebyggelse med at reagere på farlige situationer. Helhedsorientering forbinder han med skjulte årsager til problemer, f.eks. med ergonomi. Men generelt er folk meget produktionsorienterede, hvilket får chefen til at ønske sig *"nogle mere pågående sikkerhedsrepræsentanter, som kunne give lidt mere modstand."*

Som opsamling kan vi om *forebyggelse* sige, at samarbejdet åbenbart omfatter sikkerhedsorganisationens planlægning. Det er endvidere klart, at APV inkl. risikoanalyse er kommet i spil, senest med uddannelsesforløbet for mellemliderne. I forbindelse med arbejdsmiljøcertificeringen er forebyggelsesprincipperne formentlig indarbejdet i procedurer, men umiddelbart kan produktionschefen eller BST-konsulent kun gøre rede for, at der generelt bruges en simpel, letforståelig model for forebyggelse i samarbejdet.

BST har omkring *helhedsorientering* en praksis for at kende og inddrage alle relevante parter i arbejdet med at løse opgaverne. Når en opgave visiteres, snakker konsulent og kontaktperson sammen, evt. også med flere andre konsulenter, som er kommet på virksomheden. På den måde bliver opgaven set fra flere faglige vinkler. Løsninger bliver evalueret, og der gøres status i forbindelse med opgaveplanen på virksomheden.

Virksomhedens behov for *støtte til egenindsatsen* kommer også frem i den forbindelse. Mens BST-konsulenten har retningslinier for at inddrage sikkerhedsorganisationen, kan arbejdsmiljørådgiveren fokusere mere på ledelsens behov. Der er ikke en generel aftale om at inddrage berørte medarbejdere i løsningerne. Opgavekontrakter indeholder aftaler om ansvar og arbejdsdeling fra start af en opgave. Der er praksis for at tilføre viden til sikkerhedsorganisationen gennem formidling og uddannelse, f.eks. formidling af rapporter, arbejdsmiljøuddannelse eller forløbet med mellemliderne. Derimod er der ikke en synlig metode til vurdering af ressourcer til egenindsats i virksomheden.

### 7.5.6 Konklusion af samarbejdsrelationen

Ser vi på BST/arbejdsmiljørådgiveren først, kan vi om *organisationen* sige, at der er tale om et center, der har gennemgået en udvikling fra at virke lokalt til at indgå i en landsdækkende rådgivningsvirksomhed med mange andre ydelser. Kommunikation med virksomheden varetages primært af en fast kontaktperson, der deler sin viden om virksomheden med kollegerne, når det bliver aktuelt i forbindelse med opgaver.

Hvad angår *rollevalget*, er ekspertrådgivning dominerende gennem hele perioden. Dette suppleres dog i 90'erne med systemrådgivning omkring implementering af integreret APV og senere som støtte til certificeringsprocessen. Produktionschefen nævner i den forbindelse rollen som sparringspartner. Underviserrollen opstår i 2007 med opgaven om undervisning af mellemliderne, der skal lære om adfærd og sikkerhedskultur.

*Faglig kompetence* i ekspertrådgivningen er til stede hos meget erfarne teknikere. I forbindelse med APV varetages opgaven af den konsulent, der har udviklet systemet. Lederuddannelsen foretages af en erfaren psykolog.

Kontaktpersonen og de mest benyttede konsulenter har opbygget en stor *viden om virksomheden*. Denne viden er til en vis grad dokumenteret i opgaveplaner, men ser ellers ud til at være mest personbåren.

*Virksomheden* er karakteriseret ved at være en mindre *organisation* med produktionschefen og en lille gruppe mellemlidere. Der er stort gennemtræk i medar-

bejdergruppen. Virksomheden er blevet en del af en større koncern, hvilket lægger et pres på forskellige nøgleparametre, herunder ulykkestal. Arbejdsmiljøarbejdet er primært placeret hos produktionschefen, der har overordnet interesse i det gennem bestyrelsespost i BST-bestyrelse og andet lokalt engagement.

*Evnen til at bruge rådgiver:* Virksomheden bruger helst kendte konsulenter til ekspertopgaver. Kravene er en stor faglig viden, en hurtig reaktion og tilpassede løsninger. De skal være gode til at analysere situationen og turde anbefale den rigtige leverandør. Endelig efterlyser virksomheden evnen til at påvirke medarbejdernes adfærd.

Der er hos produktionslederen opbygget en overordnet *viden om arbejdsmiljø*, særligt i forhold til de formelle og de tekniske krav. Denne viden stammer til dels fra deltagelse i BST-bestyrelsen. På trods af denne indsigt accepteres omfanget af ulykker og støj - helt frem til Arbejdstilsynets besøg i 2005 og koncernens påpegning af forskellen mellem den norske virksomhed og den danske med efterfølgende krav til at nedbringe ulykkestallet i Danmark.

*Vilje til at gøre noget ved arbejdsmiljøet:* Der er hos produktionschefen et relativt stort engagement i arbejdsmiljø og arbejdsmarked generelt. Han sidder i BST's bestyrelse og deltager gerne i projekter. Der er langt mindre engagement blandt medarbejderne, som har svært ved at vælge stabile sikkerhedsrepræsentanter, bl.a. fordi der er en meget stor udskiftning i gruppen, især blandt de unge. I forhold til virksomhedens størrelse er man tidligt ude med at blive certificeret, men påvirkningen fra koncernejerskabet har formentlig også påvirket beslutningen. Det samme gælder beslutningen om at prøve at ændre mellemlidernes og medarbejdernes opfattelse af risiko og adfærd.

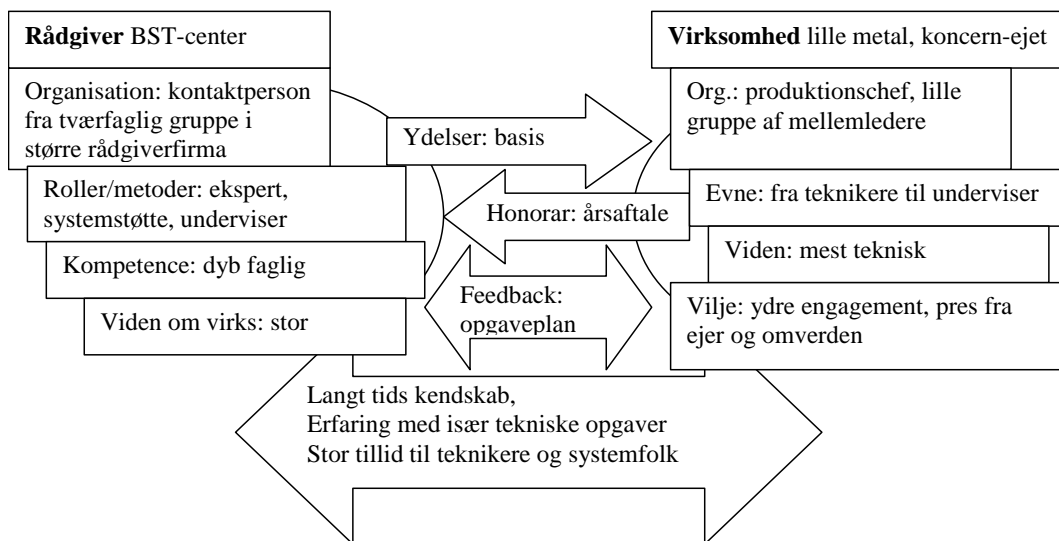
*Ydelserne* består primært af enkelte faglige opgaver, der varetages af et mindre antal teknikere, der opnår god kontakt til virksomheden. Ifølge produktionschefen opnår ergonomerne ikke samme grad af kontakt.

En årlig opgaveplan betyder en regelmæssig, formel *feedback*, mens kontaktpersonen står for den mere uformelle, løbende kommunikation med produktions-

chefen og den deltidsansatte medarbejder, der tager sig af vedligeholdelse af arbejdsmiljøcertifikatet.

*Kendskab, erfaring, tillid* er karakteriseret ved, at virksomheden har et medlem i BST-bestyrelsen og derfor har en særlig adgang til opmærksomhed. Virksomheden er desuden positiv overfor at deltage i udadrettede tiltag. Mange års samarbejde har givet en god erfaringsbase, som betyder, at der er oparbejdet stor tillid mellem virksomhed og den gruppe af konsulenter, der har haft deres gang på virksomheden.

Figur 13: Samarbejdsrelation mellem arbejdsmiljørådgiver og metalvirksomhed



## 7.6 Multi-casestudie af seks virksomheder

Den sidste case består af et fokusgruppeinterview med repræsentanter for seks virksomheder, der har deltaget i et fælles historieværksted. I casen diskuteres temaer omkring interne interesser i arbejdsmiljørådgivning, rådgivningens effekt, interne eller eksterne rådgivere, samt andre eksterne påvirkninger. Først en kort præsentation af de seks cases ud fra de landvindinger eller spring i udviklingen, som de har oplevet.

### 7.6.1 Seks cases, seks spring

*Højere læreanstalt:* Skolens sikkerhedsleder og sikkerhedsrepræsentanter er enige om, at en landvinding har været APV 2001, hvor det gik op for ledelsen, at

der var arbejdsmiljøopgaver, der skulle løses. Ledelsen har taget det til sig på den måde, at sikkerhedsorganisationen kan få, hvad den skal bruge til at løse opgaverne. Problemet er mere de ansattes motivation. Skolen har brugt en ekstern konsulent (ikke en autoriseret arbejdsmiljørådgiver) i forbindelse med en ny APV.

*En plastic-industrikoncern* er repræsenteret ved to miljø- og sikkerhedsledere, der ser det som en landvinding, at deres funktion er kommet på fuld tid. Procedurerne er blevet standardiseret. Koncernen er arbejdsmiljøcertificeret, men har alligevel EGA-problemer. Man overvejer, om arbejdet med psykisk arbejdsmiljø skal ligge i sikkerhedsdelen eller HR. Koncernen har et medlemskab i BST, men vil bruge interne og eksterne konsulenter efter behov.

*Dagligvarelager:* Fra lageret deltager tre sikkerhedsrepræsentanter, der kan fortælle om landvindinger i 90'erne. Det har været nyt materiel, f.eks servostyring af trucks og nye løftvogne. Desuden et kursus i psykisk arbejdsmiljø, som tidligere var et tabubelagt emne. Man meldte sig frivilligt ind i et BST-center, som har været en vigtig sparringspartner, underviser, igangsætter og ekspert. Sikkerhedsrepræsentanterne udtrykker irritation over påbud fra Arbejdstilsynet. De opfattes som uretfærdige, fordi andre dagligvarekæder ikke får tilsvarende påbud.

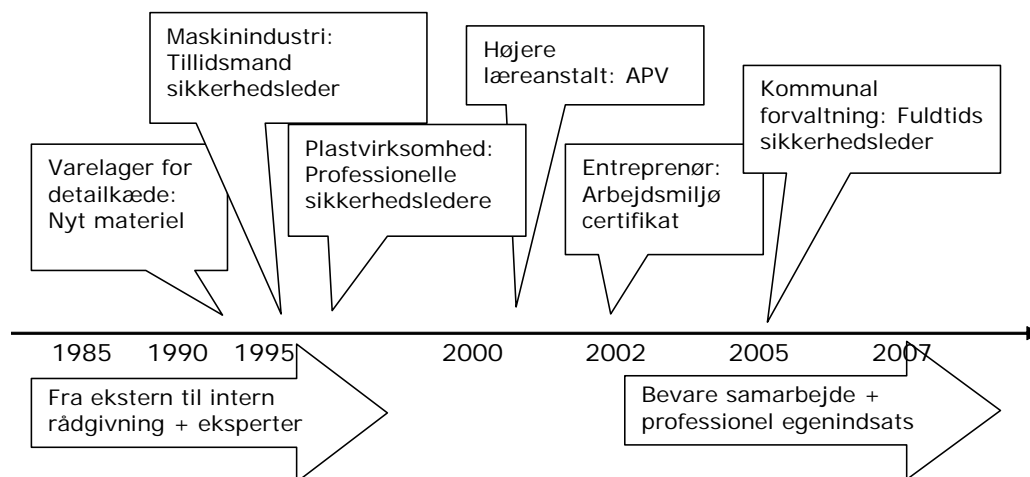
*En kommune* er repræsenteret af arbejdsmiljøkonsulent og sikkerhedsrepræsentant. At få oprettet konsulentstillingen omkring 2005 har været en landvinding, men der skal gøres en indsats for at få medarbejderne til at forstå prioriteringen af arbejdsmiljø. Sundhedsfremmende aktiviteter er en positiv oplevelse. En stor fremtidig udfordring er arbejdsmiljøcertificering.

*Maskinproducent:* Deltager er fællestillidsmanden, der fik ansvaret for den daglige ledelse af sikkerhed og miljø midt i 90'erne. En utraditionel konstruktion, der imidlertid har givet flere gode resultater. Men der kan være det dilemma, at mestrene ind i mellem ikke er engageret. "Så vi må gå til deres ledere og bede dem om at få sat dem på sporet igen," siger deltageren. BST er blevet brugt i udstrakt grad, baseret på, at BST-konsulenterne efterhånden kender virksomheden godt. "Jeg skal ikke forklare nye konsulenter om virksomheden, de kender den i forve-

jen – det er til gavn,” siger tillidsmanden, der omvendt skal forklare sikkerhedsorganisationens behov for tilknytningen til den eksterne rådgiver, når der kommer ny ledelse.

*Entreprenør:* Bygge-anlægsvirksomheden er repræsenteret af en arbejdsmiljøchef. Som landvindinger nævner han arbejdsmiljøcertificering i 2002, risikostyring på alle niveauer, ulykkesforebyggelse og håndbog i sikkerhed samt et sundhedsfremmeprojekt for håndværkere. Samarbejde med BST eller andre eksterne rådgivere nævnes ikke specielt, men han mener generelt, at rådgiverne skal være knyttet til virksomheden i en længere periode, ellers nytter det ikke noget.

**Figur 14: Multicase. Tidslinien med 6 cases og deres landvindinger**



## 7.6.2 Interne eller eksterne konsulenter

Nogle opgaver kan være vanskelige at løse for en ekstern konsulent, der kan have svært ved at sætte sig ind i virksomhedens problematikker, som f.eks. specielle maskiner. Her kan det være en fordel med interne konsulenter eller superbrugere. Som intern konsulent kan man imidlertid miste sin troværdighed, hvis man er "købt" af ledelsen eller sidder for tæt på ledelsen. Det er derfor vigtigt for en intern konsulent, hvor han/hun er placeret i virksomhedens organisation. Er det f.eks. en relativt selvstændig stabsfunktion med flere konsulenter?

Sikkerhedsrepræsentanterne fra lageret har oplevet det som en fordel med eksterne konsulenter, specielt i forhold til psykisk arbejdsmiljø. Her har man mulig-

hed for at åbne mere op, end det er tilfældet med en intern konsulent. Indenfor psykisk arbejdsmiljø får lagerfolkene undervisning af de konsulenter, der kører hele arbejdsmiljøuddannelsen.

Kommunen har en holdning om, at de gerne vil bruge interne konsulenter, som gives god adgang til efteruddannelse. Baggrunden er, at man har oplevet, at eksterne har haft for lidt kendskab til den målgruppe, de har stået overfor. Eller metoderne har ikke passet til dem, de skulle bruges på. Men der er undtagelser: F.eks. bruges BST til den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse. Den interne arbejdsmiljøkonsulent indgår for at relatere undervisningen til arbejdet i kommunen, typisk i begyndelsen af undervisningsforløbet. Kommunen bruger også eksterne konsulenter til områder, hvor man mangler ekspertise eller ressourcer. Det har f.eks. givet bonus at have eksterne rådgivere i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og teambuilding.

Plasticvirksomheden køber arbejdsmiljøuddannelser udefra, men afvikler dem på virksomheden. I andre tilfælde henter man ekstern hjælp, f.eks. i forbindelse med svamp, indeklima eller andre tekniske problemer. På virksomheden er sikkerhedslederne selv arbejdsmiljøprofessionelle, og de kan derfor varetage mange af de opgaver, som BST ellers kan købes til. Man foretager prioriteringer og henter derefter hjælp til de områder, hvor det ikke kan betale sig at have kompetencerne internt. Det kræver overblik og erkendelse af, hvad man ikke selv ved, og det kræver kendskab til rådgivernes ressourcer. En af de ting, som sikkerhedslederne udpeger som en mangel hos rådgiverne, er en specialisering i forhold til certificerede virksomheder.

Virksomheder i dag ved, at de skal overholde kravene til arbejdsmiljøet, og der er en fælles forståelse af, at ansvaret for arbejdsmiljøet er placeret hos lederne, der kan forbedre arbejdsmiljøet med gulerod eller pisk. Det rykker mere og er mere holdbart, når folk selv vil. Men det tager længere tid. Her kan en rådgiver være midlet til at ændre opfattelsen af arbejdsmiljø. Hvis arbejdsmiljø ikke bare skal være noget, man taler om i politikker og planer, kan rådgiveren have en vigtig funktion som den, der kan sætte faglighed bag argumenterne.



### 7.6.3 Rådgivning og tilsyn: Hvad skal der til, for at det virker?

Et udsagn fra sikkerhedsrepræsentanterne om tilsyn er, at mange virksomheder har en negativ opfattelse af Arbejdstilsynet – en politi-opfattelse. Arbejdstilsynet holder sig ikke til faste regler, og hvis den tilsynsførende har en dårlig dag, kan man få et skrappere påbud, end der ellers bliver givet i branchen til andre lignende virksomheder.

Der er enighed om, at alle har et forhold til Arbejdstilsynet, og at det rykker, når der kommer et påbud. Samtidig får virksomheder, der har styr på tingene, ikke altid noget ud af tilsynets besøg. Især ikke hvis man får besøg af en ”grøn” tilsynsførende, der mangler erfaring.

Med en certificering er man ”selvhjælpende” og får ikke besøg af tilsynet. Men man skal ikke tro, at man kan hvile på laurbærrerne. Man skal følge op på sin certificering, og man skal kontrolleres to gange årligt. Det er mere krævende, end de tidligere, tilfældige kontrolbesøg var. Auditører fra de private certificeringsfirmaer sætter faste deadlines og løfter pegefingern: Man kan miste sit certifikat! Men de slår ikke ned på småting, der afviger, og man føler sig derfor ikke uretfærdigt behandlet. Fordelene er systematiseringen og signalværdien. Generelt siger deltagerne, at det rykker, når ledelsen tager en beslutning om at prioritere arbejdsmiljøindsatsen – og når det er en del af et ledelsessystem.

I forhold til Arbejdstilsynet står BST som virksomhedens ”forlængede arm.” De rykker arbejdsmiljøet ved deres mange ekspertiser og hjælper med konkrete ting, f.eks. APV. Store virksomheder har selv mange ekspertiser, f.eks. kan de gennem egne kemikalie-databaser håndtere deres kemikalier. Måske er der en tendens til, at det er de mellemstore virksomheder, der har mest brug for den specialiserede viden fra BST.

Forskellen mellem Arbejdstilsynet og BST er ifølge nogle af deltagerne, at tilsynet virker mere i relation til ledelsen, mens BST virker i forhold til sikkerhedsorganisationen. BST virker for de aktive virksomheder – dem, der gerne vil noget med arbejdsmiljøet. Desuden er BST blevet bedre til at sælge sig selv.

Nogle af deltagerne oplever, at kunderne, der tidligere har efterspurgt miljø, nu også efterspørger arbejdsmiljø. Der er meget fokus på forbrugerne og dermed virksomhedens image og omdømme. Det skaber en relation til underleverandører, hvor man bliver nødt til at stille nogle krav. F.eks. stilles der krav til entreprenører ved store byggerier for at profilere bygherrerne.

Deltagerne opstiller nogle kriterier for rådgivningens legitimitet:

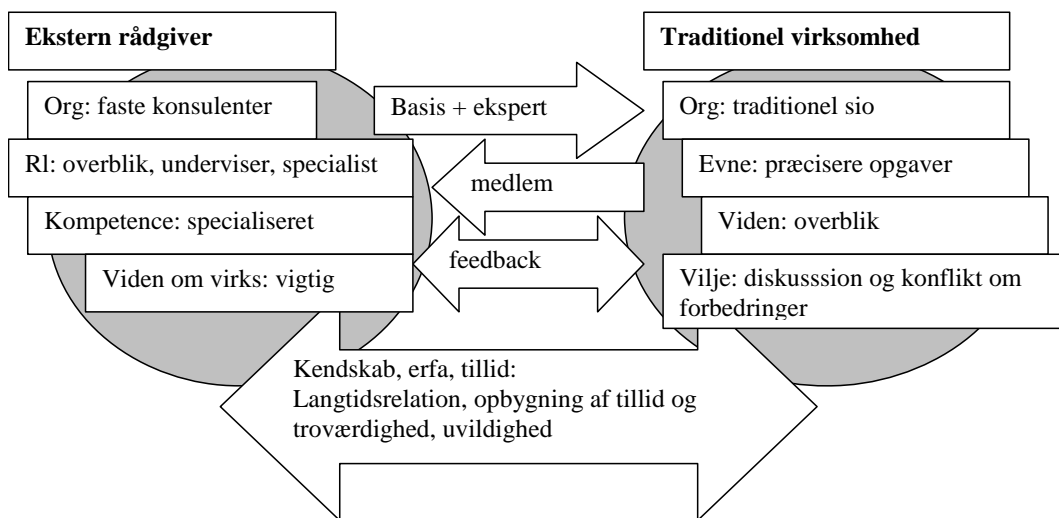
- Rådgivning skal være fagligt kvalificeret
- Den skal kunne præsenteres for kunden, så det opleves logisk og rigtigt
- Rådgiveren skal have en vis autoritet, der bygger på faglig kunnen, ellers kan han/hun ikke opnå respekt
- Tillid og troværdighed
- Rådgiveren må ikke tage parti, rådgivningen skal foregå på et uvildigt grundlag. På den anden side: Den uvildige kan man let risikere at miste respekten for, han tager jo ikke stilling
- En virksomhed skal evne at gøre op med sig selv, om man har behov for rådgiverens forslag, eller om det er rådgiveren, der serverer behovet.

#### **7.6.4 To slags samarbejdsrelation**

Deltagerne fra entreprenør, maskinindustri, dagligvarelager, plasticindustri, kommune og lærestanstalt har forskellige prioriteter for arbejdsmiljørådgivning.

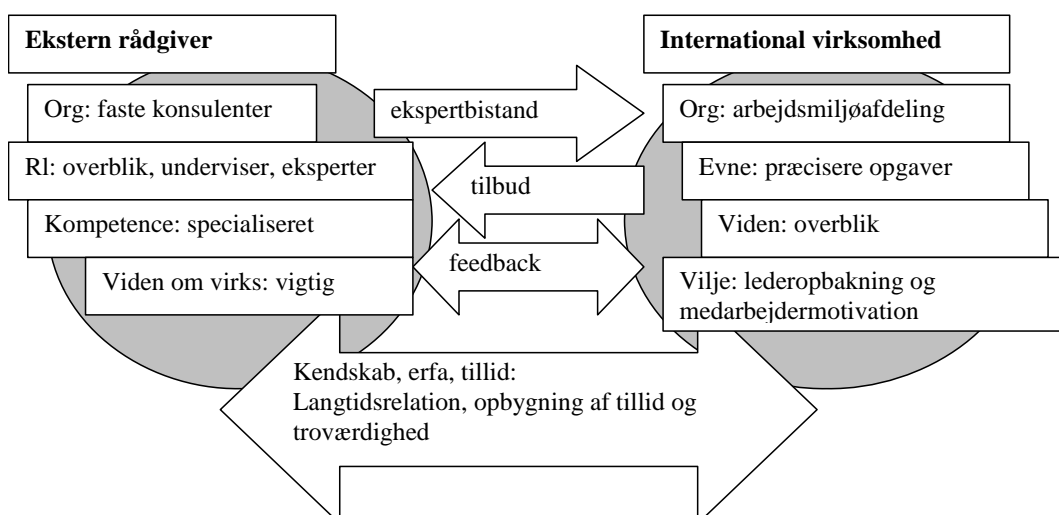
En position (sikkerhedsrepræsentanter) går ind for eksterne rådgivere, der kan optræde uvildigt, men fagligt kompetent. Det er vigtigt, f.eks. når det drejer sig om psykisk arbejdsmiljø. Positionen afspejler en virksomhed med et traditionelt forhold mellem ledelse og medarbejdere, som må slås for hver enkelt arbejdsmiljøforbedring.

Figur 15: Sikkerhedsrepræsentanternes samarbejdsrelation mellem arbejdsmiljørådgiver og virksomhed



En anden position (sikkerhedsledere) går ind for interne konsulenter. De betragter det som en landvinding, når deres job bliver oprettet eller bevilget større ressourcer, så de kan overtage en del af de opgaver, som BST tidligere udførte. Positionen skal ses på baggrund af en organisation, som har deres egen arbejdsmiljøafdeling. Organisationen bygger på fælles interesser i samarbejde, systematik og certificering, og den er samtidig er internationalt orienteret.

Figur 16: Sikkerhedsledernes samarbejdsrelation mellem arbejdsmiljørådgiver og virksomhed



Begge parter er enige om behovet for eksterne rådgivere til undervisning og specialiserede ekspertopgaver, og de er også enige om fordelene ved en langtids-

relation med et godt kendskab til hinanden. *“Så jeg ikke igen og igen skal forklare en ny konsulent om hele virksomheden”*, som en sikkerhedsleder siger.

### **Litteratur**

Limborg H.J. & Hvenegaard H. (2008) The Cronicle Workshop. The use of the narratives of a group to tell the story of a work community and understand the basis of its culture. In L.B.Rasmussen (Ed) *Metoder i Arbejdsmiljøarbejdet*. DTU, Lyngby.

## 8 Tværgående analyse

I dette kapitel sammenholder vi de seks casestudier og analyserer, hvordan virksomhederne har udviklet deres brug af rådgivere fra Bedriftssundhedstjenesten (BST). Udviklingen i samarbejdsrelationen i den enkelte case mellem virksomhed og BST beskrives gennem en tidslinie. Denne tværgående analyse fokuserer på de incitament, som har fået virksomhederne til at bruge deres BST-rådgivning, og på de ændringer, der har været i samarbejdsrelationen.

Analysen skal bruges til at vurdere i hvilken udstrækning den danske BST-ordning med dens særlige vægt på teknisk forebyggelse og på rådgivernes rollevalg har haft virkning på virksomhedernes evne til at forbedre arbejdsmiljøet. Vi fokuserer på organiseringen af sikkerhedsarbejdet, metoder, roller og erfaring blandt BST-konsulenterne og relationen mellem virksomhed og rådgiver med henblik på at forstå, hvad der skaber positive effekter og forbedringer.

Først er der en opsamling på de seks cases, dernæst gennemgås med udgangspunkt i tidsforløbene de centrale "vendepunkter" i relationen mellem virksomhederne og rådgiverne. Vendepunkter er markante skift i relationen. Så følger en gennemgang af 5 markante opgavefællesskaber, som er identificeret i casene. Det leder til afsluttende betragtninger om henholdsvis virksomhedernes muligheder for at styrke det interne arbejdsmiljøarbejde og rådgivernes muligheder for en fremtidig kompetenceudvikling.

### 8.1 Erfaringer fra fem cases og en multicase

Den *social-pædagogiske institution* havde i en årrække baseret samarbejdet med den kommune-interne BST på få og mindre tekniske opgaver. Et vendepunkt indtraf i forbindelse med et skift i kerneopgaven, som før bestod i at pleje institutionens brugere, men nu ændrede karakter til en social og pædagogisk indsats overfor brugerne. En ny sikkerhedsleder fra egne rækker og en ny kontaktperson fra BST'en var fra 2002 nøglepersoner i et projekt, der gik ud på at reducere vold og trusler blandt brugerne i en afdeling. Begge nøglepersoner har en teknisk baggrund, der er suppleret med hhv. socialpædagogisk og systemisk efterud-

dannelse. Projektet har været organiseret med inspiration fra teorierne om praksisfællesskaber. Efterhånden som projektet viste sig at være en succes i den deltagende afdeling, er en konflikthåndteringspolitik for hele institutionen blevet implementeret. Projektet følges nu op med et nyt projekt. Det sigter på at etablere en bedre kommunikation mellem de forskellige instanser rundt om brugerne, dvs. politi, kriminalforsorg, hospitaler, socialforvaltninger. Dermed går sikkerhedsorganisationen og rådgiveren dybere i kerneopgaven – og dybere i mulighederne for at forebygge ved at se på de grundlæggende betingelser for den vedtagne sociale service.

*Virksomheden i nærings- og nydelsesmiddelbranchen* havde været medlem i det lokale BST-center fra de tidlige 80'ere og havde udviklet et tæt og helhedsorienteret samarbejde omkring en række rutineopgaver, især ergonomi og kemi. Et vendepunkt opstod midt i 90'erne, hvor en professionel sikkerhedsleder med erfaring fra andre virksomheder blev ansat. Sikkerhedsorganisationen blev fornyet, Arbejdstilsynet var på besøg, og topledelsen engagerede sig i arbejdsmiljøet. På dette tidspunkt blev BST med sikkerhedsrepræsentantens udtryk "relevant" for ledelsen. En mere systematisk indsats gav meget arbejde til BST, og indsatsen udviklede sig efterhånden til et arbejdsmiljøledelses-system, som blev certificeret. Virksomheden har brugt erfarne BST-konsulenter, især med kemisk-teknisk baggrund, men også med ergonomisk baggrund. Tilliden mellem virksomhed og BST var opbygget så grundigt, at en BST-psykolog blev inviteret til at planlægge og gennemføre en proces omkring psykosociale problemer i en produktionsafdeling. Samarbejdet har haft karakter af et opgavefællesskab. Virksomheden kunne på grund af sit arbejdsmiljø-certifikat opgive sit medlemskab af BST, men var indstillet på at fortsætte for at have støtte til at vedligeholde certifikatet.

*Biotek industri-koncernen* samlede sit medlemskab til produktionsafdelingerne i et større BST-center kort efter 2000. Sammen med et tilpasset tilsyn og en ny sikkerhedsorganisation repræsenterede det et vendepunkt. Nøglefigurer var en sikkerhedsleder, som kom på fuld tid, en ny kontaktperson fra BST og sidst men ikke mindst en direktør med engagement. BST-kontaktpersonerne havde en kemisk-teknisk baggrund suppleret med kompetencer indenfor arbejdsmiljøledelse og projektledelse. En indsats bestod i at uddanne mellemlederne i deres ansvar og pligter med hensyn til arbejdsmiljøet. Fokusgrupper om kemikalier, ulykker,

tunge løft, krop og motion samt psykisk arbejdsmiljø blev dannet med BST-konsulenter enten som medlemmer eller som eksterne eksperter. Støtte til at opretholde koncernens arbejdsmiljøcertifikat var også her en opgave og vil formentlig være det i fremtiden. Sikkerhedslederen og kontaktpersonen fra BST kommunikerer og samarbejder løbende og danner på den måde et opgavefællesskab.

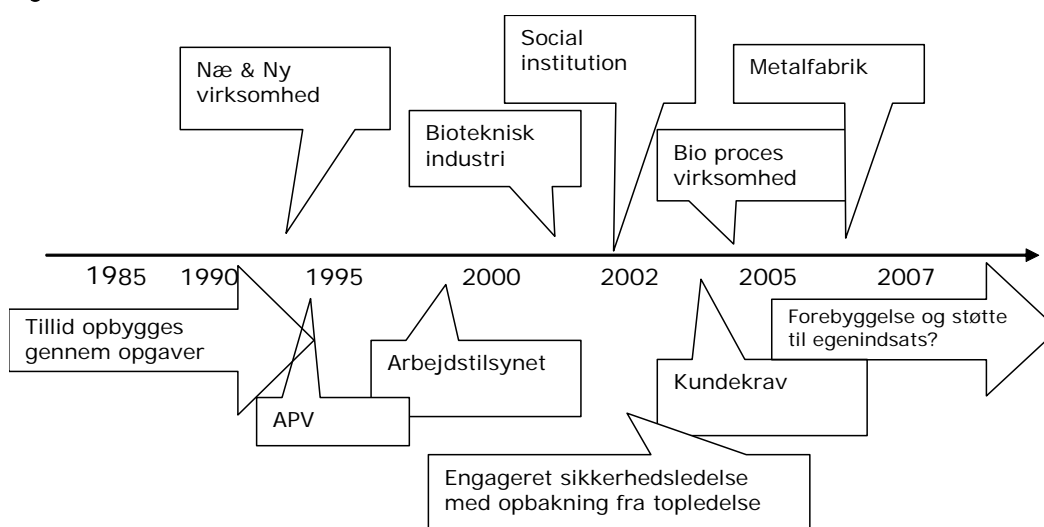
I *den biokemiske procesindustri* har man en intern BST, som er delt op i et medicinsk center og en teknisk/ergonomisk arbejdsmiljøafdeling. Sikkerhedsledelsen og BST'en blev udfordret, da en vigtig kunde kritiserede ekspositionen for biologiske substanser og derfor overvejede at skifte leverandør. Kravet var en dokumenteret "0-eksposition". BST'en indgik i et projekt med alle involverede afdelinger fra design til salg. Projektet blev søsat 2005, og denne task force udviklede et opgavefællesskab, mens de gennemgik hele produktionsforløbet. Resultatet var, at teknologi, procedurer, adfærd og instruktioner blev reformeret. Effekten var nul spild og dermed ingen eksponering af medarbejderne. BST'ens samlede viden var vigtig for denne proces: Dels det medicinske centers viden om sundhedsaspektet og procedurene for at monitorere ekspositionsniveauerne, dels den tekniske afdelings viden om produktionsproces, ventilation og foranstaltninger til at reducere spild. Men selvom BST-konsulenterne var nøglepersoner i forbedringen, var de ikke drivkraft i at skabe den platform, der skulle til for at tage springet frem mod nul påvirkning.

*Metalfabrikken* havde gennem lang tid en samarbejdsrelation til det lokale BST-center, som var begrænset til to opgaver: Bekæmpelse af støj som følge af håndtering af metal-emner samt reduktion af arbejdsulykker. Selvom fabrikken er relativt lille, blev det til mange rapporter og efterfølgende tekniske foranstaltninger. Alligevel faldt antallet af ulykker ikke, og der var stadig problemer med støjbelastningen. Virksomheden blev overtaget af en større koncern sidst i 90'erne. En følgevirkning var, at ledelsen blev opfordret til at få et arbejdsmiljøcertifikat efter OHSAS 18001. Arbejdet med certificeringen blev udført af en medarbejder i administrationen med støtte fra en erfaren BST-konsulent med teknisk baggrund, og certifikatet blev opnået i 2006. Gennem denne proces blev begrænsningerne i den tidligere samarbejdsrelation erkendt. Derefter fik en BST-psykolog til opgave at uddanne mellemliderne i at forebygge risiko for arbejdsulykker ved at indføre

en mere sikker adfærd. Forløbet har været en slags opgavefællesskab mellem lederne og BST-psykologen.

Nedenfor er de forskellige vendepunkter sat ind ovenfor tidslinien, mens vigtige anledninger og aktører optræder under tidslinien. Relationen mellem virksomhed og BST har udviklet tillid gennem opgaver, og en udviklingstendens i samarbejdsrelationen er en større grad af forebyggelse og en større vægt på at støtte egenindsatsen, som f.eks. kan være uddannelse og certificering.

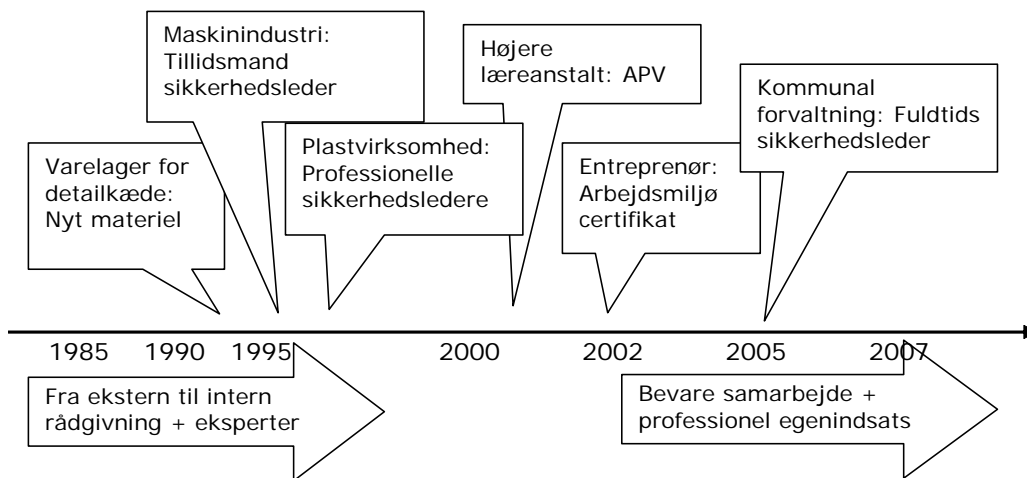
Figur 1: Tidslinie for de fem enkelt-cases



Multi-casen med seks virksomheder fra forskellige brancher udviste forskellige prioriteringer af arbejdsmiljørådgivningen. Sikkerhedsrepræsentanterne gik ind for, at rådgiverne kom udefra, især hvis det drejede sig om at gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø, som kan være tabu-belagt. Sikkerhedslederne så de vigtige spring i arbejdsmiljøet, når deres funktion opprioriteres til at overtage mange af de opgaver, som BST udførte før. Begge parter udtrykte enighed om, at der er behov for eksterne rådgivere til uddannelse og ekspertrådgivning. Der var også enighed om fordelene ved at pleje en samarbejdsrelation gennem længere tid. Kendskab og tillid vejer tungt. En praktisk ting som at slippe for besværet med at fortælle nye konsulenter om hele virksomheden kan også spille en rolle.



Figur 2: Tidslinien med multicasen med 6 virksomheder og deres landvindinger.



## 8.2 Vendepunkterne

I alle fem cases samt i flere af de virksomheder, der indgik i multicasen, tegner der sig et billede af en udvikling, hvor der på et givent tidspunkt sker en kvalitativ ændring i relationen mellem virksomhederne og rådgiveren. Det fremgår, at samarbejdsrelationen som udgangspunkt har omfattet korterevarende, mere ekspertbaserede rådgivningsopgaver med det mål at fremkomme med konkrete løsninger. En praksis rådgiverne ofte kalder "brandslukning". Men det fremgår også, at den efter et længerevarende samarbejde udvikler sig til at udgøre en kontinueret og mere integreret støtte til den interne arbejdsmiljøledelse og de tilhørende organisatoriske processer. Det viser sig, at denne udvikling sker i alle casene og relativt parallelt. Det fremgår dog også, at det ikke foregår på samme måde i virksomhederne og, at der ikke er tale om et gradvist øget samarbejde. Der optræder i perioden efter slutningen af 90'erne en række afgørende *vendepunkter* i virksomhedernes opfattelse af, hvordan arbejdsmiljøarbejdet skal gribes an.

Baggrunden for denne udvikling må derfor søges såvel i en generel samfundsmæssig ændring af opfattelsen af arbejdsmiljø som i et ændret beredskab hos rådgiverne til at møde disse nye forventninger. Men ud fra casene ser det ud til, at det er en konkret begivenhed eller et *vendepunkt* i opfattelsen af arbejdsmiljøindsatsen på den enkelte virksomhed, der sætter processen i gang.

Tabel 1: En oversigt over baggrunden for de vendepunkter, vi har registreret i casene

Type af "vendepunkt"	Social institution	Næ & Ny virksomhed	Bioteknisk industri	Bio proces virksomhed	Metal fabrik	Multicase
Ændring i udførelsen af opgaven	X					
Tilpasset Tilsyn		X	X			
Kunde krav				X		
Ny topledelse med ny holdning til AM		X	X			X
Krav fra koncernledelse					X	

Oversigten viser, at det kan være meget forskellige årsager, der danner baggrund for disse vendepunkter i arbejdsmiljøindsatsen. Nogle er forårsaget af eksterne kræfter, som når Arbejdstilsynet (AT) gennemfører et tilpasset tilsyn, eller en kunde stiller krav til arbejdsmiljøet. Disse begivenheder har dog kun betydning, når de følges op af, at virksomhedens ledelse samtidig ændrer deres opfattelse af, hvordan arbejdsmiljøindsatsen skal prioriteres. I de to cases, hvor det er et tilpasset tilsyn, der er vendepunktet, bliver ledelsen nærmest taget på sengen, men erkender hurtigt, at arbejdsmiljøet er en betydningsfuld del af virksomhedens image. Den betydning, der ligger i at blive tildelt et niveau og en smiley, samt det forhold, at det offentliggøres, tages alvorligt. Kunde krav til arbejdsmiljøet har naturligvis en mere direkte effekt på prioriteringen, eftersom arbejdsmiljøet hermed bliver en del af forretningsstrategien. I denne case satte hændelsen arbejdsmiljøet på dagsordenen på en meget markant måde, og virksomheden, der på mange måder mente at have godt styr på arbejdsmiljøet, måtte revurdere sine værdier og normer.

I de andre cases er baggrunden for vendepunktet interne udviklingsprocesser i virksomhederne. I den pædagogiske institution var den nye holdning til arbejdsmiljøet en følge af en ændring i den pædagogiske tilgang til brugerne, som man arbejdede ud fra. Ud fra denne blev det naturligt at integrere temaer med betydning for det psykiske arbejdsmiljø i det pædagogiske arbejde. Som f.eks. måden at arbejde med voldsforebyggelse. Udviklingen blev fremmet af en aktiv sikker-

hedsleder, der kunne formulere disse tanker. I to af casene er det tydeligt, at en ny ledelse er baggrunden for en generelt ændret holdning til arbejdsmiljøet, og i metalvirksomheden er det koncernledelsen, der ud fra erfaringer i andre undervirksomheder i andre skandinaviske lande stiller skærpede krav til arbejdsmiljøindsatsen.

Med udgangspunkt i vores model for relationen mellem rådgiver og virksomhed kan vi se, at sådanne vendepunkter er resultatet af hændelser, der sker i virksomheden. Det er ikke rådgiverstrategier, der påvirker virksomhederne til at ændre opfattelsen af arbejdsmiljøets betydning.

Det er svært at dokumentere, hvad der præcist fører frem til et sådan generelt skift i holdningen til arbejdsmiljøarbejdet. Når vi anvender relationsmodellen og eftersøger den bagvedliggende "lokale arbejdsmiljøteori" og den risikoforståelse, som den bygger på, kan man vurdere de fire centrale elementer som indgår heri. Risikoopfattelsen bygger på: *Et oplevelseselement, et juridisk-moralsk element, et handlingselement samt et teoretisk-analytisk element.*

*Oplevelseselementet* kan i denne sammenhæng siges at være tæt knyttet til de udløsende hændelser. Besøg af AT er en voldsom oplevelse, der pludselig sætter virksomhedens anstændighed på spil. Med dette udgangspunkt bliver det *juridisk-moralske element* derfor udgangspunktet for de overvejelser, der gøres, og for den reformulering af strategien for arbejdsmiljøet, som vi så i flere af casene. Arbejdsmiljøet indtænkes imidlertid ikke bare som et krav om, at loven skal overholdes, og at det skal sikres, at der kan opretholdes et godt image. I bioprocèsvirksomheden er det markedskræfterne, der er med til at sætte niveauet for arbejdsmiljøstandarden, og i den socialpædagogiske institution er det fordringerne til en ny pædagogisk tilgang til arbejdet, som er med til at sætte nye normer for det psykiske arbejdsmiljø. Der er således her opstået nye elementer i den lokale risikoteori nemlig et *forretningselement* og et *opgaveelement*, som viser sig at være af stor betydning for, at arbejdsmiljøindsatsen møder et vendepunkt. De to øvrige elementer i teorien: Det *teoretisk-analytiske element* og *handlingselementet* repræsenterer den mere klassiske tilgang til arbejdsmiljøarbejdet. De er det grundlag, rådgivernes tilgang primært hviler på. Evnen til at kunne analysere problemernes opståen og årsag ud fra en ekspertorienteret viden samt erfaringer

med, hvilke handlinger der skal til for at afhjælpe og forebygge. Disse evner skal bringes i spil, når beslutningen om, at der skal handles, er truffet.

Vi kan således ud fra casene sammenfatte den erfaring, at vendepunkter i virksomhedernes opfattelse ikke *skabes* af rådgiverne, men af andre eksterne og interne udviklingstræk. Rådgiverne skal imidlertid være opmærksomme på disse vendepunkter, fordi de ændrer opdragsgiverens udgangspunkt, og de kan være med til at sætte helt nye rammer for, hvordan der arbejdes med arbejdsmiljøet. Ikke mindst kan vendepunkterne være med til at skabe nye rammer for, hvad rådgivernes rolle kan være, og hvilke muligheder der er for at bringe rådgiverens kompetencer i spil – og dermed udvikle relationen mellem rådgiver og virksomhed.

For at denne udvikling kan bringe nye landvindinger med sig, er det afgørende, at virksomhederne – brugerne af rådgivningen – er opmærksomme på, hvilke krav de bør stille til rådgiverne, for at de kan opfylde de nye behov og dermed være med til at fremme en sådan ændring i arbejdsmiljøarbejdet. Ligeså afgørende er det, at rådgiverne følger udviklingen og både på det generelle plan ruster sig til at indgå i samarbejdsrelationen på nye måder og på virksomhedsniveau er i stand til at aflæse de udviklingsforløb og vendepunkter, virksomhederne gennemgår, og dermed kunne understøtte disse processer.

**Tabel 2: En oversigt over de strategier, som de fem casevirksomheder vælger som følge af de vendepunkter, de møder (krydser i parentes betegner, at strategien kun delvist henregnes som afledt af vendepunktet)**

Type af reaktion	Social institution	Næ & Ny virksomhed	Bioteknisk industri	Bio proces virksomhed	Metal fabrik
Indleder arbejde for at opnå arbejdsmiljøcertifikat	X	(X)	(X)	(X)	X
Ansættelse af "fuldtids-ansvarlig" for arbejdsmiljøet	X	X	X		(X)
Uddannelse af mellemledere			X		X
Etablering af interne ressourcegrupper			X	X	
Ændring af den interne AM-organisation			X	X	

Der er tale om fem relativt forskellige reaktioner, som ofte optræder sideløbende. Den første er opnåelse af arbejdsmiljøcertificering, som indholdsmæssigt er en meget systematisk tilgang til en styret arbejdsmiljøindsats. Men bestræbelserne på at opnå certificering kan også samtidigt begrundes i en juridisk og moralsk strategi, eftersom certifikatet giver fordele ved, at Arbejdstilsynet begrænser sit tilsyn, og der opnås en positiv markedsføringseffekt i kraft af selve certifikatet og en grøn smiley. Det er et ofte fremført argument, at arbejdsmiljøcertificering passer bedst til systematisk og rationelt ledede produktionsvirksomheder. Således havde de tre store industrivirksomheder da også meget tidligt opnået at få et arbejdsmiljøcertifikat. Krydserne er derfor her sat i parentes, da vi ikke betragter beslutningen om at blive certificeret som et resultat af de begivenheder, vi henregner til vendepunkterne. Det er derimod interessant, at den socialpædagogiske institution og den lille metalvirksomhed, hvoraf ingen kan betegnes som drevet ud fra en rational og systematisk ledelsesstil, har valgt at arbejde for at opnå certifikat – og har fået det. Det peger på, at opnåelsen af et arbejdsmiljøcertifikat ikke alene vurderes ud fra den systematiske tankegang, der ligger bag metoden, men også prioriteres, fordi det er et relativt håndfast og opnåeligt mål, samt at det har en stærk signalværdi overfor omverdenen.

Den anden strategi er at opruste den interne indsats gennem ansættelse eller udnævnelse af en person med særligt ansvar og særlige opgaver overfor arbejdsmiljøet. Det er naturligvis ikke nyt at ansætte en sikkerhedsleder i store virksomheder. Det er faktisk et lovkrav. Det nye er, at den person, der er tale om, får et ganske anderledes grundlag at agere på, og at opgaven bliver defineret ganske anderledes. Samtidig forventes det, at personen har langt mere omfattende kompetencer end den traditionelle sikkerhedsleder. Vi har kaldt det en "fuldtidsansvarlig" intern arbejdsmiljøkonsulent. Hvordan denne type funktioner udformes, varierer meget fra virksomhed til virksomhed.

Det centrale er ikke, om der anvendes 32 eller 37 timer om ugen, eller hvordan det juridiske ansvar, som den ansvarlige sikkerhedsleder pålægges, er fastlagt. Det, der kendetegner denne "nye" interne funktion, er den interne myndighed, der kan tillægges rollen. Myndigheden etableres igennem de ressourcer, der tildeles, de relationer, personen kan opbygge til linieorganisationen, og den opbakning, der gives fra topledelsen og fra medarbejderne i repræsentative organer. I forhold

til sikkerhedslederen og den aktive sikkerhedsrepræsentant, som begge er "udpegede" til opgaven af hver sin part, er den interne arbejdsmiljøkonsulent ansat til at varetage opgaven med at sikre et godt arbejdsmiljø. På den socialpædagogiske institution var der tale om en sikkerhedsleder, der formåede at udvikle sin egen rolle bl.a. ved at integrere viden om såvel fysisk og psykisk arbejdsmiljø med stor indsigt i den pædagogiske opgave. På "næ og ny virksomheden" var det ligeledes en sikkerhedsleder, der i kraft af et skift i ledelsens holdning til arbejdsmiljøet var i stand til at omdefinere funktionen og tillægge den større kompetence.

På biotekvirksomheden blev en person, som ikke tidligere havde haft en arbejdsmiljøfunktion, ansat i rollen som arbejdsmiljøkoordinator, og udviklede funktionen som internt arbejdsmiljøansvarlig i et tæt samarbejde med en BST-rådgiver. På metalvirksomheden valgte man den løsning at lade en ældre betroet medarbejder få ansvaret for at gennemføre APV og processen frem mod certificering.

Fælles for udviklingen af disse funktioner er, at de eksterne arbejdsmiljørådgivere kan være en vigtig aktør ved at medvirke til at udvikle og definere rollen gennem sparring og undervisning. På et lidt længere sigt betyder det også, at rådgiverne indgår i en ny samarbejdsrelation, hvor de kan blive en betydningsfuld sparringspartner til de interne arbejdsmiljøaktører.

En tredje strategi drejer sig om at styrke arbejdsmiljøkompetencen blandt de mellemledere, som har ansvaret for driftsopgaverne. Herved kan det lykkes at integrere arbejdsmiljøhensyn direkte i tilrettelæggelsen og udførelsen af arbejdet - og i bedste fald også i planlægning, projektering og indkøb. Strategien er i de cases, der indgår i dette projekt, ikke gennemført fuldt ud, men den er et meget væsentligt bud på, hvordan arbejdsmiljøarbejdet styrkes. I begge tilfælde var de eksterne rådgivere involveret i uddannelsen. I biotek virksomheden blev arbejdsmiljøet først og fremmest lagt på mellemlederne som deres ansvar og pligt for på den måde at sikre, at arbejdsmiljøet integreredes i driftsledelsen. På metalvirksomheden var målet at nedbringe antallet af ulykker. Mellemlederne blev derfor samlet til et udviklingsforløb, der satte fokus på at ændre risikoadfærden blandt medarbejderne.

Den fjerde strategi var at etablere nye fora, der kunne inddrage grupper af medarbejdere og mellemedere aktivt i arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet på en anden måde, end det skete gennem sikkerhedsorganisationen (SiO). På biotekvirksomheden blev der etableret en række fokusgrupper, hver omkring et specifikt arbejdsmiljøtema (kemi, tunge løft, ulykker, psykisk arbejdsmiljø etc.). Deltagerne blev rekrutteret ud fra interesse og engagement. Målet var at gennemføre en analyse af problemernes omfang samt udvikle konkrete handlingsstrategier. Grupperne fik fastlagt de rammer, de kunne arbejde indenfor. I dem indgik, at der til alle grupper blev tilknyttet en ekstern rådgiver fra BST med kompetence indenfor det pågældende felt.

I bioprocus virksomheden blev der i forbindelse med den store indsats for at reducere eksponeringen etableret en række tværfaglige arbejdsgrupper med repræsentanter fra de forskellige afdelinger i virksomheden. Her indgik de interne rådgivere som en part i samarbejdet. Denne strategi med etablering af interne – frivilligt sammensatte – og midlertidige arbejdsgrupper, som får øget arbejdsmiljøkompetence, ser ud til at vinde større og større udbredelse. Det bedst kendte eksempel er uddannelsen af forflytningsinstruktører, der lokalt får ansvaret for at uddanne kolleger i forflytning (Kamp & Nielsen, 2006).

Denne metode har indenfor bl.a. ældresektoren været meget anvendt til at sætte fokus på nedslidningsproblematikken. Underviserne af forflytningsinstruktørerne har typisk været eksterne rådgivere med ergonomisk kompetence. Også i andre sammenhænge er denne "ambassadørmodel" udbredt. Det peger i retning af, at rådgiverne i stigende grad vil få som opgave at uddanne og vejlede virksomhedsinterne "barfodskonsulenter", hvilket udover faglig viden også forudsætter kompetence til at kunne vurdere indsatsens omfang, organisering og effekt.

Endelig er en femte strategi at ændre på den traditionelle SiO. Ofte foretages justeringer, der har som mål at tilpasse den lidt stive SiO struktur til ændringer i hele virksomhedens organisationsstruktur. Man bruger dog også lejligheden til at markere et skifte i holdningen til den opgave, der skal løses. Navnet sikkerhedsorganisation opleves meget gammeldags, og ofte får de nye strukturer nye navne som miljøorganisationen, arbejdsmiljøtjenesten el.lign. Aktører skifter således

også navn til arbejdsmiljøkoordinatorer, interne konsulenter mm. Det vigtigste er imidlertid, hvis arbejdsmiljøorganisationen kobles tættere til driften, HR eller andre ledelsesopgaver, og dermed bliver bragt ud af sin isolation eller sidevogns-placering, som det var tilfældet i bioproces-virksomheden. Det er dog stadig ikke en udvikling, der har stort gennemslag.

Skift eller vendepunkter kommer altså ikke fra rådgivernes indsats, kampagneskabt fokus på arbejdsmiljøets betydning eller argumenter om sundhed. Men kompetent rådgivning ser ud til at være en nødvendig forudsætning for at implementere en ændret holdning eller politik fra ledelsen. For at kunne møde udfordringerne til en anden type arbejdsmiljøindsats har virksomhederne stort behov for at udvikle kompetente aktører, såvel blandt de ansvarlige for arbejdsmiljøet som blandt ledere og medarbejdere. Som en meget væsentlig kompetence ser det ud til, at de alle skal kunne indgå i - og få udbytte af - et opgavefællesskab med eksterne rådgivere.

### 8.3 Forskellige opgavefællesskaber

I de konkrete samarbejdsrelationer, vi har fremhævet i casebeskrivelserne, har vi eftersøgt opgavefællesskaber og set på under hvilke forudsætninger, de bliver skabt og udviklet. Følgende har været opfyldt, når relationen mellem rådgiver og virksomhedsaktører har overskredet en traditionel konsulentopgave og er blevet til et opgavefællesskab:

- Relationen har forløbet over et længere tidsrum, og det var lykkedes at opbygge et gensidigt respektfuldt og tillidsfuldt forhold samt et godt kendskab til hinandens forudsætninger
- Der har været en konkret anledning til at igangsætte den opgave eller indsats, som har været opgavefællesskabets opgave. Anledningen kan være ekstern eller intern
- Virksomhedens beslutningstagere har givet opbakning til at prioritere indsatsen
- Det har været muligt at afsætte ressourcer til at afholde møder og opsamle erfaringer og man har undervejs vurderet og uddraget erfaringer af forløbet.



Karakteren af de konkrete samarbejdsrelationer, rådgivernes roller og strategi og dermed af de etablerede opgavefællesskaber har imidlertid været meget forskellig. Der er forskel på mulighederne for at etablere opgavefællesskaber alt efter, om rådgiverne optræder som eksperter eller proceskonsulenter, om der er tale om en teknisk forebyggelsesstrategi eller en anerkendende tilgang, eller om man fokuserer på individuelle problemstillinger eller på kollektive løsningsstrategier. Det ser dog ud til, at vi på tværs af casene og deres forskellige betingelser er i stand til at opstille fem fremtrædende typer af opgavefællesskaber.

"Sundhedsrummet" er et opgavefællesskab etableret imellem en enkelt medarbejder eller en gruppe af medarbejdere, der har pådraget sig skader eller er omfattet af en særlig risiko – og en rådgiver med evne til at diagnosticere, vejlede i og formidle sundhedsadfærd. Fokus er på helbred og individuel forebyggelse indenfor de rammer, der er givet. Sådanne fællesskaber er ikke ret udbredt i den danske BST-model, men vil antageligt kunne findes, hvor der indgår arbejdsmedicinere, læger eller sygeplejersker. Undertiden har andre faggrupper indgået i sådanne fællesskaber, der ofte har fået det sigte at advokere personens eller gruppens sag overfor ledelse eller myndigheder. Gennem sundhedsfremmeprojekter er skabt en ny type "sundhedsrum", hvor fokus er på den enkeltes sundhed og muligheder for at styrke denne. Rådgiverne er i mange tilfælde personer med god viden om sundhed kombineret med evnen til at rådgive og vejlede individuelt, f.eks. ved udsættelse for biologisk materiale, som det skete i bioprocessen.



"Det tekniske makkerskab" er et fællesskab, som etableres mellem en ekspertrådgiver og den klassiske sikkerheds-repræsentant og/eller sikkerhedsleder. De udfører opgaven på baggrund af et solidt kendskab til arbejdsmiljøloven og en slags "katalogviden" om kendte årsagssammenhænge og brugbare løsningsstrategier. De enkelte forbedringer skal "kæmpes" eller argumenteres igennem overfor den økonomisk ansvarlige ledelse. Rådgiveren er virksomhedsrepræsentantens vigtigste kilde til denne viden og den væsentligste leverandør af argumenter. Det er oftest virksomhedsrepræsentanten, der henvender sig og får gode og veldokumenterede svar på konkrete spørgsmål. Et eksempel er tidlige faser i samarbejdet mellem BST og næ & ny fabrikken.



"Den interne arbejdsmiljøprofession" er et fællesskab opbygget mellem sikkerhedsledere eller interne arbejdsmiljøkonsulenter og en ekstern rådgiver. Den interne konsulent har varetagelsen af arbejdsmiljøet som en konkret arbejdsopgave. Problemerkendelse og løsningsindsatser baserer sig på en kombination af tilgængelig viden om arbejdsmiljø og arbejdsmiljølovgivning med relevans for den pågældende virksomhed og virksomhedens bærende værdier for arbejdsmiljø, miljø og effektivitet. Rådgiveren indgår som en sparringspartner i forhold til såvel opbygning af viden (hos konsulenten selv) som udvikling af rollen som intern konsulent. Rollen udvikles specifikt ift. de politiske arenaer, den interne konsulent har adgang til, som det f.eks. sker efterhånden på den biokemiske procesvirksomhed.



"Kerneopgavevaretagelsen" er et fællesskab, der udspringer af drifts- eller personaleansvarliges inddragelse af arbejdsmiljøkompetence i planlægning og drift af virksomhedens produktionsopgave. Arbejdsmiljøkonsulenten betragtes som en blandt mange rådgivere, og arbejdsmiljøviden inddrages, når behovet opstår ud fra ændringer i produktionen, nyindkøb, eksterne krav til ændringer mm. Den driftsansvarlige ønsker ikke selv at besidde arbejdsmiljøkompetence, men ønsker hurtige og korrekte svar på problemer, som de opstår, som f.eks. i forbindelse med kravstillelse ved indkøb af nye maskiner. Fællesskabet er kun holdbart, så længe rådgiveren leverer den ønskede rådgivning. Men så længe dette er tilfældet, har rådgiverens vurdering og risikoforståelse stor betydning for virksomheden.



"Den ansvarlige ledelse" er et fællesskab omfattende ledelse og medarbejderrepræsentanter, der kan træffe strategiske beslutninger. Det kan derfor være et velfungerende sikkerhedsudvalg (SiU), men er også ofte et andet eksisterende besluttingsforum eller nyudviklede strukturer, der integrerer arbejdsmiljø med andre personalepolitiske temaer. Fællesskabet etableres i virksomheder, der har besluttet, at arbejdsmiljøspørgsmål skal inddrages i den strategiske udvikling af virksomheden. Det kan f.eks. være i form af en beslutning om at vælge at blive certificeret, udforme personalepolitikker, ændre organisationen eller lave lederuddannelse med sigte på at skabe eller fastholde gode arbejdsforhold. Værdier og standarder udspringer af virksomhedens øvrige mål og værdier, som har større betydning end selv lovkrav. Rådgiveren deltager som faglig sparringspartner, men der forudsættes stor faglig viden, kendskab til strategiske processer og et solidt metodekendskab f.eks. til, hvordan man opnår certificering. I biotek-koncernen optræder dette fællesskab.



Set i et udviklingsperspektiv, ser vi således en bevægelse, hvor de tre sidstnævnte opgavefællesskaber kan dannes og optræde som væsentlige elementer i, at der udvikles en ny intern strategi for varetagelsen af arbejdsmiljøet. De to førstnævnte har en historisk forankring, der ligger længere tilbage. Det tekniske makkerskab, kan man på mange måder sige, er arketyper på den gode BST-tekniker/ergonom, der bistår sikkerhedslederen/sikkerhedsrepræsentanten i at løse specifikke opgaver, hvor der er kendte og relevante løsninger. Dette opgavefællesskab vil stadig være væsentligt som en ramme for en type relation mellem rådgiver og virksomhed, ikke mindst i forhold til mindre virksomheder, der ikke har mulighed for at have denne type kompetence internt. Men også i forhold til nye typer af problemer, der kræver ny indsigt, og i forhold til påbudt rådgivning i kølvandet på tilpasset tilsyn. Rådgiverne skal imidlertid forberede sig på, at virksomhedens arbejdsmiljøvaretagelse ændres, og at den person, der fra virksomhedens side kan indgå i det tekniske makkerskab, ikke længere kun vil være en sikkerhedsleder eller en sikkerhedsrepræsentant. Det vil i mange tilfælde blive andre aktører som f.eks. en vedligeholdelsesansvarlig, en driftsleder eller en internt udpeget ad hoc projektgruppe.

Sundhedsrummet har sin oprindelse i den klassiske medicinske bedriftssundhedstjeneste, som vi mest kender fra udlandet og fra de tanker, der lå bag BST-ordningen, før den trådte i kraft. Sundhedsrummet som opgavefællesskab er imidlertid ved at få en kraftig renæssance. Sundhedsfremmeprojekter med fokus på motion, kost, rygning og alkoholvaner er i hastig vækst i virksomheder og institutioner. Her optræder en ny form for sundhedsrum, som udgøres af de medarbejdere, der deltager i programmerne, og de konsulenter, der udfører dem. Der kan være tale om rådgivere uden egentlige arbejdsmiljøkompetencer, men i stigende grad ses en integration mellem sådanne indsatser og arbejdsmiljøvaretagelsen eller personalepolitikken i regi af HR-funktioner. Mange projekter har et fokus på arbejdsfastholdelse og vil derfor også rette sig mod den enkelte medarbejders arbejdsmiljø og hvilke forhold, der kan ændres her, såvel som påpegnning af ønsker til ændret adfærd. Sådanne tilgange bliver derfor i større og større omfang en del af det samlede arbejdsmiljøarbejde, og de eksterne rådgivere skal kunne tænke bredt og helhedsorienteret for at skabe sammenhænge mellem sundhedsfremme, trivsel og forebyggende arbejdsmiljøændringer.

Opgavefællesskabet, som vi kalder sundhedsrummet, får hermed en ny betydning i forhold til de dele af indsatserne, der retter sig mod enkeltindivider. Netop til sådanne indsatser knytter der sig en række etiske fordringer, som det er altafgørende, at rådgiverne kan handle ud fra. I og med at denne etiske diskussion ikke har været meget fremtrædende i udviklingen af den danske arbejdsmiljørådgivningsdiskussion, er det meget vigtigt, at virksomheder, der anvender denne type rådgivning og støtte, og de rådgivere, der tilbyder den, har et grundlag for i fællesskab at fastlægge og praktisere hensigtsmæssige og ansvarlige etiske retningslinier.

### 8.3.1 Hvad hæmmer opgavefællesskaber

Med udgangspunkt i casene kan vi også pege på en række forhold, som hæmmer, at relationen mellem rådgiver og virksomhed kan udvikles til et opgavefællesskab:

- At relationen er relativ nyetableret, og der er ikke opbygget gensidigt kendskab og tillid
- At der overvejende er tale om ekspertopgaver
- At der er uklar opbakning fra virksomhedens topledelse og beslutningstagere
- At det ikke er muligt at afsætte tilstrækkelige ressourcer i forhold til det tidsforbrug, som må påregnes
- At rådgiveren ikke inddrager muligheden for at udvikle opgavefællesskabet i sin strategiske planlægning af opgaven.

Endelig må det anføres, at opgavefællesskaber selv kan udgøre en begrænsning for et helhedssyn, hvis de bliver en "lukket ramme" om hvilke arbejdsmiljøfaktorer, der kan prioriteres. Det viser nærings- og nydelsesmiddelvirksomhedens manglende evne til at løse et ergonomisk problem, som eksisterede gennem 10 år. Samt metalvirksomheden, som gennemførte mange ekspertorienterede opgaver med fokus på sikkerhed og støj, altid bakket op af en positiv leder. Men som det alligevel ikke lykkedes at få taget hul på arbejdspladskulturen, som tilsyneladende var en væsentlig barriere for en effektiv forebyggelse af arbejdsulykker. Der var skabt en "fælles" risikoaccept, som det viste sig meget vanskelig for deltagerne i opgavefællesskabet at overskride. En sådan overskridelse af en fasttømret forståelse sker tilsyneladende først, når der indtræffer ændringer i omgi-

velsernes opfattelse af virksomheden eller dens arbejdsmiljø – eller ved, at opgavefællesskabets rolle af andre årsager omdefineres.

## 8.4 Styrkelse af den lokale arbejdsmiljøindsats

Har BST-systemet ført til en forbedret og mere bæredygtig varetagelse af arbejdsmiljøarbejdet og medvirket til at styrke sikkerhedsorganisationen i virksomhederne og institutionerne? Casene repræsenterer meget forskellige traditioner for, hvordan arbejdsmiljøarbejdet tilrettelægges. I alle tilfælde er der sket markante vendepunkter i sikkerhedsledelsernes opfattelse af arbejdsmiljø og i deres prioritering af indsatsen. I nogle tilfælde ses samme udvikling hos sikkerhedsrepræsentanter og arbejdsledere i SiO, således at vi kan tale om en generel ændring af virksomhedens forståelse af og accept af risici. Casestudierne har yderligere vist, at der indenfor rammerne af virksomhedens "kontrakt" med rådgiveren kan udvikle sig forskellige former for relationer mellem rådgiver og virksomhedsaktører. Det afhænger af virksomhedens evne og vilje til at udvikle arbejdsmiljøet og til at inddrage eksterne kompetencer. Samt af rådgivernes evne til at kunne identificere nye muligheder i samarbejdet og til at indgå i dem.

Sikkerhedsorganisationen skal løse en bestemt opgave, nemlig at sikre at arbejdsmiljøet lever op til den standard, som omgivelserne og ledelsen forventer. Men SiO skal også være et repræsentativt talerør for kritik af arbejdsforholdene. I det omfang SiO stivner i at opfylde denne anden funktion, kan den ikke løse den første opgave – næsten uanset hvilken type rådgivere, der inddrages. Som vi har påpeget flere gange, er der en voksende tendens til, at virksomhederne placerer ansvaret andre steder end i SiO. Det kan være hos en særligt udpeget sikkerhedsleder, hos en arbejdsmiljøkonsulent, i en ad hoc projektorganisation, i en HR-funktion eller hos en række linieledere. Eller i et opgavefællesskab mellem rådgiver og aktør. Eller hos en aktiv ildsjæl, der om end kritisk løser opgaven, hvis han/hun får de rigtige rammer.

Det ser ud til, at virksomhedernes egen forståelse og prioritering af arbejdsmiljøindsatsen er helt afgørende for virksomhedens evne til at anvende og udnytte rådgiverens faglige ekspertkompetencer og procesmæssige kompetencer. Det efterlader dog stadig spørgsmålet: Hvordan kan disse kompetencer beskrives

nærmere? Hvad skal en arbejdsmiljørådgiver kunne og hvad kræver det af rådgiverne at bringe deres egen viden i spil?

## 8.5 Udvikling af rådgivernes kompetencer fremover

BST har været en kompetent medspiller, når en ny tilgang til arbejdsmiljø har skullet integreres i driften og gøres til daglig praksis. I alle vores cases har vi set, at relationen har udviklet sig fra "brandslukning" til en integreret støtte til virksomhedens sikkerhedsledelse og andre opgavebaserede processer. Den relation til virksomhederne, rådgiverne skal varetage, er meget bredere end den traditionelle opfattelse af en BST-konsulent, eftersom den er afhængig af relationerne mellem alle de involverede nøglepersoner. De afgørende vendepunkter i tilgangen til arbejdsmiljø er afhængige af dannelsen af et opgavefællesskab mellem virksomhed og rådgiver. Det fælles engagement har taget udgangspunkt i en opfattelse af et sundt arbejdsmiljø som noget meget væsentligt for en virksomhed – selvom der knytter sig forskellige bevæggrunde til det - samt et fælles ønske om at flytte det traditionelle niveau for accept af risiko.

Vi har identificeret fem "kompetencekrav" til rådgiveren, hvis rådgiveren og den bagvedliggende organisation skal bidrage til et opgavefællesskab:

- Rådgiveren må have en grundig og udstrakt viden og erfaring med de arbejdsmiljøtemaer, som er på spil
- Rådgiveren må være ydmyg og i stand til at spille rollen som både ekspert, projektmanager, proceskonsulent og mægler mellem forskellige stridende interesser
- Rådgiveren må have en professionel organisation bag sig, som kan fastlægge rammerne for rådgivningen og medvirke til at udvikle den fælles opfattelse af, hvad der er acceptabel risiko
- Rådgiveren må være i stand til at identificere vigtige nøglepersoner og fællesskaber for ikke at begrænse udviklingen til formelle eller juridiske strukturer
- Rådgiveren må indgå i erfaringsformidlende og vidensdelende netværk med andre rådgivere for at kunne opretholde sin evne til at afdække de mange nye typer af problemer i et hastigt forandrende arbejdsliv.

Det er krav, som repræsenterer en blanding af hårde og bløde kompetencer samt en evne til at bevæge sig på tværs af faglige ekspertområder. Kravene fordrer desuden kendskab og tillid mellem rådgiver og virksomhed samt hensigtsmæssige strukturelle og økonomiske rammer for relationen.

## 8.6 Opsamling og perspektivering

Samarbejdsrelationerne i virksomhederne udviklede sig i flere forskellige typer af "opgavefællesskaber" – defineret som en gruppe mennesker, der deler engagementet i en opgave, som de udvikler en evne til at løse, og som har rammer og vilkår, der gør dem i stand til at gøre dette sammen. Arbejdsmiljørådgiverne viste sig i casene i flere tilfælde at være i stand til at bidrage til at løse en opgave netop ved at indgå som en aktiv part i et opgavefællesskab, der omfattede aktører fra virksomhederne. I alle tilfælde bidrog rådgiverne med viden om de konkrete arbejdsmiljøproblemer, men deres deltagelse i opgavefællesskaberne byggede også på kendskabet til og erfaringen med virksomhedens produktion og organisation. Kompetencer i forhold til at støtte samarbejdsrelationerne internt i virksomheden har også vist sig at være vigtige.

Arbejdsmiljørådgivning kan altså udgøre et vigtigt grundlag for at gribe den chance, som vendepunkter i virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde tilbyder for at tilpasse arbejdsmiljøindsatsen til dagens udfordringer. Mens anledningen til at foretage et vendepunkt kommer fra Arbejdstilsynet eller kunder og skal fremmes af topledelsen, kan arbejdsmiljøaktørernes og sikkerhedsorganisationens samarbejde med rådgivere gennem lang tid etablere et tillidsfuldt og effektfuldt opgavefællesskab, som er afgørende for, at ændringerne kan gennemføres og implementeres med succes.

Den danske BST-ordning har siden 1980 været baseret på langtids-kontrakter, som har været indgået på baggrund af pligten til at være medlem af en BST ordning. Virksomhederne har været henvist til nogle få modeller for arbejdsmiljørådgivning. Nu vil vi se en forandring til et meget mere komplekst marked med mange slags rådgivning, der repræsenterer mange slags kompetencer, metoder og tilgange til, hvad arbejdsmiljøarbejde omfatter. Det efterlader virksomhederne med et vanskeligt krav om at kunne vurdere tilbud om alt lige fra individuel terapi



til komplekse tekniske temaer. Der er en risiko for, at arbejdsmiljørådgivningen bliver reduceret til en teknisk og juridisk støttefunktion, der blot skal bidrage til at holde Arbejdstilsynet væk. Heroverfor må rådgiverne og deres netværk såvel som ansvarlige organisationspolitikere lægge vægt på, at kvalitet i den forebyggende arbejdsmiljøindsats ikke kan vurderes ud fra politisk fastlagte mål, ligeså lidt som det er rimeligt at vurdere den med udgangspunkt i prisen. Hvis arbejdsmiljørådgiverne fortsat skal udvikle deres evne til at støtte virksomhedernes egen indsats og fremme et forebyggende arbejdsmiljøarbejde, har de behov for et kvalitativ feedback på indsatsen, der rækker udover den aktuelle markedsværdi. Der er derfor behov for udvikling af nye kvalitetsvurderingsmekanismer, der kan inddrage vurderinger af den måde samarbejdsrelationerne mellem virksomhederne og de interne og eksterne arbejdsmiljørådgivere etableres, udfyldes og vedligeholdes.

### **Litteratur**

Kamp A. & Nielsen K.T. (2006) Networkregulation of the working environment. *IEA 16th world congress*. Unpublished.

## 9 Det nye marked for arbejds miljørådgivning

I dette kapitel vil vi se på de vilkår, som virksomheder og institutioner fremover vil møde, når de ønsker at inddrage arbejds miljørådgivere i deres indsats for et bedre arbejdsmiljø. Vilkår, der på mange måder har ændret sig fra den periode, hvor BST var den dominerende rådgivertype.

Kapitlet er en refleksion over den aktuelle udvikling i virksomheders og institutioners opfattelse af behovet for arbejds miljørådgivning og af arbejds miljørådgivningen, hvis organisatoriske rammer og indholdsmæssige fokus på mange måder ændrer sig for at modsvare de nye vilkår. Der er ikke lavet egentlige analyser af det nuværende rådgivningsmarked. Kapitlet er derfor et forsøg på at fremskrive de tendenser, vi har kunnet aflæse gennem PAVLA-projektet. Det bygger i stort omfang på de caseanalyser og de forventninger, som deltagerne fra de deltagende arbejdspladser har til den fremtidige udvikling af deres arbejds miljøarbejde. Desuden har vi inddraget oplysninger fra hjemmesider og informationer fra rådgivere.

Kapitlet skal kunne danne baggrund for en målrettet formidling til virksomheder og institutioner, der kan styrke brugernes evne til at vurdere kvaliteten af rådgivning og til at udnytte den til at styrke det lokale arbejds miljøarbejde. Der er foreløbigt aftalt en videre drøftelse om materialet med Videncenter for Arbejds miljø. Men kapitlet vil også kunne anvendes af organisationer, der ønsker at informere om denne problemstilling.

Først samles op på, hvordan virksomheders holdning til rådgivning har ændret sig efter, at det blev besluttet at lukke BST-systemet ned. Dernæst følger en opsamling af, hvordan rådgivningssystemets reaktioner ser ud til at forme sig. Endelig beskrives nogle fremtrædende strategier, som arbejdspladser i dag vælger i forhold til arbejds miljørådgivning.

## 9.1 Fremtidens arbejdsmiljørådgivning

I rapportens foregående kapitler er de ændringer, som rådgivningens vilkår og reguleringen af arbejdsmiljøet gennemgik op til Arbejdsmiljøreformens gennemslag, beskrevet. Hvad de "nye" vilkår vil betyde for udvikling af arbejdsmiljørådgivningen, er endnu et åbent spørgsmål. Bedriftssundhedstjenesten (BST), der kun eksisterer kort tid endnu, vil ikke længere være udgangspunktet for rådgivningen. Nye opfattelser af rådgivning bliver allerede nu udviklet og ændret i takt med, at rammerne for rådgivning ændres fra et meget reguleret system til et frit marked, hvor kun Arbejdstilsynets autorisationskrav og mulighed for at udstede rådgivningspåbud sætter samfundsmæssige fordringer. Det er vores antagelse, at fremtidens arbejdsmiljørådgivning vil afhænge meget af brugernes evne til at definere deres eget behov og rådgivernes evne til at aflæse behovene og skabe den faglige udvikling, der modsvarer dem.

Arbejdsmiljø er ikke en problemstilling, der lader sig regulere af markedskræfter alene. Dertil er der for mange forskellige interesser, der skal opfyldes. At skabe et godt arbejdsmiljø er en kombination af at overholde gældende lovkrav, at kunne fastholde og tiltrække arbejdskraft, at have tilstrækkelig viden om de arbejdsmiljøforhold, der gælder på den enkelte arbejdsplads, at have erfaring med brugbare metoder og strukturer og at sætte nogen klare mål for, hvordan ledelse og medarbejdere synes, det bør være. Så kvalitet, godt arbejde, sundhed og trivsel går op i en højere enhed.

At bidrage til at få en så mangfoldig problemstilling omsat til en operationel indsats er arbejdsmiljørådgivernes fornemste opgave. Virksomheder, der beslutter sig for at skabe et arbejdsmiljø, der lever op til den bedste standard, kan ikke undvære støtte fra kompetente arbejdsmiljøprofessionelle. Der er imidlertid i dag mange måder at få denne støtte på. Hvordan det fungerer bedst, skal enhver virksomhed og institution principielt selv tage stilling til.

### 9.1.1 Virksomhedernes reaktioner på BST-systemets afvikling

Den danske arbejdsmiljølovgivning blev ændret ganske væsentligt med den reform, som VK-regeringen med støtte fra Dansk Folkeparti og Det Radikale Ven-

stre gennemførte i 2004. Ikke mindst i relation til vilkårene for at udbyde og rekvirere arbejdsmiljørådgivning.

De to markante elementer i reformen er for det første en betydelig styrkelse af Arbejdstilsynet samt en ny strategi, hvor alle arbejdspladser i landet i løbet af syv år får besøg af Arbejdstilsynet, og skal gennemgå en screening af arbejdsmiljøet. For det andet en udfasning af BST-pligten indenfor de samme syv år for de 40 procent af arbejdsmarkedet, der nåede at blive pålagt BST-pligt. Dermed bortfalder også de regler og rammer, der gennem BST- bekendtgørelsen fastlagde grundlaget for, hvordan arbejdsmiljørådgivning skulle organiseres og udføres. Rådgivning er nu kun pålagt arbejdspladserne, hvis Arbejdstilsynet udsteder et såkaldt rådgivningspåbud.

Generelt er der dog en fordring om, at arbejdspladser skal søge professionel rådgivning, hvis de har et behov for det. Det er dog op til den enkelte virksomhed selv at vurdere behovet for rådgivning. Arbejdsmiljøloven – der i denne sammenhæng lægger sig op af EU- rammedirektivet om arbejdsforhold – fordrer, at virksomheder anvender professionel rådgivning, hvis de mangler viden om arbejdsmiljø, eller står med problemstillinger, som det er vanskeligt for arbejdspladsen selv at vurdere. Desuden er der i arbejdsmiljøloven enkelte målinger og helbredsundersøgelser, som er lovpligtige, f.eks. i forbindelse med natarbejde og arbejde med bly, hvilket kræver, at der inddrages kompetente rådgivere eller arbejdsmedicinere.

Myndighederne havde som grundlag for reformen forudset et relativt stort omfang af påbudt rådgivning. Det har dog indtil nu ikke vist sig at være tilfældet. I 2005 blev der således kun pålagt arbejdspladser rådgivning i ca. 2.000 tilfælde, og de fleste af de opgaver, rådgiverne skulle løse, krævede ikke et stort omfang af timer (Arbejdstilsynet, 2008). Ændringen skaber således ikke et stort marked for arbejdsmiljørådgivning, og typen af rådgivningsopgaver ser ud til at blive primært enkeltstående konkrete problemer, knyttet til specifikke regler og primært indenfor det fysiske arbejdsmiljø. Som indsats betragtet er der således mere tale om at afhjælpe eksisterende og kendte problemer end om en forebyggende indsats. Det er derfor næppe denne særlige reguleringspraksis med påbud om rådgiv-

ning, der vil være en drivkraft i den fremtidige udvikling af arbejdsmiljørådgivning med forebyggende sigte.

### 9.1.2 Arven fra BST

Da udbygningen af BST blev bremset i 2001, intensiveredes diskussionen om systemets fejl og kvaliteter. Arbejdsgiverorganisationerne fastholdt deres kritik af tvangselementet, suppleret med kritik af systemets manglende fleksibilitet. Fra arbejdstagerorganisationernes side blev der gjort en indsats for at forsvare BST-systemet, og LO udgav to rapporter om virksomhedernes holdning til BST. Den første rapport (LO, 2003) byggede på telefoninterview med 781 virksomheder, og målet var at undersøge brugernes vurdering af BST og finde årsagerne til, at en lang række virksomheder ikke brugte BST. Rapporten bekræftede endnu en gang, at de virksomheder, som brugte BST, var meget tilfredse, og det fremhæves, at BST's rådgivning gennem de seneste fire år var øget i kvalitet. Det var lykkedes at fremme et mere helhedsorienteret og forebyggende arbejdsmiljøarbejde.

Blandt de virksomheder, der brugte BST, havde et stort antal udarbejdet opgaveplaner i samarbejde med BST, og de tilkendegav, at det interne arbejdsmiljøarbejde var blevet mere systematisk, bedre fungerende og havde en større forebyggelseseseffekt. Ved at sammenligne med gruppen af virksomheder, der ikke brugte BST, var konklusionen, at virksomheder, der samarbejdede med BST, havde et bedre udviklet, mere omfattende og mere helhedsorienteret arbejdsmiljøarbejde end dem, der ikke brugte BST. 60 procent af virksomhederne mente, at de fortsat ville bruge BST, selvom BST-pligten ophørte. Gruppen af virksomheder, der ikke brugte BST, bestod overvejende af virksomheder med under 20 ansatte. Undersøgelsen bekræftede således en række andre undersøgelser af små virksomheders forhold til rådgivere. De små virksomheder mente ikke at have store problemer, og når de opstod, løste de dem selv (Hasle *et al.*, 2004b).

I undersøgelsen fik man imidlertid også det resultat, at lidt over halvdelen af de virksomheder, der brugte BST, mente, at de alene gjorde det, fordi de allerede havde betalt. Dette resultat forekom vanskeligt at forklare, og derfor udarbejdede LO endnu en rapport, der undersøgte denne problemstilling (LO & Danish Confederation of Trade Unions, 2003). Denne konkluderede, at de virksomheder, der

angav, at de fortsat ønskede at bruge BST, havde et mere velfungerende arbejdsmiljøarbejde end de, der ville melde sig ud, når pligten ophørte. Bl.a. havde de mere fokus på psykisk arbejdsmiljø og sygefravær. Undersøgelsen viste dog også, at de virksomheder, der brugte BST, også brugte andre rådgivere i større omfang, end de, der ikke brugte BST.

Spørgsmålet om, hvorfor virksomheder påtænkte at melde sig ud, blev undersøgt gennem en række telefoninterview med virksomhedsledere, der supplerede data fra den første undersøgelse. Lederne vurderede, at trods deres opfattelse af, at BST ydede god kvalitet, ville de melde sig ud, når pligten blev ophævet. Halvdelen angav interne forhold, som at de havde få arbejdsmiljøproblemer, at de selv havde ekspertise til at løse dem, eller at det skyldes de økonomiske forhold. Den anden halvdel pegede på, at det skyldes BST-ordningen i sig selv og pligten til medlemskab, som man mente begrænsede mulighederne for selv at bestemme over, hvordan man ville tilrettelægge arbejdsmiljøarbejdet samt omfanget og typen af eksterne konsulenter, man ville bruge.

Sammenfattende viste undersøgelseerne, at virksomhedernes aktører vurderede behovet for arbejdsmiljørådgivning meget forskelligt. Der blev ikke dokumenteret en stor forskel mellem arbejdsgivernes og arbejdstagernes vurdering, men derimod meget store forskelle imellem virksomhederne. Det så ud til, at virksomheder og institutioner havde meget forskellige udgangspunkter for at vurdere deres eget behov for rådgivning. Disse forskelle er ikke beskrevet i undersøgelsen udover i forhold til virksomhedsstørrelse, men det drejer sig formodentligt om såvel brancheområder, traditioner for arbejdsmiljøarbejde, aktuelle oplevelser af eksterne krav og de konkrete erfaringer med BST og andre rådgivere.

Hovedkritikken af BST-systemet var altså rettet mod den måde, ordningen var opbygget på, pligten til medlemskab og de ufleksible måder, som rådgivningen blev tilrettelagt på. De politiske diskussioner op til og i kølvandet på reformen blev således meget bundet til en diskussion om det positive og negative ved BST. Der var meget lidt fokus på hvilken type af rådgivning, der efter BST afviklingen ville være behov for på virksomhederne, og hvordan den bedst kunne udvikles, såvel indholdsmæssigt som organisatorisk. Der var tillid til, at de eksisterende BST-enheder på det frie marked ville ændre sig efter de nye vilkår og der-

med kunne opfylde behovet. I arbejdsmiljøreformen fra 2004 indgår dog regler for, at rådgivere, der vil kunne udføre påbudt rådgivning, skal have en autorisation. Desuden fastholdes kravet om kvalitetsgodkendelse af BST-enheder, så længe de yder lovpligtige BST-ydelser.

I perioden frem mod beslutningen om at udfase BST blev der ført en intensiv diskussion om systemets værdi, og en række undersøgelser søgte at afklare virksomhedernes opfattelse af BST.

Den sidste større evaluering fra 1999 (Tybjerg Aldrich & et al., 1999) bekræftede, som også de tidligere evalueringer havde vist, at de virksomheder, der brugte BST, var meget tilfredse med rådgivningen, og de virksomheder, der ikke brugte rådgiverne, var utilfredse med at blive pålagt en "afgift", de ikke fik noget for. Især fik gruppen af små virksomheder kun lidt ud af ordningen, og en række brancher med mere specielle vilkår som hotel og restauration og andre serviceerhverv havde vanskeligere ved at udnytte rådgiverne, sammenlignet med andre sektorer.

### **9.1.3 Nye opfattelser af behovet for arbejdsmiljørådgivning?**

I mange virksomheder og institutioner er varetagelsen af arbejdsmiljøet i dag lagt i faste rammer og den generelle holdning til arbejdsmiljøet er fra begge parter, at det bør være i orden. Det gælder især de forhold i arbejdet, som begrænser mulighederne for at udføre arbejdet. I forhold til relationen mellem rådgivere og virksomheder er der derfor ikke kun fokus på det fysiske arbejdsmiljø. Opgavefeltet er langt bredere og omfatter især de organisatoriske rammer og det psykosociale arbejdsmiljø. Det fremgår blandt andet af den fortsatte tilgang af arbejdspsykologer til rådgivningsenhederne og af de temaer, der bringes op på det årlige rådgiverseminar.

LO undersøgelserne gav ikke et klart bud på virksomhedernes og institutionernes egen opfattelse af deres eget behov for rådgivning. Eller om deres forventninger til rådgivere var ændret. Diskussionen blev fastlåst på udviklingen – og senere afviklingen – af BST systemet. Frem til regeringsskiftet i november 2001 lå der planer om en fortsat udbygning af BST gennem en gradvis udbredelse af BST-pligten til de brancher, der endnu ikke havde BST. Med regeringsskiftet blev den-

ne strategi ændret radikalt, og med arbejdsmiljøreformen fra 2004 blev der sat ganske andre rammer for relationen mellem virksomheder og rådgiver.

Den grundlæggende idé i den nye arbejdsmiljøreform er, at de gode virksomheder skal have fred til selv at varetage deres arbejdsmiljø, og hvis de opnår et arbejdsmiljøcertifikat, er det dokumentation overfor myndighederne for, at arbejdsmiljøet er i orden og fortsat udvikles. Kontrollen af certifikatet foretages af akkrediterede auditører for arbejdspladsens egen regning, og kontrollen er således delvist ude af myndighedernes hænder. Arbejdstilsynet besøger samtlige virksomheder og gennemfører en screening - bliver der konstateret problemer, skal der foretages et grundigere tilpasset tilsyn, og hvis der under dette findes problemer, der skal udbedres, kan virksomhederne pålægges et rådgivningspåbud, altså et krav om, at virksomheden skal finde en autoriseret<sup>5</sup> rådgiver og indgå en kontrakt med denne om at få løst opgaven. Men det står den enkelte virksomhed frit for at vælge rådgiver blandt de rådgivere, som har opnået autorisation fra Arbejdstilsynet.

#### 9.1.4 Et nyt rådgivermarked

Den umiddelbart mest markante ændring af rådgivermarkedet er, at flere af de gamle BST-enheder er blevet opkøbt af store rådgivende ingeniørfirmaer eller de er fusioneret med mindre BST-enheder og har dermed opnået en størrelse, der gør dem til relevante konkurrenter til de rådgivende ingeniører. Meget få virksomheds-BST ser ud til at blive bevaret, og de som gør, ændrer ofte karakter ved at blive del af en intern HR-afdeling eller anden stabsfunktion. En gennemgang af Arbejdstilsynets lister over autoriserede rådgivere ([www.Arbejdstilsynet.dk](http://www.Arbejdstilsynet.dk)) samt rådgivernes egne hjemmesider bekræfter tendensen til, at rådgivningsenhederne bliver større.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Autorisationsordningen er omtalt i kapitel 6 om kvalitetsmekanismer.

<sup>6</sup> De autoriserede rådgivere giver et billede af, hvordan "rådgiverbranchen" udvikler sig. Der er blot tre brancherettede og fem interne rådgivere, som har opnået autorisation. Der er ca. 25 all round arbejdsmiljørådgivere, som enten er gamle BST-centre – heraf er to blevet relativt store gennem fusioner –, nystartede rådgivningsfirmaer eller specialiserede rådgivere, der har udvidet deres rådgivningsfelt. Endelig er der syv større rådgivende ingeniørfirmaer, der har opkøbt tidligere BST'er og integreret rådgiverne i afdelinger, der med forskellige profiler rådgiver om arbejdsmiljø i meget



Samtidigt bliver der etableret en lang række mindre konsulentfirmaer eller enkeltpersonsfirmas, der tilbyder specialiseret arbejdsmiljørådgivning eller rådgivning i arbejdsmiljø integreret med andre typer af rådgivning, som f.eks. organisationsudvikling, coaching eller sundhedsfremme. Udbuddet af rådgivere og konsulenter, der konkurrerer om de midler, der er afsat til personalepolitiske og arbejdsmiljørettede investeringer, vokser i antal, og variationen i faglighed og strategi ser ud til at blive meget stor.

Der er endnu ikke publiceret undersøgelser af, hvordan virksomheder og institutioner har reageret på arbejdsmiljøreformen i forhold til brugen af rådgivere. Det vil formodentligt også være vanskeligt at fastholde et billede af udviklingen, da forholdene ændres hastigt. Blandt de arbejdsmiljørådgivere, der deltog i historieværkstederne, der lå bag bogen "Arbejdsmiljøarbejdets historie" (Kabel *et al.*, 2008), pegede erfaringen på, at de fleste virksomheder og kommuner meldte sig ud, når deres BST-pligt ophørte efter en screening. De større virksomheder, regionerne og virksomheder med tradition for at inddrage BST har i mange tilfælde indgået en kontrakt, der opfatter et basismedlemskab og mulighed for tilkøb af ekstra ydelser. Rådgiverne har udviklet en lang række af sådanne tilbud i forskellige former. En del virksomheder fortsætter med at købe enkelte opgaver efter behov, og en stor del af de tidligere medlemmer bruger enten ikke rådgivere eller bruger andre typer af rådgivere end de traditionelle arbejdsmiljørådgivere. Det gælder ikke mindst de små og mellemstore virksomheder.

---

bred forstand. Derudover skønner arbejdsmiljørådgiverforeningen<sup>6</sup>, at der er omkring 50 større og mindre rådgivningsenheder, der tilbyder arbejdsmiljørådgivning. Påbudt rådgivning kan kun udføres af de rådgivere, som har opnået autorisation. I starten af 2008 var der i alt 43 arbejdsmiljørådgivere, der var autoriserede indenfor et eller flere af de fem mulige områder:

- det ergonomiske (1)
- det kemiske (1)
- det biologiske (0)
- det fysiske (3)
- det psykosociale (0)

Tallene i parentes angiver antallet af områdespecifikke autorisationer. Langt de fleste er autoriseret indenfor alle områder og bør således kunne tilbyde tværfaglig baseret rådgivning. Det er dog langt fra alle rådgivere, der har valgt at lade sig autorisere.

### 9.1.5 Ændres behovet for rådgivning i virksomhederne?

Når man betragter udviklingen af arbejdsmiljøarbejdet i en virksomhed eller en institution, kan man ikke direkte aflæse, hvordan de overordnede udviklingstrends slår igennem. Med udgangspunkt i de seks cases kan vi imidlertid få et billede af nogle af de centrale udviklingstræk, der har indflydelse på, hvordan arbejdspladser forandrer arbejdsmiljøarbejdet, samt hvilken rolle, rådgiverne kan spille i denne udvikling. Casene er udvalgt, fordi de har nogle relevante erfaringer, og er derfor ikke repræsentative. Vi mener dog, at de på mange måder afspejler generelle træk ved virksomheder og institutioner, der er karakteriseret ved at ville prioritere en aktiv arbejdsmiljøindsats og udvikle denne såvel strategisk som i praksis.

*Det strategiske styrkes:* I alle casene ser vi en opprioritering og en styrkelse af varetagelsen af arbejdsmiljøet på det strategiske niveau. Arbejdsmiljøet bevæger sig fra at være et perifert problem til at være et tema, der ikke alene er relevant for ledelsen at forholde sig til, fordi der er tilknyttet en række lovkrav, men også fordi et godt arbejdsmiljø er en strategisk satsning, i det mindste i forhold til at opretholde et godt image. Tilgangen til denne strategiske udfordring er dog meget forskellig selv i disse få cases. På metalvirksomheden har produktionschefen altid udadtil givet udtryk for en interesse i arbejdsmiljøet, bl.a. gennem deltagelse i BST-bestyrelsen. Med øgede krav fra koncernledelsen om nedbringelse af omfanget af ulykker bliver det imidlertid nødvendigt også at omsætte den strategiske satsning til et praktisk niveau, hvilket leder til coaching af mellemlederne. I næ&ny virksomheden sker ændringer i kraft af udskiftning i ledelsen, kombineret med at et besøg fra Arbejdstilsynet med negativt resultat, hvilket sætter fokus på området. I bioprocen virksomheden bliver kravet til arbejdsmiljøet omsat i en helt ny måde at arbejde projektorienteret og strategisk med forebyggelse.

Casene illustrerer også, at når arbejdsmiljøet bringes fra den mere traditionelle "oprydningstankegang" til at være en strategisk satsning, er der andre aktører, der blander sig i arbejdsmiljøarbejdet. På biotek virksomheden sker der først en meget aktiv inddragelse af mellemledere og medarbejdere i de fokusgrupper, der bliver nedsat for at gennemgå problemer, afhjælpning og forebyggelsesmuligheder indenfor en række centrale temaer. Herved bliver arbejdet bragt udover den

klassiske forankring i sikkerhedsudvalget og sikkerhedsgruppen. Desuden sker der det, at da temaet psykisk arbejdsmiljø bliver sat på dagsordenen, opstår der en diskussion med HR-afdelingen om, hvem der varetager hvilke opgaver.

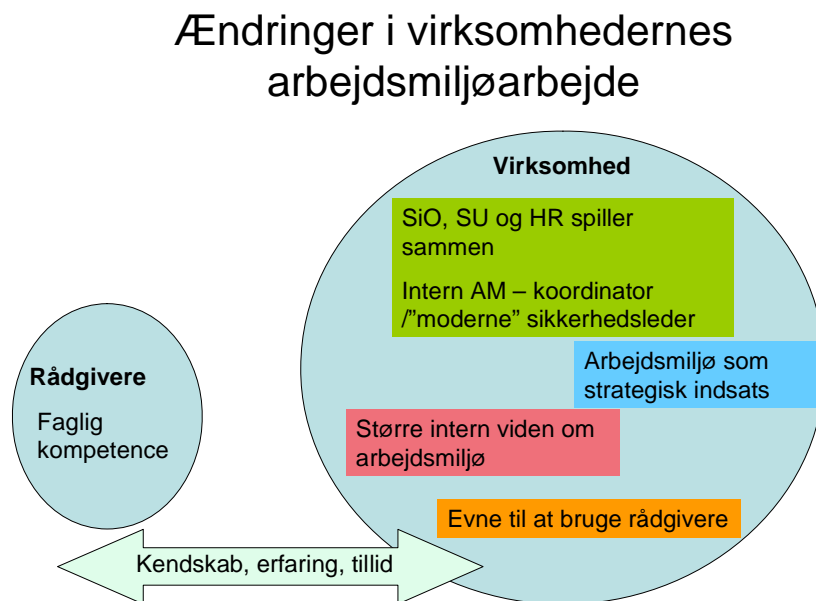
I rapporten "Private virksomheders varetagelse af det psykiske arbejdsmiljø" (Christiansen & Limborg, 2005) er det på baggrund af en række caseanalyser netop beskrevet, hvorledes varetagelsen af det psykiske arbejdsmiljø ikke kan betragtes som en snæver arbejdsmiljøproblemstilling, men tværtimod varetages det som led i såvel sikkerhedsorganisationens arbejde som i HR-afdelinger, i driftsledelsen og i forbindelse med forskellige sundheds- og trivselsinitiativer. Pointen er, at hver tilgang har sine egne begreber og metoder, og i mange tilfælde har svært ved at koordinere indsatsen og i værste fald modarbejder hinanden, som det kunne blive tilfældet i biotek-virksomheden.

I multicasen er der en række beskrivelser af, hvorledes sikkerhedsorganisationen (SiO) i mange tilfælde af begge parter blev opfattet som et forhandlingsorgan, som kunne afstemme modsatte interesser i forhold til, hvor mange ressourcer der skulle anvendes på arbejdsmiljøet. I bedste fald lykkes det at udvikle SiO til et organ, der er i stand til at styre udførelsen af den praktiske opgave, der består i at overvåge arbejdsmiljøets tilstand, holde sig ajour med udvikling og ny viden på relevante områder og sørge for, at arbejdsmiljøet følger med den øvrige tekniske og organisatoriske udvikling, som virksomheden gennemgår. Det sker f.eks. i de tre industricases, der indgår i multicasen. Her er det sikkerhedsrepræsentanterne, der udvikler sig selv og deres rolle til en slags interne arbejdsmiljøansvarlige. Denne rolle bygger på en kombination af SiOs formelle status, de konkrete personers engagement og drivkraft, deres evne til at erhverve ny viden om arbejdsmiljø (blandt andet gennem "tekniske makkerskaber" med arbejdsmiljørådgivere), samt en politisk legitimitet såvel i forhold til de kolleger, der har valgt vedkommende, som i forhold til ledelsen.

SiO har således en række begrænsninger i forhold til at være en ramme for udviklingen af en strategisk arbejdsmiljøindsats. Hvis man på den pågældende arbejdsplads betragter SiO primært som et forhandlingsorgan, har det nogle klare mangler i forhold til at kunne løse de praktiske opgaver, som man f.eks. erkender på biotek-virksomheden. Der, hvor SiO primært har været rammen for at løse de

praktiske opgaver, der knytter sig til arbejdsmiljøvaretagelsen, har man som f.eks. i de cases, hvor der er aktive og handlekraftige sikkerhedsrepræsentanter eller sikkerhedsledere, udviklet et teknisk forebyggelsesberedskab. Det ser derimod ud til at være vanskeligere at udvikle en strategisk arbejdsmiljøvaretagelse.

Figur 1. Det lokale arbejdsmiljøarbejde udvikler sig



#### Styrkelse af de interne arbejdsmiljøkompetencer

Kravet om et styrket arbejdsmiljøarbejde bliver i flere tilfælde imødekommet gennem en oprustning af arbejdspladsens interne arbejdsmiljøkompetencer. I første omgang bliver sikkerhedslederen opnormeret i kraft af flere timer og højere status i organisationen, alt efter hvilken type virksomhed der er tale om. Rekrutteringen ændrer også tydeligt karakter: Hvor en sikkerhedslederstilling tidligere typisk var en retrætepost for ældre produktionsledere, og opgaven var at holde medarbejdernes krav i ave, bliver det nu en funktion, der kan ses som et springbræt for yngre ledere, der ønsker at udvikle evnen til at arbejde strategisk og systematisk. Den udvikling ser vi i alle casene, og i de fleste tilfælde udvikler sikkerhedslederen en rådgiver-bruger relation, der kan styrke udviklingen af den nye rolle. Sikkerhedslederen i biotek-virksomheden er måske det mest tydelige eksempel på en sådan udvikling. En anden model finder vi i metalvirksomheden, som – selvom

den er meget mindre – ansætter en ældre betroet medarbejder til at varetage opgaven.

Opgaven for den nye sikkerhedsledertype har ændret sit fokus fra at være rettet indad mod potentielle konflikter omkring arbejdsmiljøet til at være rettet udad. Først og fremmest skal sikkerhedslederen nu sørge for, at de krav, myndighederne stiller, er opfyldt, således at arbejdspladsen bliver vurderet positivt. Et vigtigt element i denne opgave er at sikre, at APV-arbejdet gennemføres efter reglerne, men også således at der opnås en reel udnyttelse af denne metode.

Det næste skridt for virksomheden er ofte at bestræbe sig på at opnå en arbejdsmiljøcertificering. Herved opnår virksomheden en række fordele i relation til omverdenen. For det første afstår Arbejdstilsynet fra kontrol, og virksomheden får et arbejdsmiljøcertifikat, der udover at pryde væggen i forhallen kan indgå i markedsføring og imagepleje. For det andet viser flere af casene, at processen, der skal gennemløbes for at opnå certifikatet, kan udvikle en række nye systemer, færdigheder og måder at tænke på arbejdsmiljø. På mange måder er der tale om, at den tekniske forebyggelsesstrategi bliver bragt på et højere implementeringsniveau, end hvis den alene bliver varetaget af et teknisk makkerskab mellem sikkerhedsleder og -repræsentant og en rådgiver. Certificeringsprocessen kan ofte med rette kritiseres ud fra den betragtning, at den kan blive meget skematisk og gør aktørerne blinde overfor problemer, de ikke allerede kender til (Kamp, 2007; Limborg & Petersen, 2005). Men processen kan også blive rammen for en statusøgning af arbejdsmiljøarbejdet samt opbygningen af en intern arbejdsmiljøfunktion med en betydelig viden om arbejdsmiljø og med høj status og legitimitet i organisationen. Samtidig kan processen være med til aktivt at inddrage medarbejderne i løbende vurdering af arbejdsmiljøet og i bedste fald sikring af løbende forbedringer. APV-arbejdet kan udnyttes med det samme resultat, men ud fra casene i denne rapport ser det ud til, at certificering tillægges en større status i virksomhederne.

En yderligere styrkelse af de interne kompetencer ser vi i den kommune, der indgår i multicasen. Her har man valgt at ansætte en intern arbejdsmiljøkonsulent, som organisatorisk placeres i personaleafdelingen med direkte reference til personalelederen. Dennes funktion er at koordinere arbejdsmiljøarbejdet i de

mange forvaltninger og enheder samt at udvikle og implementere det strategiske grundlag for indsatsen. Kendetegnende ved denne funktion, som også findes i en række andre kommuner, regioner og i større virksomheder, er, at opgaven defineres som en strategisk og delvist administrativ funktion. Der er endnu ikke lavet undersøgelser, der afdækker udbredelsen og arbejdsopgaverne for denne "nye" arbejdsmiljøkoordinatorfunktion. Set på baggrund af vores case og informationer fra andre i tilsvarende funktioner, vægtes traditionelle arbejdsmiljøkompetencer ikke. Derimod bliver der lagt vægt på metodekendskab, organisationsforståelse og systematik. Opgaverne er at facilitere SiO eller MED-systemet, f.eks. ved at igangsætte udviklingsprojekter, herunder at søge støtte til ekstern finansiering af disse. Andre opgaver er opnåelsen af et certifikat og styring af denne proces, udarbejdelse af oplæg til specifikke politikker og indsatser f.eks. i forhold til nedbringelse af sygefraværet, stressindsatser og sundhedsfremme. I mange sammenhænge bliver denne interne konsulentfunktion således et mellemlid mellem arbejdspladserne og eksterne rådgivere og andre samarbejdspartnere. I forhold til vores beskrivelse af relationsmodellen bliver nogle af de funktioner, der udføres af arbejdsplads og rådgiver, således samlet i denne funktion.

Endnu en tendens, som vi ser et billede af i såvel biotek-virksomheden som i bioproces virksomheden og metalvirksomheden, er en øget inddragelse af medarbejdere og ledere, der ellers ikke har en formel opgave i forhold til varetagelsen af arbejdsmiljøet. De kommer nu til at indgå som nøgleaktører, hvilket vil sige, at de bliver aktive deltagere i midlertidige projekter rettet mod at afdække problemer og udvikle forslag til løsninger og forebyggelsesstrategier. I biotek-virksomheden blev der etableret fokusgrupper omkring specifikke temaer, i bioproces virksomheden blev der etableret en projektgruppe af nøgleaktører med inddragelse af en række centrale aktører, og i metalvirksomheden blev ledergruppen motiveret gennem et coachingforløb til at fremme en ny sikkerhedsadfærd.

En sådan aktiv inddragelse af mere "menige" aktører er under betegnelser som brugerinvolvering, medarbejderdeltagelse og -involvering blevet et princip, mange arbejdsmiljørådgivere siden midten af 90'erne udviklede og promoverede på de virksomheder, de rådgav. Casene illustrerer, at denne tankegang og de metoder, der knytter sig til den, også har et stort gennemslag i den interne arbejdsmiljøindsats. Inddragelse og indflydelse på eget arbejdsmiljø bliver således flyttet fra at

blive opfattet som noget, der primært bliver sikret gennem de repræsentative strukturer, til at være et spørgsmål om metoder, der kan sikre aktiv deltagelse af alle eller store dele af den berørte medarbejdergruppe. Inddragelse af arbejdsmiljørådgivere i projekt- og udviklingsgrupper er også blevet en udbredt praksis på de arbejdspladser, der havde opbygget en positiv relation til rådgiverne.

Tankegangen om at inddrage og uddanne særlige grupper af motiverede medarbejdere får i casene først et gennemslag i slutningen af 90'erne. Udviklingen er et led i en generel tendens til i højere grad at inddrage medarbejdere i planlægningen af driften, end det var tilfældet i traditionelle, bureaukratisk opbyggede organisationer. Teamorganisering, fladere ledelsesstrukturer, lean-principper og "Det udviklende arbejde" (DUA) er udtryk for denne udvikling. Blandt arbejdsmiljørådgiverne er der, som omtalt i kapitel 4, udviklet en lang række metodebeskrivelser, der har fremmet denne udvikling.

Et eksempel på, at princippet om aktiv inddragelse af nøgleaktører har fået en formaliseret status, er uddannelsen af "forflytningsinstruktører" (Kamp, 2007). Disse instruktører får på baggrund af et undervisningsforløb, der gennemføres af en arbejdsmiljøprofessionel, ansvar og kompetence til at uddanne, vejlede og inspirere deres kolleger til at anvende mindre nedslidende arbejdsteknikker, når de skal løfte og assistere borgere. Denne indsats har fået et så stort omfang, at der er etableret vidensdelende netværk blandt instruktørerne. Denne tankegang ser ud til at blive udbredt til andre projekter, der inddrager sådanne grupper af interne nøgleaktører.

For arbejdsmiljørådgiverne betyder denne udvikling, at der som led i udviklingen af arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladserne også skabes en bredere accept af tankegangen om brugerinddragelse. Der skabes hermed et større spillerum for at integrere arbejdsmiljøindsatsen i den daglige drift.

### **9.1.6 Arbejdsmiljørådgivningen ændrer fokus og karakter**

Typen af opgaver, som arbejdsmiljørådgiverne inddrages i og dermed også udvikler og tilbyder, har gennem de senere år bevæget sig langt ud over de opgavetyper, der traditionelt blev betragtet som en del af den tekniske forebyggelsesstrategi.

Arbejdsmiljørådgiverne tilbyder fortsat de klassiske ydelser i form af udredning, analyse og udvikling af løsninger i forhold til at forebygge sundhedsskader fra ergonomiske, kemiske, fysiske og biologiske eksponeringer. Psykisk arbejdsmiljø er et tema, der ser ud til at vokse som rådgivningsfelt. Det illustreres af omfanget af psykologer og beslægtede fagpersoner i rådgivningsenhederne samt af den vægt, der lægges på temaet på rådgiverseminaret. Blandt de rådgivere, der indgår i projektets casestudier, har vi set udviklingen af en endnu bredere opgaveprofil. Af programmerne fra Arbejdsmiljørådgiverkonferencen for perioden fra 1990 til 2007 (BST seminarer, 96 A.D.) tegnes ligeledes et billede af en række nye temaer i arbejdsmiljørådgivningen. Det bliver desuden bekræftet af analyser af udviklingen af arbejdsmiljøindsatsen (LO & Danish Confederation of Trade Unions, 2004; LO, 2006). Tendensen er endda ikke specifik dansk, men findes også i de øvrige nordiske lande (SAF, 1995; Westerholm, 2005; Westerholm & Walters, 2007).

### **9.1.7 Nye udgangspunkter: Sundhedsfremme og sygefravær**

Blandt nyere temaer, der ser ud til at udgøre en stadig stigende del af opgaverne, er sundhedsfremmeopgaver. Rådgiverne ser ud til at have været noget tilbageholdende overfor denne opgave, der som udgangspunkt udføres som primært en opgave om holdningspåvirkning bl.a. gennem brede kampagner. Kritikken rettes mod tendensen til at se indsatsen som rettet mod det enkelte individ og ikke mod de vilkår, der skaber menneskers livsformer. Kritikken bliver bl.a. mødt med det argument, at netop "arbejdspladsen" er en meget velegnet ramme for at formidle budskaber om sundere kostvaner, motion og begrænsning af rygning og alkohol. Men sundhedsfremme skal ses som et tilbud til den enkelte medarbejder. Sundhedsfremmeinitiativer placerer sig derfor i grænselandet mellem personalegoder og forebyggelse. Da mange virksomheder inddrager sundhedsfremme som et led i deres personalepolitik, inddrager arbejdsmiljørådgiverne også temaet i deres rådgivning.

Der er et stærkt voksende fokus på sygefraværet. Det skyldes primært to forhold: Fremkomsten af beregninger af, hvad sygefraværet koster, samt at arbejdskraftmanglen har betydet, at et højt sygefravær har alvorlige konsekvenser for produktiviteten og for kvaliteten af arbejdet, ikke mindst i den offentlige sektor. Syge-



fraværet i Danmark er på fire til fem procent i gennemsnit og dermed lavt i forhold til mange andre lande (Hogstedt *et al.*, 2004). Der er dog meget store variationer mellem de forskellige sektorer og endda mellem ellers ens arbejdspladser indenfor de samme sektorer.

Ikke mindst de offentlige arbejdspladser og den politiske ledelse har stigende opmærksomhed på og erkendelse af de omkostninger, der knytter sig til et meget højt sygefravær, som især kan konstateres som et problem i dele af omsorgssektoren. Nyere undersøgelser peger endvidere på, at mindst en tredjedel af sygefraværet skyldes dårligt arbejdsmiljø (Beskæftigelsesministeriet, 2003;Hogstedt *et al.*, 2004).

Arbejdsmiljøinstituttet fremlagde i 2005 en redegørelse, der skønnede, at sygefraværet i Danmark er på et niveau svarende til, at ca. 140.000 personer på fuld tid er væk fra arbejdet hele året. Arbejdsgiverne har skønsmæssigt direkte udgifter til sygefravær på ca. 22 mia. kr., foruden det produktionstab, som følger med. De offentlige udgifter i forbindelse med sygefraværet udgør ca. 11 mia. kr. (samme). Et højt sygefravær er i sig selv en stor belastning for de medarbejdere, der bliver tvunget til at løbe hurtigere, fordi vikarordningerne er blevet begrænset. En arbejdsplads med et højt sygefravær kan således nemt havne i en ond cirkel, hvor det er svært at gøre noget ved de arbejdsmiljøforhold, som er medvirkende til det høje sygefravær, fordi der ikke er overskud til det.

Siden den 1. januar 2005 har det været et krav, at virksomhederne skal tage stilling til arbejdsmiljøets indvirkning på sygefraværet i arbejdspladsvurderingen (APV). Der er dog ingen faste krav til, hvorledes det skal gøres. Arbejdstilsynet anbefaler dog tre forskellige tilgange:

- Analysere sygefraværet ud fra den viden virksomheden har om sygefraværet (statistikker, samtaler, kortlægning e.l.)
- Undersøge om der er forhold i arbejdsmiljøet, der medvirker til sygefraværet
- Udarbejde en handlingsplan, der fjerner de arbejdsmiljøproblemer, der medvirker til sygefraværet.

Ved siden af disse anbefalinger er der udviklet en lang række vejledninger om og praksiserfaringer med håndtering af sygefravær på den enkelte arbejdsplads i

form af f.eks. sygesamtaler, "rundbordskonferencer" og et øget fokus på, hvad der skaber nærvær.

Det bliver ikke nævnt i Arbejdstilsynets vejledning, hvilken rolle arbejdsmiljørådgivere bør have, selv om opgaverne meget ligner de opgaver, man i virksomheder typisk ville inddrage rådgivere i. Det hænger naturligvis sammen med, at BST-pligten udfases. Arbejdsmiljørådgivning betragtes altså ikke længere som en indsats, der anbefales, fordi man anser, at rådgivning vil kunne have en positiv samfundsmæssig betydning. Det er op til virksomhederne og de offentlige institutioner selv at vurdere, om de ønsker at inddrage rådgivere.

Denne ændring er betydningsfuld for den fremtidige opfattelse af, hvilken betydning arbejdsmiljørådgivning kan have. Med den store fokus på sygefravær og udformningen af APV-kravet må man dog forvente, at opgaver til arbejdsmiljørådgivere i tiltagende omfang vil blive formuleret med et udgangspunkt i et ønske om at sænke sygefraværet. Der har i de seneste år været en stor vækst i forskningen i sygefravær, såvel internationalt som herhjemme, samt i udviklingen af konkrete metoder til at nedbringe sygefraværet (Klausen & Bache, 2000). Mange arbejdsmiljørådgivere har været aktive i sådanne projekter, men der er meget få undersøgelser af rådgiveres betydning i forhold til at nedbringe sygefraværet (Hogstedt *et al.*, 2004).

De "nye" arbejdsmiljørådgivere står derfor i den situation, at samtidig med, at sygefraværsindsatser som et rådgivningsfelt ser ud til at vokse fremover, er de erfaringer, som hidtil er opnået, bundet til de rådgivere, der allerede har arbejdet med problemstillingen. Der er ganske vist foretaget en vis formidling i form af vejledninger og opsamling af gode eksempler. Men det er vanskeligt at se, hvem der skal varetage en videnskabelig vurdering af disse erfaringer, udveksling af erfaringer mellem konsulenter og uddannelse af nye i de metoder og den viden, der er opnået. Nogle rådgivere har med positive resultater arbejdet med konkrete strategier til reduktion af sygefravær (Klausen & Bache, 2000), og det må anses for at være et rådgivningsfelt i vækst og udvikling.

Opprioriteringen af disse to nye rådgivningstemaer i den samme periode, som de formelle rammer for arbejdsmiljørådgivning ændres radikalt med udfasningen af

BST, betyder, at de etablerede rådgivere har udviklet og ændret deres ydelsesprofil markant. Det skyldes også, at de nu befinder sig i en konkurrencesituation, hvor de ikke alene skal konkurrere med andre rådgivere, der ligner dem selv, men også med en lang række andre konsulenter med viden og erfaringer indenfor sundhedsområdet.

### 9.1.8 Rådgivningens nye mangfoldighed

En lang række meget forskellige konsulenter og rådgivere markedsfører sig overfor virksomheder med meget blandede tilbud om rådgivning. Der findes ikke aktuelt mulighed for at få et samlet overblik over denne sektor. Det er en udbredt opfattelse, at den tæller meget kompetente rådgivere, men også en lang række rådgivere med mere tvivlsomme og mindre fagligt funderede rådgivningstilbud.

Som omtalt ovenfor, sker der også en række meget markante strukturelle ændringer blandt de etablerede arbejdsmiljørådgivere, primært gennem integration med større rådgivningsenheder, der også omfatter andre rådgivningsområder. Dette fører naturligt til en ændring af rådgivernes egen forståelse af, hvad arbejdsmiljørådgivning omfatter. Der savnes igen overblik over markedet, men man kan illustrere denne udvikling ved at se på den opgaveprofil, en af de største rådgivere i dag præsenterer på deres hjemmeside. Den klassiske opdeling i de fremtrædende belastningsfaktorer er forsvundet, og væk er også det metodefokus, der tidligere var meget fremtrædende i rådgivernes præsentation af deres ydelser.

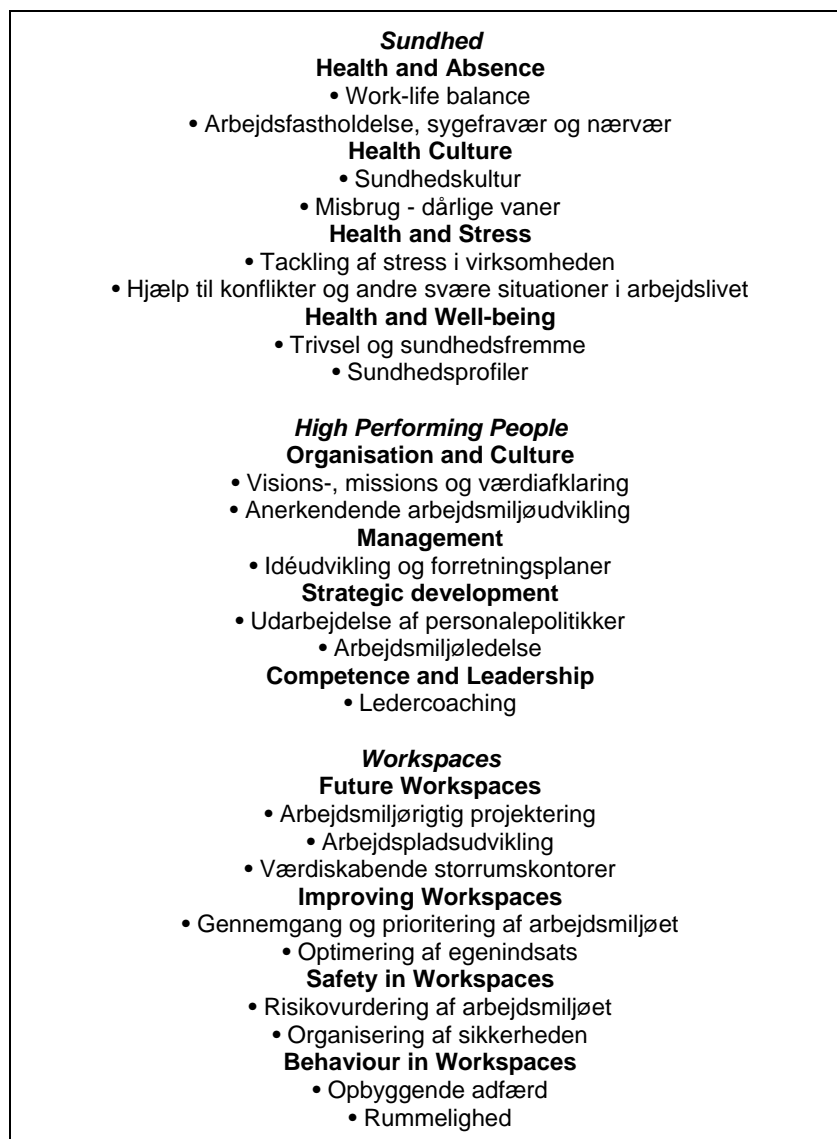
I den nye profil er ydelserne opdelt i tre områder:

- **Sundhed**  
Dette tema samler en række ydelser med fokus på individer og grupper, herunder arbejde/fritidsbalance, arbejdsfastholdelse, sygefravær, sundhedskultur, misbrug, stresshåndtering, trivselsfremme og udarbejdelse af sundhedsprofiler.
- **Organisation og sociale relationer**  
Dette tema har et fokus på organisation, ledelse og udvikling, herunder lægges vægt på en anerkendende tilgang, forretningsplaner, personalepolitik, arbejdsmiljøledelse og lederudvikling

- Fysisk arbejdspladsindretning

Et tema, der samler rådgivning om arbejdspladsens fysiske indretning - og herunder valg af teknologi og materialer-, projektering, risikovurdering samt arbejdskulturer og adfærd.

Figur 2. En større Arbejdsmiljørådgivers præsentation af opgaveprofilen ([www.alectia.dk](http://www.alectia.dk))



Arbejdsmiljørådgivningen er blevet et integreret led i en bred palet af rådgivningsydelser designet til den moderne virksomhed. Sprogbruget er engelsk, og mange af begreberne er tæt koblet til teorier og koncepter fra managementskoler. Forestillingen er tilsyneladende, at kunden må antages at være de store og mel-

lemstore virksomheder, der er orienteret mod det globale marked, samt kommuner og statsinstitutioner præget af New Public Management tankegangen.

### 9.1.9 Udvikling af nye rådgivningsstrategier

Caseanalyserne repræsenterer en række forskellige fortællinger om, hvordan relationen mellem rådgiverne og arbejdspladserne har udviklet sig. Deres forskelligheder til trods havde de det fælles træk, at der på et tidspunkt indtræder et kvalitativt skift i opfattelsen af arbejdsmiljøarbejdet og dermed i relationen. Disse vendepunkter ser ud til primært at have udgangspunkt i nogle konkrete anledninger, hvor arbejdspladserne bliver stillet overfor nye og ændrede krav fra omgivelserne. I alle fortællingerne er det imidlertid også kendetegnende, at rådgiverne er i stand til at møde udfordringerne og selv udvikle og tilpasse deres rådgivning til de nye krav.

Fortolkningen af casene er, at rådgiverne stod godt rustet til at møde disse udfordringer. Dette var ikke mindst sket gennem rådgivernes deltagelse i rådgivernetværk. Faglige miljøer, der var rammen om en tradition for at udvikle en forståelse af vilkårene for arbejdspladsernes egenindsats og betydningen af valg af rådgiverrolle og rådgivningsstrategi. Set i et større perspektiv, illustrerer disse fortællinger imidlertid også, at der sker et generelt skift i såvel rådgivernes som brugerne opfattelse af rammerne for arbejdsmiljørådgivning. BST-systemet skabte en ramme for udvikling af strategier og metoder med udgangspunkt i rådgivernes netværk og deres egne analyser af udviklingen.

Brugerne opfattede generelt set systemet som en af samfundet pålagt ordning, og de frugtbare relationer udviklede sig på trods af dette, når konkrete aktører opdagede muligheden. Denne opfattelse bliver dog ændret i kraft af den nye betydning, arbejdsmiljøindsatsen opnår som konsekvens af den generelt ændrede holdning til personalepolitik og personaleudvikling.

Mange virksomheder og offentlige institutioner formulerer nu offensive strategier overfor arbejdsmiljøspørgsmål, og disse virksomheder repræsenterer det nye marked for arbejdsmiljørådgivning, der har udviklet sig siden slutningen af 90'erne, men nu har fået en ekstra drivkraft i form af arbejdsmiljøreformens nye tilsynsstrategi og fokusering på certificering og egen dokumentation.

Det betyder samtidig, at rådgivernes traditionelle repertoire ikke umiddelbart kan opfylde disse behov for nye rådgivningsydelser. Der sker som tidligere nævnt en drejning mod temaer, der udspringer af en mere individorienteret tilgang med fokus på sundhedsfremme, kompetenceudvikling, copingstrategier og fokus på hensigtsmæssig arbejdsadfærd. Man kan sige, at rådgivernes fokus på løsninger bevæger sig fra den brede forebyggelse med vægt på at reducere eller fjerne de sundhedsskadelige påvirkninger over mod mere individuelt orienterede strategier, og de rammer sådanne kan gennemføres i. Samtidig sker der en udvikling af ydelser, der tager udgangspunkt i de konsekvenser af et dårligt arbejdsmiljø, der påvirker arbejdsopgaven og arbejdspladsen. Man kan sige, at rådgivernes fokus bliver flyttet fra medarbejdernes risici for at blive nedslidte og syge over mod de organisatoriske konsekvenser af et dårligt arbejdsmiljø i form af et højt sygefravær, lav produktivitet, dårlig kvalitet og forhindringer for udførelsen af arbejdet.

Grundlaget for relationen mellem rådgiver og virksomhed bliver dermed også ændret. BST-rådgivernes mulighed for i en vis udstrækning selv at definere hvilke ydelser, der var relevante, og samtidig have monopol på at levere dem, bliver nu udfordret af et åbent marked med flere og meget heterogene rådgivere og forskellige opfattelser af, hvad der er relevant. Samtidig har virksomheder og institutioner, der er blevet påbudt rådgivning, en anden opfattelse af deres eget behov for rådgivning, end brugerne havde tidligere. Sådanne ændringer peger på, at et af arbejdsmiljørådgivningens grundlæggende dilemmaer er, at brugerne sjældent opfatter, at rådgiverydelser møder et reelt behov hos dem selv. Den imødekommer en blanding af krav fra myndigheder, krav fra medarbejdere, personalepleje, større krav om at fastholde arbejdskraften og reelt oplevede problemer.

#### **9.1.10 Rådgivernes reaktion på ændringerne**

Rådgiverbranchen alias BST begyndte allerede efter indførelsen af godkendelsesordningen i 1998 at sætte gang i en organisatorisk proces, der ændrede BST-enhedernes selvopfattelse fra opstartens optimistiske græsrodstilgang til at være langt mere forretningsorienterede. Bølgen af fusioner blev indledt i midten af 90'erne og er fortsat frem til i dag. Samtidig blev den forretningsmæssige professionalisme skærpet, og mange BST-enheder begyndte at udvikle og sælge ydelser, der lå udover BST-bekendtgørelsens definition af opgaver, og blev honoreret

ved siden af medlemskontrakterne. BST-foreningen udviklede sig i perioden også fra et ledernetværk til at agere som interesseorganisation for branchen.

Efter, at troen på fortsat udbygning ophørte med regeringsskiftet, blev interessen i at udvikle forretningsbetingelserne for arbejdsmiljørådgivningen forstærket, og med arbejdsmiljøreformen i 2004 blev der for alvor sat skub i den proces. Der var dog ikke tale om nogen samlet strategi, men en række af forskellige udviklingstendenser. Per Tybjerg Aldrich (LO & Danish Confederation of Trade Unions, 2004) har i en rapport udført for LO gennemført en SWOT-analyse af BST's muligheder på et liberaliseret marked. På baggrund af analysen opstilles fire mulige strategier, baseret på BST's styrker og svagheder. De tegner på mange måder et godt billede af de forskellige strategier, som de etablerede rådgivere aktuelt overvejer.

Den første af strategierne, er en specialisering i ydelser eller et fokus på specielle markedssegmenter. Denne strategi ses bekræftet i form af en vækst i relativt små – ofte helt ned til en person – rådgivningsenheder, med specielle fagkompetencer eller med specielt fokus på påbudt rådgivning. Nogle få branche- og virksomheds-BST tilbyder fortsat sektorspecifik rådgivning, og en række nye rådgivere, der specielt fokuserer på den offentlige sektor, er blevet etableret. Der peges også på udvikling af nye ydelser som en strategi, hvilket også er blevet en realitet.

En anden strategi, der peges på, er udviklingen af selve ydelseskonceptet i form af en række forskellige tilbud om tilslutningsordninger. En gennemgang af en række arbejdsmiljørådgiveres hjemmesider viser allerede en stor mangfoldighed i abonnementsordninger. Typisk er der forskellige tilbud om basispakker, der omfatter et årligt besøg og/eller modtagelse af diverse informationsmaterialer samt adgang til at rekvirere rådgivningsydelser på særligt fordelagtige vilkår.

En tredje strategi er udvikling af tættere relationer til beslutningstagerne i virksomheden. Det er ingen tvivl om, at dette allerede har været tilfældet på det forretningsmæssige plan, f.eks. i forbindelse med indgåelse af kontrakter. Rådgiverne har opgivet den meget faste forankring i sikkerhedsorganisationen. Det kan dog være svært at vurdere, om der også er udviklet en tættere relation til beslut-

ningstagerne i forbindelse med planlægning og gennemførelse af den konkrete rådgivning. Belyst ud fra vores cases kan de illustrere en tendens til, at virksomhedernes beslutningstagere prioriterer arbejdsmiljøet højere og tillægger det større status, men uddelegerer ansvaret til sikkerhedsledere eller interne arbejdsmiljøkonsulenter. I vores cases er disse funktioner i flere af tilfældene nyetablerede og står ved siden af eller over sikkerhedsorganisationen, der herved bliver en udførende organisation i højere grad end en besluttende og planlæggende.

En fjerde strategi, der foreslås som en mulighed, er, at rådgiverne indgår strategiske alliancer med arbejdsmarkedets parter, forsikringsselskaber eller pensions-selskaber. Dette ville åbne muligheden for, at rådgiverne kunne henvende sig bredt til særlige grupper, f.eks. særligt udsatte eller grupper af små virksomheder. Denne tendens synes der endnu ikke at være fremtrædende eksempler på.

Et generelt træk ved de strategier, der synes at vinde frem, er den markante forretningsorientering og orientering mod enkelte - og dermed primært større - kunder. BST-systemet var i kraft af lovgivningen også pålagt en samfundsmæssig opgave i forhold til at forebygge de arbejdsskader, der udgør en stor samfundsmæssig omkostning. Dette indebar også, at rådgivningen skulle kunne ydes bredt til alle typer af virksomheder. Denne opgave er bl.a. gennem arbejdsmiljøreformen erstattet af Arbejdstilsynets screeningsbesøg og mulige påbud af rådgivning.

BST påtog sig at højne den generelle viden om arbejdsmiljø i samfundet ved løbende at formidle ny viden ud til medlemsvirksomhederne, såvel i form af oplysningsmaterialer og kampagner som gennem det konkrete samarbejde med aktører på arbejdspladserne. Denne brede formidlingsopgave er blandt de nye arbejdsmiljørådgivere erstattet af markedsføring og betalte ydelser, der specifikt omhandler formidling af viden. Det kan ikke udelukkes, at markedsføring rent faktisk spreder mange væsentlige informationer, måske endda med velegnede og kreative metoder, men den vil være begrænset til at omhandle de temaer, rådgiverne tilbyder rådgivningsydelser omkring.

### **9.1.11 Arbejdsmarkedets og samfundets reaktioner**

Udfasningen af BST-systemet bliver gennemført som en langvarig proces, der forløber over syv år. Ikke desto mindre blev der allerede med vedtagelsen af ar-



bejdsmiljøreformen skabt nogle grundlæggende ændringer i vilkårene for arbejdspladsernes brug af arbejdsmiljørådgivere. Vilårene for at udvikle, tilbyde og sælge rådgivning er allerede i dag radikalt anderledes, end da BST-bekendtgørelsen var aktiv. Det kan ikke undgå at påvirke rådgivningens samlede kvalitet og effekt på arbejdsmiljøet generelt. Det er dog vanskeligt at forudsige, hvordan det vil ske. I flere vurderinger af udviklingen synes der at være enighed om (Kabel *et al.*, 2007; LO & Danish Confederation of Trade Unions, 2004; Westerholm & Bostedt, 2004), at der vil udvikle sig en selektion af arbejdsmarkedet set i forhold til brugen af professionel arbejdsmiljørådgivning. En selektion, der vil opdele arbejdsmarkedet i forskellige niveauer af arbejdsmiljøstandard og holdning til arbejdsmiljøindsatsen. Man kan hævde, at der nok altid har været en selektion, som afspejles i den opdeling, Arbejdstilsynet anvender i deres niveaudeling af virksomhederne (Arbejdsmiljørådet, 2003):

1. Dem der kan og vil forebygge et nedslidende arbejdsmiljø
2. Dem der vil, men ikke kan
3. Dem der hverken vil eller kan.

Denne opdeling har været et centralt udgangspunkt for arbejdsmiljøreformens revision af arbejdstilsynets praksis. Hvor man gennem certificering ønsker, at gruppe 1 i størst muligt omfang selv skal varetage ansvaret for arbejdsmiljøet, skal tilsyn og kontrol rettes mod gruppe 3. Gruppe 2, som ifølge Arbejdstilsynets vurdering er langt den største, er den, hvor de største muligheder er for at forbedre arbejdsmiljøet generelt. Strategien overfor denne gruppe er at kombinere kontrol med incitamentsstrategier, og derved på sigt skubbe dem op i gruppe 1.

Udviklingen af arbejdsmiljørådgivningen forholder imidlertid ikke aktivt til denne opdeling og de forskellige strategier, den kræver. Da BST-ordningen var rammen, var fokus på de forskellige branchers problemer og delvist på de forskellige vilkår, der var for at rådgive store og små virksomheder. Efter udfasningen af BST er alle virksomheder stillet ens i forhold til rådgivning, medmindre de har modtaget et rådgivningspåbud. Det forekommer dog rimeligt også at vurdere, om ikke der overfor virksomheder med så forskellige opfattelser af arbejdsmiljø bør udvikles forskellige strategier for, hvordan de kan inspireres til at anvende arbejdsmiljøviden og erfaring til at forbedre deres arbejdsmiljøindsats.

På baggrund af casestudierne og af de fire historieværksteder, der indgik i projektet "Arbejdsmiljøarbejds historie", har vi identificeret fire forskellige strategier overfor arbejdsmiljørådgivning:

- Nogle større virksomheder og offentlige arbejdspladser prioriterer at have den nødvendige arbejdsmiljøviden indenfor organisationen. Det sker gennem opbygning af interne "arbejdsmiljø", "HR" eller "personalepleje" relaterede stabsafdelinger. Nogle udvikles på baggrund af tidligere virksomheds-BST ordninger, andre etableres fra grunden. Sammensætning af personale og kompetencer afspejler de aktuelle prioriteringer af arbejdsmiljøindsatsen, og det psykosociale arbejdsmiljø og sundhedsfremme er derfor ofte fremherskende kompetenceprofiler. Sådanne interne funktioner vil med mellemrum inddrage eksterne rådgivere med specifikke kompetencer, men altid overveje rationalet i selv at opbygge kompetencerne.
- En anden gruppe af arbejdspladser indenfor alle sektorer vil gennem forskellige typer af abonnementsordninger vælge at have fast adgang til ekstern arbejdsmiljøekspertise. De vil også øge deres egen interne kompetence, især i forhold til at styre processerne. Bl.a. ved at kvalificere deres eget arbejdsmiljøarbejde med grundlag i APV og evt. et arbejdsmiljøcertifikat. Sådanne virksomheder vil løbende vurdere og evaluere kvaliteten af den rådgivning, de modtager.
- En tredje gruppe vil rekvirere rådgivning efter behov og vil antageligt shoppe mellem de mange forskellige typer af rådgivere, men vil ofte savne kriterier ud over prisen, som de kan anvende til at vurdere kvaliteten efter.
- En fjerde gruppe vil ikke anvende arbejdsmiljørådgivning frivilligt. Den udgøres primært af de mange små virksomheder og virksomheder indenfor særlige brancheområder med svag tradition for at prioritere arbejdsmiljø og personaleforhold.

Overordnet er der således en bevægelse mod at 'insource' arbejdsmiljøkompetence og en anden mod at 'outsource' den. Den sidste kan blandt andet illustreres ved, at flere rådgivere nu tilbyder virksomhederne at varetage sikkerhedslederens opgave.

Hvordan de danske arbejdspladser fordeler sig mellem disse grupper, er det meget vanskeligt at vurdere. Der er dog flere ting, der peger på, at det er en udvik-

ling, der kan påvirkes. Primært gennem tilsynsstrategien, idet en trussel om negative smileys og offentlig kategorisering som en virksomhed med dårligt arbejdsmiljø får mange virksomheder til at prioritere at styrke arbejdsmiljøindsatsen. Det åbne spørgsmål er, om de forskellige strategier skaber en opdeling i forskellige typer rådgivningsydelse og rådgivningskvalitet. Det afhænger ikke mindst af, i hvilket omfang brugerne / kunderne vil stille kvalitetskrav til rådgivningen, der slår igennem ved, at arbejdsmiljørådgiverne som erhvervsfelt og profession medvirker til at udvikle kvalitetsnormer for rådgivningen.

En række andre forhold på arbejdsmarkedet vil også kunne komme til at medvirke til udviklingen af øgede krav til kvaliteten af rådgivningen. Det drejer sig f.eks. om arbejdsskadeserstatning og sygedagpengeregulering. Tanken er, at der gennem disse reguleringsordninger kan skabes et økonomisk incitament til at forbedre arbejdsmiljøet. Det kan dog kun realiseres, hvis arbejdsmarkedets organisationer, forsikringsselskaberne og pensionskasserne ser en fælles interesse i at fremme sådanne ordninger. Det har endnu ikke været tilfældet. Sådanne incitamenter skal samtidig kunne dokumenteres at have en effekt, hvilket indtil nu været vanskeligt. Et bredere samfundsmæssigt krav om en større indsats for et bedre arbejdsmiljø ville kræve at styrkelse af den offentlige holdning til arbejdsmiljøets etiske betydning, således at arbejdsmiljøet f.eks. medtages i forbrugernes vurdering af produkter på linie med dyrevelfærd, fair trade og miljø.

Rådgivernes fortsatte evne til at udvikle nye tilbud, ydelser og rådgivningsstrategier, der modsvarer udviklingen, er naturligvis den vigtigste forudsætning for, at kvaliteten af rådgivning øges. I det følgende vil vi se på, om disse udviklingstræk kan påvirke relationen mellem rådgivere og virksomheder.

### **9.1.12 Nye relationsmodeller**

Med udgangspunkt i PAVLA-modellen for relationen mellem rådgiver og virksomhed, som blev anvendt i case-analyserne, sammenholdt med de fire forskellige strategier, vi har beskrevet ovenfor, tegner der sig nogle nye måder, på hvilke virksomheder og institutioner kan udvikle deres lokale arbejdsmiljøarbejde, og hermed den relation de vælger at etablere til arbejdsmiljørådgivere. I det følgende illustreres disse tendenser gennem opstillingen af fire forskellige "relations-scenarier"

## 1. Dem, der kan selv

Den ultimative 'insourcingstrategi' ses i store virksomheder og store kommuner/regioner, som vælger at opbygge en intern arbejdsmiljøenhed. Det sker f.eks. gennem ansættelse af stabsmedarbejdere med generalistkompetencer indenfor arbejdsmiljø. Organisatorisk kobles disse enheder hyppigt til HR-afdelingen, og der bliver opbygget en kompetent stabsfunktion. SiO eller MED-systemet indgår som en samarbejdspartner, der stadig har ansvaret for den lokale implementering.

Figur 3. De "nye" interne rådgivere kobles til HR-funktioner og udvikler deres faglighed i eksterne netværk



De interne arbejdsmiljøkonsulenter arbejder såvel med strategiske indsatser besluttet oppefra som med konkret faglig og procesmæssig støtte til de lokale enheders egenindsats. I meget store organisationer får de således den samme funktion overfor de enkelte afdelinger som eksterne rådgivere.

Eksterne rådgivere vil i enkelte tilfælde blive inddraget som eksperter til enkeltstående opgaver, hvor organisationen savner kompetence. Relationen til de eksterne rådgivere vil være præget af de interne stabsmedarbejders egne netværk blandt andre arbejdsmiljøprofessionelle. Man vil således trække på rådgivere fra miljøer, man har kendskab og tillid til. Det har derfor betydning for de interne råd-

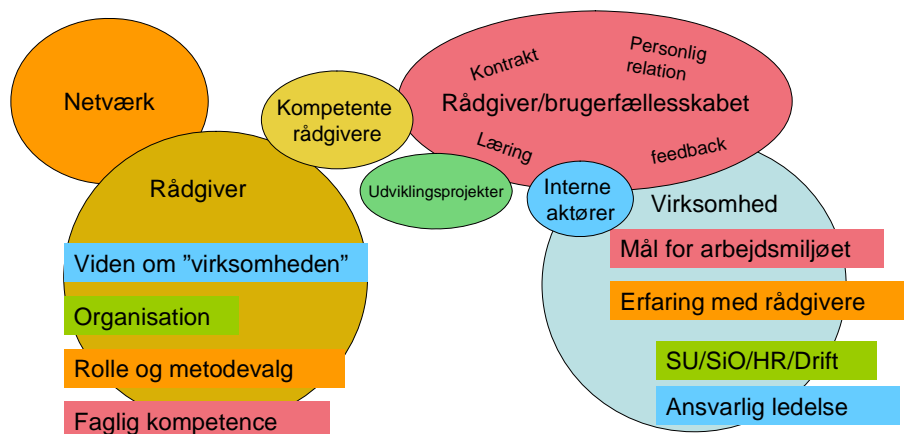
givere, at de er i stand til at deltage i brede netværk, som f.eks. faglige erfaringsgrupper, miljøer koblet til uddannelser eller forskningsmiljøer. De kan også udvikle deres netværk ved at indgå som part i forsknings- og udviklingsprojekter sammen med forskere og andre rådgivere. De traditioner, der bliver skabt for at opbygge sådanne udviklings- og samarbejdsrelationer, har derfor stor betydning for tilvæksten af faglig viden og kompetence i de interne arbejdsmiljøenheder.

## **2. Virksomheder med langsigtede relationer til rådgivere**

På de virksomheder, der prioriterer arbejdsmiljøarbejdet som en strategisk indsats og enten har fortsat deres relation til den BST, de tidligere var medlem af, eller har etableret en ny længere varende kontrakt med en rådgiver, vil vi se en kvalitativ udvikling af relationen mellem virksomhed og rådgiver. Denne udvikling er især påvirket af, at virksomhedens aktører som f.eks. sikkerhedsleder og sikkerhedsrepræsentanter ændrer deres opfattelser af egen rolle. Samtidigt udvikler de deres egne arbejdsmiljøkompetencer og deres strategiske evner. Rådgiverne skal for at forblive attraktive samarbejdspartnere udvikle deres evne til at indgå i et forpligtende arbejdsfællesskab og kunne opbygge og fastholde en indsigt i den pågældende arbejdsplads interne vilkår. Det får betydning for relationen, at den ikke hviler på et pligtigt medlemskab som grundlag, men derimod bygges på en strategisk aftale på et forretningsmæssigt grundlag. Det betyder, at rådgiveren løbende evalueres og derfor i højere grad konstant skal vise sit værd.

Figur 4. Relationen mellem den professionelle rådgiver og den bevidste rådgiverbruger. Rådgivningsorganisationen er afhængig af konkrete rådgivere, der er i stand til at opbygge kendskabet til virksomhederne og personlige relationer til de centrale aktører

## En ny relation mellem rådgiver og virksomhed



Virksomheder, der vælger dette scenario, har et stort behov for at fortsætte en bevidst udvikling af rådgiver-bruger fællesskabet. Det vil være af stor betydning at indgå præcise kontrakter, at kunne lave langsigtede opgaveplaner og kunne opstille mål for indsatsen og evaluere på baggrund af disse. Der vil også være et stort behov for, at erfaringer med arbejdsmiljøarbejdet løbende opsamles og formidles bredere, således at hver eneste afdeling ikke skal begynde forfra. Denne opgavevaretagelse kan rådgivere, der udvikler dette som et led i deres måde at arbejde på, drage nytte af at formidle mellem virksomheder samt bidrage med i rådgivernetværk.

Et andet vigtigt element i rådgivernes funktion er de personlige relationer til virksomhedens aktører. I mange virksomheder er sikkerhedsledere, HR-konsulenter og andre ved at udvikle nye roller og nye måder at udfylde opgaven på. I denne sammenhæng kan de eksterne rådgivere spille en vigtig rolle som sparringspartnere. Det kan ligeledes være af betydning, at den eksterne rådgiver kan være vejviser til viden, såvel i form af datakilder som i form af netværk, forskningsmiljøer og andre arbejdspladser af samme type. Denne gensidige læring er ofte opstået som et resultat af en længerevarende kontakt skabt ved, at rådgiveren var

udpeget som kontaktperson til den pågældende virksomhed. Fremover kan det blive nødvendigt for aktører i virksomheder, der ønsker en sådan støtte, at beskrive denne opgave specifikt overfor rådgiveren og aftale rammerne for, hvorledes den skal udføres. Det kan f.eks. være et fastlagt uddannelsesforløb eller en timepulje, der kan trækkes på løbende.

### **3. Virksomheder, der shopper rådgivning**

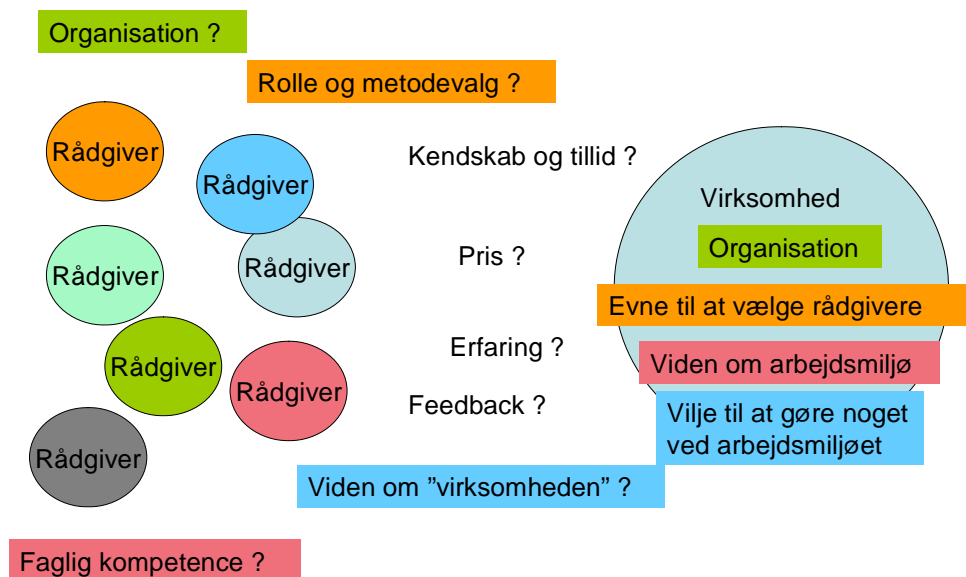
En lang række virksomheder har valgt at melde sig ud af BST, så snart det viste sig muligt, eller de har aldrig været medlem. Denne type virksomhed kan efterfølgende blive bragt til at skulle overveje, hvordan den ønsker, at et nyt samarbejde med en ekstern rådgiver skal etableres. Det sker for nogle, den dag de modtager et rådgivningspåbud. For de fleste vil det dog være, fordi de selv ad anden vej erkender et behov for kompetent rådgivning. I det første tilfælde ser erfaringen ud til at være, at det oftest fører til aftaler mellem virksomhed og rådgiver, der afgrænses til den opgave, påbudet omhandler. Tvangselementet er næppe heller et godt udgangspunkt for at etablere en langsigtet relation.

De virksomheder, der etablerer nye rådgiveraftaler, f.eks. i forhold til sundhedsfremmeindsatser, personaleudvikling og psykisk arbejdsmiljø, har et bedre grundlag for at overveje, hvilken type rådgivning de ønsker. Vi antager, at sådanne rådgiveropgaver i mange tilfælde vil være påvirket af, at arbejdsmiljøindsatsen på mange arbejdspladser tænkes langt bredere end i forhold til de klassiske arbejdsmiljøfaktorer. Der er flere aktører i virksomheden, der har mulighed for at blive inddraget, og rådgiverne søges blandt et langt bredere felt end de traditionelle arbejdsmiljørådgivere, der udgjorde BST-systemet.

Når en virksomhed således ønsker at inddrage en rådgiver, bliver opgaven at kunne overskue og vælge blandt mange tilbud. I forhold til at vurdere rådgiveres kvalitet, savner mange virksomheder imidlertid erfaring og retningslinier for at kunne vurdere en rådgiver på forhånd.

Figur 5. Virksomheden, der skal købe rådgivning på det åbne marked, har behov for kriterier at vurdere rådgivernes kompetence efter

## Vilkåret for at vælge rådgivere



De nye vilkår for købere af rådgivning er forsøgt illustreret i ovenstående figur. Figuren illustrerer nødvendigheden af, at køberen af rådgivning gør sig klart, hvad behovet og forventningerne er, før der vælges rådgiver. I forhold til denne opgave står mange virksomheder uden de store erfaringer, og det vil tage lang tid at opbygge denne type erfaringer, da det trods alt er begrænset, hvor ofte der skal inddrages arbejdsmiljørådgivere. Den lette strategi er at vælge det kendte. For at styrke virksomheders evne til at agere på rådgivermarkedet vil der udvikle sig et behov for, at erhvervsorganisationer og brancheforeninger eller tilsvarende netværk udvikler redskaber og baggrundsviden, der kan støtte virksomhederne i valget af rådgiver. Tilsvarende er der behov for, at rådgivernes netværk indgår i dialog med virksomheder og deres netværk om, hvordan begge parter forestiller sig, at rådgivernes kompetencer, organisering og ydelser kan og bør udvikles i et længere perspektiv, end den enkelte opgave udgør.

### 4. De små og de vanskelige brancher

Det fjerde relations-scenarium udgøres af den gruppe af virksomheder, der ikke af eget initiativ kontakter en arbejdsmiljørådgiver. Som udgangspunkt er der altså



ikke nogen relation. En del af disse vil naturligvis ikke have behovet, men magter selv at styre arbejdsmiljøet. Der er imidlertid dokumentation for, at mange små virksomheder med få ansatte, som heller ikke anvendte BST, har store arbejdsmiljøproblemer og vil kunne drage nytte af kompetente rådgivere (Hasle *et al.*, 2004a).

Erfaringerne peger dog også på, at den rådgivning, der kan have en effekt, skal vælge andre metoder og følge andre veje end den rådgivning, der matcher de større arbejdspladser. Der findes efterhånden en del dokumenterede positive erfaringer med kampagner, bredere brancherettede indsatser og rådgiverstøtte til enkeltvirksomheder baseret på lokalkendskab og puljeordninger (samme). Tilsvarende de små virksomheder findes der en række brancher, som ikke har samme tradition for arbejdsmiljøarbejde, som findes i industrien og den offentlige sektor. F.eks. dele af servicesektoren, dele af hotel og restaurationsbranchen og mange nye typer arbejdspladser indenfor IT og kommunikation. Disse brancher er dog også ofte præget af mange små virksomheder.

De foreløbige erfaringer peger på, at de små virksomheder og de særlige sektorer ikke af sig selv vil udvikle deres tradition for arbejdsmiljøarbejde. Man kan forestille sig, at initiativer fra brancherne selv eller et øget politisk fokus på disse sektorer særlige problemer vil kunne blive en anledning til nye initiativer. Det vil være nødvendigt at udvikle og igangsætte rådgivningstilbud, der er specifikt rettet mod disse særlige målgrupper, ligesom det vil forudsætte særlige incitamentsstrategier. Disse sektorer vil næppe af sig selv opsøge rådgivning på et åbent marked i stort omfang (samme).

## Litteratur

Arbejdsmiljørådet (2003) Strukturudvalget 2003. København.

Arbejdstilsynet (2008) Antal udstedte rådgivningspåbud.

Beskæftigelsesministeriet (2003) Analyse af det danske sygefravær. Beskæftigelsesministeriet.

BST Foreningen 2003, BST Foreningens retningslinjer for fagligt god og kollegial hensigtsmæssig

BST-adfærd, BST Foreningen, [www.arbejdsmiljoraadgiverne.dk](http://www.arbejdsmiljoraadgiverne.dk) set 15.2.08.

BST seminarer (96 A.D.) Program og Abstracts - BST Seminarer - Arbejdsmiljørådgiverkonferencen 1996 - 2007.

Christiansen Jørgen Møller & Hans Jørgen Limborg 2005, Private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø, Arbejdsmiljøinstituttet, København.

- Hasle, P., Limborg, H. J., Ledskov, A., & Nalholm, E. 2004, Arbejdsmiljøarbejdet i mindre og mellemstore virksomheder - en litteraturanalyse, IPL, DTU, Lyngby.
- Hogstedt, C., Mats Bjurwald, Staffan Marklund, & Edward Palmer, T. T. r. 2004, Den höga sjukfrånvaron - sanning og konsekvens Statens folkhälsoinstitut, Sandviken.
- ICOH International Commission on occupational health 2002, International code of ethics for occupational health professionals, ICOH.
- Kabel, A., Hasle, P., & Limborg, H. J. 2007, "Occupational health services in Denmark - the rise and fall of a multidisciplinary and preventive approach," in Supporting health at work: International perspectives on occupational health services, Peter Westerholm & David Walters, eds., IOSH Services Limited, Leicestershire, pp. 25-38.
- Kabel A., Limborg H.J., Møller N., Sørensen N.P., & Kragh D. (2008) *Fra engagement til styring - arbejdsmiljøarbejdets historie fortalt af dem der var med*. Selskab for Arbejdsmiljø, København.
- Kamp A. (2007) *Fra løft til forflytning*. Center for Arbejdsliv og Arbejdsmiljø, RUC, Roskilde.
- Karlsen, S. S. & Dennis Ohlsen 2003, Stil krav til BST, Arbejdsmiljørådets Service Center, Valby. Ref ID: 131
- Klausen H. & Bache L. (2000) *Nye Veje - et projekt om fravær og arbejdskraftfastholdelse i Parkafdelingen*, Københavns Kommune. BST Københavns Kommune.
- Limborg, H. J., Jensen, P. L., Saabye, A., Viskum, S., Sæby, U., & Porsgaard, M. 1994, *Arbejdsmiljøprofessionelle i Danmark SAM*, København.
- Limborg, H. J. o. K. M. 2006, *Særlig indsats for små bygge- og anlægsvirksomheder* Evaluering af pilotprojekt i Frederiksborg Amt, TeamArbejdsliv for Branchearbejdsmiljørådet for Bygge og Anlæg, København.
- Limborg H.J. & Petersen J.V. (2005) *Certifikat på arbejdsmiljø. En håndbog om hvordan medarbejderne kan være med*. LO, København.
- LO (2003) *Virksomhedernes vurdering af BST - rådgivningen*. LO, København.
- LO (2006) *Fremtidens arbejdsmiljø - nye problemer, nye muligheder, nye strategier*. LO, København.
- LO & Danish Confederation of Trade Unions C. (2003) *Årsager til at virksomheder vil melde sig ud af BST, hvis BST-pligten ophæves*. LO, København.
- LO & Danish Confederation of Trade Unions C. (2004) *BST's muligheder i et liberaliseret marked for rådgivning om arbejdsmiljø*.
- LO & Danish Confederation of Trade Unions, C. 2006, *Fremtidens arbejdsmiljø - nye problemer, nye muligheder, nye strategier*, LO, København.
- Petersen, J. V. & Hans Jørgen Limborg 2001, *Rapport om BST i amterne, CASA*, København.
- Petersen, J. V. & Inger-Marie Wiegman 2003, *Enzymer til arbejdsmiljøet - et projekt om kommunernes brug af BST*, CASA, København.
- Poulfelt, F., Brask, J., & Poulsen, J. T. 1999, *Brug af konsulenter - når samarbejdet skal lykkes* Handelshøjskolens forlag, København.
- Rambøl Management 2007, *Brugernes tilfredshed med Arbejdstilsynets tilsyn, information og service*, Arbejdstilsynet.
- SAF (1995) *Inköpsguiden*. SAF (Svenska Arbetsgivareföreningen), Stockholm.

- Tybjerg Aldrich, P. & et al. 1999, Evaluering af erfaringer med nuværende BST- ordninger - Hovedrapport, Dansk Teknologisk Institut, Tåstrup.
- Sjöborg, L. & Per Lundquist. Att köpa hälso- och arbetsmiljö tjänster. 2004. Stockholm, Prevent.
- Westerholm, P. Ett arbetsliv i förändring - etiska aspekter. [Praktisk etik i arbetsmedicin], 23-43. 2005. Lund, Författarna och Studentlitteratur.
- Ref Type: Generic
- Westerholm P. (2005) Ett arbetsliv i förändring - etiska aspekter. Författarna och Studentlitteratur, Lund.
- Westerholm P. & Bostedt G. (2004) Företagshälsenvård i förändring. In B.Johansson, K.Frick, and J.Johansson (Eds) *Framtidens arbetsmiljö och tillsynsarbete*. Studentlitteratur, Lund.
- Westerholm P. & Walters D.E. (2007) *Supporting Health at Work*. IOSH Services Limited, Leicestershire.

## 10 Vejen til bedre brug af rådgivning

Dette kapitel er udarbejdet som konkrete anbefalinger til brugere af arbejdsmiljørådgivning udviklet på baggrund af caseanalyserne. Med bidrag fra allerede eksisterende vejledninger til brugere af rådgivning opstiller vi en række anbefalinger til virksomheder og institutioner, der gennem en bevidst indsats ønsker at opnå et større og kvalitativt anderledes udbytte af at samarbejde med eksterne arbejdsmiljørådgivere. Anbefalingerne er udformet som en vejledning opbygget i fem skridt samt – samt mere kortfattet - 13 gode råd.

Den vigtigste erfaring fra casestudierne er, at der i alle casene optrådte markante vendepunkter i relationen mellem rådgiverne og virksomheder. Begivenheder, der ledte til en kvalitativ udvikling af relationen.

Kapitlet kan derfor anvendes direkte som udgangspunkt for diskussioner om, hvordan arbejdsmiljørådgivning fremover kan anvendes. Det kan anvendes af virksomheder og institutioner, der ønsker at arbejde målrettet med at udvikle deres kompetence som brugere af arbejdsmiljørådgivning. Eller det kan være baggrund for, at rådgivere og deres foreninger, arbejdstager- og arbejdsgiverorganisationer eller brancheforeninger udformer konkrete vejledninger til deres relevante målgrupper. Kapitlet afsluttes med en refleksion over den samfundsmæssige betydning af professionel arbejdsmiljørådgivning.

Den forretningsmæssige relation mellem rådgiver og bruger bliver grundlæggende ændret med BST's udfasning, og dermed bliver opgaverelationen også ændret. Arbejdspladserne skal vælge rådgivere på et stadigt mere varieret og komplekst rådgivermarked. Det er vores antagelse, at virksomhederne vil blive mere fokuseret på relationen mellem udbytte og omkostninger og stille større kvalitetskrav til rådgiverne. Begge disse udviklingstræk vil resultere i, at der bliver udviklet nye erfaringer med brug af rådgivere. Denne proces er dog endnu meget ny. PAVLA-projektets mål har været at gøre et forsøg på at sammenfatte en række af denne type erfaringer på det grundlag, projektets casestudier skabte.

Hvor mange virksomheder og institutioner, der ønsker et strategisk og praktisk samarbejde med rådgiverne, er ukendt. Det må dog antages, at der er en stor gruppe af virksomheder, der ikke vil anvende arbejdsmiljørådgivere, uden at det sker som følge af et rådgivningspåbud, og således falder udenfor målgruppen. Det rejser det dilemma, at der, hvor erfaringerne hentes, ikke nødvendigvis er på de arbejdspladser, der har det største behov for rådgivning. I forhold til den gruppe arbejdspladser, der ikke selv vil anvende rådgivning, men hvis arbejdsmiljø ville have stor fordel af det, nytter denne type af anvisninger ikke. Der kan opfordres til, at det i anden sammenhæng undersøges, i hvilket omfang myndighederne og arbejdsmarkedets parter vil være i stand til at hæve den generelle arbejdsmiljøstandard ved at fremme en bredere tilgang til og brug af viden og rådgivning. Hvordan dette dilemma kan mødes, vender vi kort tilbage til i den afsluttende diskussion af mulighederne for at udbrede rådgivning til de sektorer, der ikke selv opsøger den. Men først anbefalingerne til dem, der ønsker rådgivning.

## 10.1 Afdækning af behovet for rådgivning

Drivkraften i udviklingen af arbejdsmiljørådgivningen har skiftet bane. Den hviler ikke længere på et reguleret systems interne mekanismer og netværk og et formelt kvalitetssikringssystem. Den er i stedet overgivet til markedet og til brugernes krav og forventninger. Brugernes behov for rådgivning er stadig kraftigt påvirket af reguleringen gennem påbud om rådgivning og arbejdsmiljølovens generelle krav. Men de afvejes af virksomheder og offentlige institutioners egen prioritering af arbejdsmiljøet og deres reaktion på offentlighedens, kundernes og brugernes forventninger.

Den grundlæggende ændring er, at diskussionen om, hvad god arbejdsmiljørådgivning er og bør være, skifter fra at være en vurdering af fordele og ulemper ved et eksisterende system (BST) til at blive en vurdering af det reelle behov, og hvordan det bedst imødekommes. Det stiller nye krav til de involverede aktører.

Det er brugerne af rådgivningen, der afgør, hvilken type rådgivning de ønsker at bruge, hvilken kvalitet de ønsker, og hvordan de vil etablere relationen til rådgiverne. Det rejser diskussionen om, hvorvidt brugernes evne til at bestille og bruge rådgivning er tilstrækkelig udviklet. Der er tidligere peget på, at det netop er en

mangelfuld udvikling af "den gode rådgiverbruger", der var BST's og lignende ordningers akilleshæl (Tybjerg Aldrich & et al., 1999;Westerholm & Bostedt, 2004).

Brugerne står i dag overfor langt flere forskellige muligheder for at indgå aftaler med en rådgiver indenfor arbejdsmiljø og beslægtede felter. Men også overfor et meget komplekst og vanskeligt overskueligt marked. Der skal opbygges nye traditioner i virksomhederne for at bruge rådgivere og for at vurdere, hvem man skal bruge, og kvaliteten af dem, man har valgt. Hvis man fra samfundets side, fra organisationerne eller fra rådgiverne selv vil fremme en høj kvalitet af den arbejdsmiljørådgivning, der udbydes og anvendes i Danmark, er det nødvendigt at styrke brugernes evne til at rekvirere og anvende rådgivning.

I dette kapitel bygger vi på en række af anbefalinger, der allerede foreligger til brugere af arbejdsmiljørådgivning og rådgivning generelt. Vi sætter dem i relation til de positive erfaringer, vi har læst ud af caseanalyserne og anden aktuel litteratur om arbejdsmiljøarbejdets udvikling. Målet er at udvikle en række anbefalinger, der modsvarer den udfordring, virksomheder og institutioner møder i dag (Brzokoupil, 1995;CASA, 2001;Haugli, 2008;Johnson, 1997;Karlsen & Ohlsen, 2003;Kommunernes Landsforening *et al.*, 1993;Petersen & Limborg, 2001;SAF, 1995;Sjöholm, 1993;Österblom, 1990;CASA, 2001;Petersen & Wiegman, 2003;Sjöborg & Lundquist, 2004).

### **10.1.1 De fem skridt**

Med erfaringer fra eksempler på "den gode rådgiverbruger" har vi afgrænset os til arbejdspladser, der befinder sig indenfor de to scenarier, vi omtaler som "virksomheder med ønske om langsigtede relationer" og "virksomheder, der shopper rådgivning". Vi har i casene set en tendens til, at arbejdspladserne styrker den interne arbejdsmiljøkompetence i organisationen, f.eks. gennem ansættelse af fuldtids sikkerhedsledere og/eller arbejdsmiljøkoordinatorer, som har viden og erfaring med arbejdsmiljøarbejde. Vi har også set, at en sådan oprustning af de interne kompetencer kan lede til et kvalitativt spring i relationen mellem rådgiveren og brugerne.

Vi har i casene søgt efter de vigtige skridt i en sådan udvikling ud fra den tanke, at de kunne danne grundlag for at vejlede andre arbejdspladser, og vi er nået frem til fem vigtige skridt i at inddrage eksterne rådgivere i processen fra arbejdsmiljøproblem til forebyggelse og bedre trivsel.

Det pligtige medlemskab af en BST kunne i sig selv være en anledning til at inddrage rådgiverne i arbejdsmiljøarbejdet. Med et åbent rådgivningsmarked skal en arbejdsplads nu af anden grund beslutte sig for at ville bruge rådgivere. Man kan udskyde et valg af nye rådgivere ved at forlænge et eksisterende BST-medlemskab eller med en ny aftale hos en kendt rådgiver, men det er jo også en aktiv beslutning. Et rådgivningspåbud vil tvinge en arbejdsplads til at indgå aftale med en rådgiver. Ifølge en undersøgelse af virksomhedernes oplevelse af Arbejdstilsynets praksis er det dog kun omkring fem procent af de virksomheder, Arbejdstilsynet besøger, som modtager et sådant påbud (Rambøll Management, 2007).

Arbejdsmiljørådgiverne peger desuden på, at aftaler baseret på påbudt rådgivning ofte bliver begrænset til kun at omhandle den ydelse, der er beskrevet i påbuddet. Det er derfor næppe med rådgivningspåbuddet som udgangspunkt, at virksomheder beslutter sig for at etablere mere langsigtede relationer til rådgivere, de ikke kender i forvejen.

Den situation, der er udgangspunktet for de følgende anbefalinger, er en arbejdsplads, der ud fra en analyse af et aktuelt opstået eller et uløst problem selv beslutter at inddrage en ekstern arbejdsmiljørådgiver. Anledningen kan således være påbud fra Arbejdstilsynet, men kan lige såvel være en konstateret stigning i sygefraværet eller, at virksomhedens ledelse har vedtaget en politik for øget sundhedsfremme.

Det første skridt i at være en god rådgiverbruger er at udnytte den eksisterende viden og erfaring om arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde til at vurdere, hvad arbejdspladsen selv kan gøre, og hvor der er behov for mere viden og rådgivning. Næste skridt er at kunne vurdere de mange tilbud om rådgivning og finde frem til den eller de rådgivere, der kan modsvare kravene. Tredje skridt er at indgå en aftale med de rådgivere, man ønsker at anvende, der fastlægger, hvordan råd-

givningen skal udføres, og hvilke relationer der skal opbygges. Fjerde skridt er at udvikle relationen på den eller de måder, man ønsker, og det femte skridt er at sikre drift, styring og evaluering af rådgivningen.

## 10.2 Det første skridt: Hvad er behovet for rådgivning?

Udgangspunktet er, at virksomhedens ledelse og øvrige sikkerhedsorganisation har besluttet, at virksomheden ikke selv har tilstrækkelig sagkundskab til at løse et konkret problem eller ikke har viden og erfaring nok til f.eks. at udnytte APV'en til en reel forebyggende indsats.

*Det gode råd i denne situation er, at arbejdspladsens centrale arbejdsmiljøaktører selv foretager en grundig analyse af rådgivningsbehovet.*

Denne behovsvurdering skal imidlertid omfatte to forhold. Det ene handler om, hvad der konkret er behov for rådgivning om, altså hvilke problemer og løsninger der mangler viden om og erfaring med. Det andet, som er lige så vigtigt for at opnå et godt resultat, er en vurdering af, hvilken type rådgivning man ønsker. Det kan man vurdere ved at se nærmere på, hvilke rådgiverstrategier, der passer til virksomhedens behov og traditioner. Hvis man også ønsker at finde rådgivere, der kan anvendes til mere end den enkelte opgave, er det der, man skal starte.

### 10.2.1 Hvilken rådgiverstrategi passer til vores behov?

Den første opgave er at klargøre arbejdspladsens overordnede arbejdsmiljøstrategi, da det er den, rådgiveren skal kunne styre efter. Ikke at have nogen strategi er også en slags strategi, men det vil let få den konsekvens, at det bliver rådgiveren, som definerer udgangspunktet. For de aktører, der skal indgå aftale med rådgiveren, er det nødvendigt at skelne imellem, hvad der er hensigtserklæringer nedfældet i politikker eller andre dokumenter, og hvad der kendetegner den konkrete praksis for det lokale arbejdsmiljøarbejde. Man kan for eksempel sætte ord på sin egen strategi ved at sammenligne den med de følgende typer af strategier for at løse problemer:

- Vi finder ud af, hvad der skal gøres, fra gang til gang
- Vi sætter kun gang i ændringer, som vi er sikre på virker



- Vores indsats skal indgå i en langsigtet strategi, hvor de vigtigste/alvorligste problemer prioriteres først
- Vi arbejder med løbende forbedringer af arbejdsmiljøet ligesom i vores produktion
- Vi skal være på forkant med problemerne og kunne påvirke vaner og kultur, så forebyggelsen bliver en del af vores måde at arbejde på.

Der kan formuleres andre typer af strategier, end de her nævnte eksempler. Der er ikke nogen, der altid er bedre end andre. Det vigtige er, at rådgiveren ikke arbejder ud fra en strategi, der ligger langt fra virksomhedens egen praksis og forståelse. Det er derfor en vigtig øvelse at bruge tid på at beskrive den konkrete praksis, som arbejdspladsen har. Hvordan erkender vi problemerne, hvordan prioriterer vi, hvad der er vigtigt, hvem påtager sig ansvaret for, at problemerne løses, hvor henter vi viden om problemet, hvornår og hvorfor går processer i stå?

*Det gode råd i denne sammenhæng er at se på sig selv, før man ser efter rådgiveren. Afklar arbejdspladsens eget motiv til at bruge rådgiver, før man fastlægger, hvad rådgiveren skal kunne.*

Der findes en del litteratur, som omfatter generelle anbefalinger til virksomheder, der gør brug af konsulenter, hvor der kan hentes inspiration. I bogen "Brug af konsulenter" (Poulfelt *et al.*, 1999) gennemgår forfatterne på baggrund af anerkendt konsulentlitteratur de væsentligste motiver for at anvende konsulenter. De formulerer også anbefalingerne som en række spørgsmål, man bør stille sig selv i forbindelse med, at man afdækker behovet for rådgivning. Spørgsmål, der også er relevante i denne sammenhæng, og i det følgende formuleret med sigte på, at det drejer sig om arbejdsmiljørådgivning:

#### **Hvad er behovet for ny viden om arbejdsmiljøforhold?**

Er der konkrete enkeltstående problemer, som det kræver særlig ekspertise at løse, og/eller har vi et behov for løbende at kunne trække på f.eks. ergonomisk viden til instruktion af medarbejdere. Eller er der områder, hvor det er vigtigt, vi bliver holdt løbende ajour? Disse tre typer behov stiller forskellige krav til rådgivernes kompetence. Samtidigt er det vigtigt at overveje, hvilken viden det vil væ-

re værdifuldt at kunne fastholde i organisationen. Hvem i organisationen skal lære af rådgiverne, og hvordan kan det bedst gøres?

### **Hvad er behovet for at inddrage nye metoder?**

Mange arbejdsmiljøopgaver kræver metodisk kortlægning, mens andre kræver, at medarbejderne bliver inddraget aktivt i vurderingen af problemet og udviklingen af løsninger. Det kræver forskellige kompetencer. Måske er der behov for rådgivere, der mestrer begge former. Det er vigtigt at se på, hvordan virksomhedens egne erfaringer er med de metoder, der hidtil er blevet anvendt.

### **Har vi behov for flere hænder?**

Arbejdsopgaverne kan i perioder være omfattende f.eks. i forbindelse med udarbejdelse af APV eller opnåelse af certificering. Behovet for rådgivere kan derfor være, at der ganske enkelt i en periode er behov for nogen, der kan tage fra og få løst opgaverne. I den sammenhæng er kendskab til den konkrete problemstilling og til arbejdsopgaven en vigtig rådgiverkompetence.

### **Nye øjne på hverdagen?**

En evne, som mange rådgivere selv lægger vægt på, er evnen til at se problemstillingerne udefra, med nye øjne så at sige. Dette behov kan være relevant, hvis det f.eks. ikke er lykkedes at få løst et bestemt problem på trods af mange gentagne indsatser. Måske skal der noget helt andet til end den teknisk gode løsning, som allerede er udviklet, men som bare ikke bliver brugt.

### **Har vi brug for hjælp til at sætte gang i processen?**

Større ændringer kræver ofte længerevarende projektorløb, der følges af motivationsskabende aktiviteter, som derefter skal holdes ved lige for ikke at drukne i hverdagen. Det kan være vanskeligt at finde overskud til at styre sådanne processer, når man selv er en del af hverdagen. Den rådgiver, der er behov for, kan være en, der evner at påtage sig rollen som igangsætter og indpisker.

### **Risikoanalyse af forandringer**

Det højeste forebyggelsestrin er at gennemtænke de mulige arbejdsmiljøbelastninger, der kan opstå, når der foretages ændringer eller nye tiltag med hensyn til teknologi og organisation. En neutral vurdering af de mulige arbejdsmiljørisici ved

en forandring eller nyanskaffelse være et meget værdifuldt indspil i beslutningsprocessen.

### **Videnskabelig dokumentation**

Beslutninger om arbejdsmiljøtiltag hviler næsten altid på en kombination af tekniske, sundhedsmæssige og økonomiske vurderinger. De sundhedsmæssige og tekniske vurderinger ligger hyppigt uden for arbejdspladsens egne kompetencer, og det kan derfor være vigtigt at sikre sig en viden, der hviler på et solidt fagligt grundlag. Det gælder ikke mindst, hvis der er forskellige og modsatrettede interesser i virksomheden, og hvis den konkrete indsats indebærer økonomisk omfattende investeringer.

### **Legitimering**

Som kompetent fagperson kan en rådgiver i kraft af sin viden og erfaring være medvirkende til at give en arbejdsmiljøindsats større legitimitet. Hyppigt tillægges ekstern rådgivning større betydning end intern kompetence, alene fordi den er neutral i forhold til organisationens interesser. Det er dog afgørende, at rådgiverens faglige forudsætninger også er tungtvejende nok til, at den legitimitet, der skabes, holder på langt sigt og ikke løbende kan betvivles.

Den ovenstående liste udgøres af spørgsmål, der retter sig mod at afklare, hvilket behov arbejdspladsen har, for at rådgiveren kan indgå i en bestemt rolle og relation til de konkrete aktører samt udfylde de roller, som en konkret opgave vil kræve. I mange tilfælde vil man have behov for, at rådgiveren kan mestre flere af disse opgaver. Derfor afhænger en behovsvurdering også af opgavens omfang og tidsmæssige udstrækning. Hvis man ønsker at finde rådgivere, man kan og vil indgå en længerevarende aftale med, er det en nyttig øvelse for virksomhedens arbejdsmiljøaktører at foretage en erfaringsbaseret vurdering af, hvordan det lokale arbejdsmiljøarbejde typisk fordeler sig på de situationer, der er medtaget i listen.

### **10.2.2 Hvad er der behov for rådgivning om?**

Når motivet for at inddrage rådgivere således er blevet mere klart, er det tid at være konkret i forhold til, hvilke typer opgaver rådgiveren skal indgå i. Behovet for arbejdsmiljørådgivning vil man i første omgang ofte vurdere ud fra et klassisk

syn på arbejdsmiljøet. Hvor ligger tyngden af problemer, er det kemiske, ergonomiske, psykosociale, sundhedsmæssige eller adfærdsmæssige problemer, der hyppigst opstår, hvad er der aktuelt behov for, og hvad har virksomheden erfaringer med at kunne løse? De fleste arbejdsmiljørådgivere præsenterer deres kompetenceprofil med referencer til en sådan klassisk arbejdsmiljøforståelse.

I forhold til at afdække videns-, metode- og støttebehovet overfor den konkrete opgave kan det igen være formålstjenligt at anvende en "tjekliste" som inspiration. Det er en ide at lave en dosmerseddel, der kan anvendes, når man skal på arbejdsmiljørådgiver indkøb. Den kan bl.a. indeholde følgende temaer:

Hvad mangler virksomheden viden om og erfaring med?:

- Konkrete tekniske forbedringer af arbejdspladsindretning, ventilation, hjælpemidler osv.
- Forebyggende vedligeholdelse
- Sikkerhed, brandbeskyttelse og førstehjælpsberedskab
- Funktioner hvortil der knyttes obligatoriske helbredsundersøgelser som f.eks. natarbejde
- Funktioner hvortil der knyttes obligatoriske uddannelser
- Særlige uddannelsesbehov i forhold til arbejdsmiljøet, som f.eks. mellemledere, der skal arbejde med trivselsfremme, sikkerhedsleder og sikkerhedsrepræsentanter med behov for efteruddannelse eller andet
- APV metoder
- Energiforbrug og energibesparelse
- Miljøbeskyttelse, ekstern støj, affaldshåndtering
- Indkøb af råvarer og hjælpemidler
- Kravformulering om arbejdsmiljø til underleverandører
- Sundhedsfremmeindsatser (kost og motion, misbrugspolitik)
- Sundhedsprofiler, afklaring af sygefravær, sygesamtaler, nærvær mm.
- Organisationsændringer
- Lederudvikling
- Kvalitetsudvikling af kerneopgaven
- Medarbejderuddannelse
- Andet?

Målet for en arbejdsmiljøindsats har traditionelt været en kombination af at sikre medarbejdernes sundhed og at holde sig på den rigtige side af loven. I dag arbejder mange virksomheder med inspiration fra produktionsstyringssystemer med at opstille betydeligt mere konkrete mål for indsatsen. Det kan lede til, at der udarbejdes entydige evalueringsmål eller "performance indikatorer", som gør det muligt at vurdere udbyttet af en indsats. Kvalitetsmålene i arbejdsmiljøarbejdet er dog i flere tilfælde vanskelige at omforme til målbare størrelser. Det gælder ikke mindst, når målet er forebyggelse af mulige skader eller uønskede hændelser. Aftaler mellem virksomheder og rådgivere vil ikke desto mindre udfordre virksomhedernes evne til at formulere brugbare mål. Denne 'målsætning' af indsatsen vil samtidigt også påvirke indholdet i relationen. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på denne proces.

*Det gode råd i denne sammenhæng er at anvende ressourcer på at formulere konkrete mål for de(n) enkelte opgave(r), som kan anvendes til at evaluere resultatet i samarbejde med rådgiveren.*

### **10.2.3 Hvem skal inddrages og hvor meget?**

Vurderingen af behovet for rådgivning bør inddrage en vurdering af, hvem der skal indgå som aktive parter i udarbejdelse af aftalen og i selve opgaveforløbet. De fleste virksomheder og institutioner vil som udgangspunkt vælge at lade sikkerhedsorganisationen være den direkte modpart. Hermed er medarbejdere sikret indflydelse gennem de valgte repræsentanter. Det er også vigtigt at tage stilling til, hvilke medarbejdere og ledere der skal inddrages aktivt i kortlægning, analyse, udvikling af løsninger og implementering. Medarbejdere, der bliver berørt af forløbet, bør have indflydelse på, hvordan det forløber og på resultatet. Det kan derfor være vigtigt at overveje, i hvilket omfang der er behov for direkte indflydelse. Er det nok at informere om aftalen og det kommende forløb, eller er mere direkte medinddragelse en forudsætning for at opnå et godt forløb? Sådanne aktiviteter er ressourcekrævende og kan opleves som en belastning, hvis de skal gennemføres uden, at de involverede er forberedt. Det understreger nødvendigheden af, at der allerede i planlægningsfasen træffes en strategisk beslutning om, hvem der skal inddrages og hvor meget. Det kan også være værdifuldt at inddrage rådgiveren i disse overvejelser, idet medarbejderinvolveringen i mange tilfælde også er et middel i opgaveløsningen. Mange forandringsprojekter bygger

på, at medarbejderne er aktivt inddraget ikke mindst i forhold til opgaver, der omhandler psykisk arbejdsmiljø og ændringer af arbejdsrutiner. Medarbejderinddragelse i samarbejdet med rådgiverne er således både et mål og et middel i en forbedring af arbejdsmiljøet. Et mål, fordi det giver rådgiverne legitimitet på arbejdspladsen, og et middel, fordi medarbejdernes aktive medvirken og accept er en forudsætning for at skabe holdbare løsninger.

*Det gode råd er, at man, når opgaven planlægges, fastlægger, hvordan medarbejderne sikres den bedste indflydelse, og dermed beslutter, hvem der skal inddrages og i hvilket omfang.*

Det er en udviklingstendens, at arbejdsmiljøarbejdet i stigende omfang integreres med andre stabs- og driftsfunktioner. Det kan derfor også være nødvendigt at overveje, om andre end de arbejdsmiljøansvarlige skal inddrages i aftalen med rådgiveren. Det kan være svært at gennemskue, når man står midt i det, og mange af de interne organisatoriske strukturer er ikke blevet "justeret" til at forholde sig strategisk til arbejdsmiljøindsatsen. Et eksempel på dette er den potentielle konflikt mellem arbejdsmiljøaktørerne og HR-afdelingen (Christiansen & Limborg, 2005). Her er tale om aktører, der med forskellig baggrund, forskelligt sprog og forskellige opfattelser af, hvordan tingene skal gribes an, arbejder med problemstillinger, der ofte er tæt forbundet. Det kan f.eks. være trivselsfremmende indsatser, der med arbejdsmiljøjne vurderes ud fra, om de kan reducere belastende forhold i arbejdet, hvor de set fra HR-vinklen skal vurderes ud fra, om de skaber større arbejdsglæde og højere effektivitet. Det betyder, at resultatet af en rådgivers bidrag til en sådan opgave vurderes meget forskelligt, hvis man ikke har afstemt målene forinden.

*Det gode råd i denne sammenhæng er at tænke bredt og inddrage arbejdspladsens forskellige samarbejdsorganer og stabsfunktioner samt at udnytte deres forskellige måder at tænke på i afklaringen af rådgivningsbehovet.*

Når arbejdsmiljøopgaver konfronteres med andre områder i virksomheden, viser det sig ofte, at andre af virksomhedens aktører har andre tankegange, der refererer til deres egne rådgivningsnetværk. Det kan være frugtbart at formulere opgaverne, så de går på tværs af de etablerede tænkemåder, og den rette rådgiver

kan medvirke til at skabe den synergi, der gør det muligt at integrere forskellige typer af viden. Muligheder, som det kan være vanskeligt at se indefra. Det kan f.eks. være en undersøgelse af, om der er en sammenhæng mellem de arbejds-skadesforsikringer og erhvervssygdomsforsikringer, virksomheden har tegnet eller ønsker at tegne, og virksomhedens arbejdsmiljøindsats. Ved at koble arbejdsmiljøarbejdet til andre områder vil man ofte skulle hente forskellige slags ekspertise. Det er derfor vigtigt, at brugeren af rådgivningen selv overvejer behovet og stiller kravet om, at indsatserne tænkes sammen. Rådgiverne gør det ikke af sig selv.

### 10.3 Det andet skridt: Vurdering af de mange rådgivere

I de fleste vejledninger om brug af rådgivere har man opstillet en slags tjekliste, der kan anvendes til at vurdere rådgiverens kompetencer. Det er imidlertid en erfaring fra vores casevirksomheder, at en sådan liste kan bruges til at afklare en række faktuelle forhold vedrørende rådgiveren, men den kan ikke fungere som en garanti for, at man finder den rigtige rådgiver. Udviklingen i casevirksomhederne viser også, at rådgivere er fleksible - de udvikler sig med opgaven og med tiden, og de kan tilpasse sig, hvis virksomheden er klar over, hvad den har behov for. Igen skal man derfor starte med at kigge indad. I stedet for en fast tjekliste kan man starte med at evaluere de erfaringer, virksomheden allerede har med brug af rådgivere, både arbejdsmiljørådgivere og andre. Hvordan var vores overvejelser inden opgaven startede, fik vi det, vi ønskede, og var der en fornuftig balance mellem omkostningerne og resultatet?

I Næ & Ny casen havde sikkerhedslederen på et tidspunkt evalueret flere års samarbejde med BST og omdefinerede herefter kravene til rådgiveren. BST havde samtidig udviklet sig generelt og var i stand til at sadle om. Bag disse nye krav lå et ønske fra virksomheden om, at BST skulle ændre rolle som rådgiver fra at have fungeret som en slags ambulancetjeneste til at kunne indgå i et konkret opgavefællesskab med virksomhedens sikkerhedsorganisation og sikkerhedslederen selv. På baggrund af disse erfaringer opstillede vi i kapitel 8 fem krav til rådgiverkompetencer, der skal være opfyldt, hvis rådgiveren og den bagvedliggende organisation skal kunne indgå i et opgavefællesskab:

- Rådgiveren må have en stor viden og erfaring med de konkrete arbejdsmiljøtemaer
- Rådgiveren må være i stand til at indgå i rollen som både ekspert, projektmanager, proceskonsulent og mægler mellem forskellige stridende interesser
- Rådgiveren må have en professionel organisation bag sig
- Rådgiveren må være i stand til at identificere vigtige nøglepersoner og fællesskaber
- Rådgiveren skal deltage i erfaringsformidlende og vidensdelende netværk med andre rådgivere.

Sådanne overordnede kravspecifikationer er vanskelige at anvende i praksis. Men det er fornuftigt at kigge rådgiveren efter i sømmene, både før man laver en aftale, men måske også når man genforhandler den eller laver en ny. I BST-systemets dage havde rådgiverne et officielt kvalitetsstempel i kraft af at være godkendt i henhold til kvalitetsordningen. I dag er det erstattet med et autorisationskrav for de rådgivere, der skal inddrages i rådgivning påbudt af Arbejdstilsynet.

Kvalitetsordningen dokumenterede, at rådgiveren havde styr på sit kvalitetssystem og principielt kunne leve op til de tre mantraer, således at rådgivningen havde en helhedsvurdering på problemet, var reelt forebyggende og styrkede det lokale arbejdsmiljøarbejde. Er rådgiveren autoriseret, er det dokumenteret, at rådgiveren har en vis bredde og en rimelig erfaring. Autorisationen udgør således en slags garanti for seriøsitet, og kan måske primært bruges til at vælge dem fra, som ikke har autorisation. Men autorisation i sig selv er næppe et tilstrækkeligt kriterium for, at en konkret rådgiver kan opfylde kundens behov. Rådgiverbrugerne må således selv i gang med at vurdere rådgiveren nærmere efter relevante kriterier.

*Det gode råd er at være grundig i sin afdækning af rådgiverens kompetence, viden om den branche, man repræsenterer, og erfaring som rådgiver.*



I den sammenhæng kan et nærmere blik på de forskellige vejledninger, som er udarbejdet til brugere af arbejdsmiljørådgivere, være ganske nyttigt<sup>7</sup>. Vejledningerne repræsenterer forskellige tilgange til at vejlede de kommende kunder i deres valg. Nogle vægter processen og forløbet højest, mens andre prioriterer en grundig analyse af ydelserne. Endelig er der nogle, der fokuserer på at afdække rådgiverens erfaring, kompetencer og organisation. De har alle følgende punkter med på listen over, hvad man bør undersøge:

#### *Rådgiverens dokumenterede erfaring*

- Kan rådgiveren fremvise erfaringer fra virksomheder af samme karakter som efterspørgerens?
- Kan rådgiveren fremvise erfaringer fra opgaver, også dem med negativt resultat, af den karakter, som efterspørgeres?
- Har rådgiveren en erfaring der gør hans antagelser om, hvad der kan komme ud af rådgivningen, realistiske?
- Har rådgiveren erfaring med at styre større rådgivningsopgaver ift. tid og andre ressourcer?
- Har rådgiveren et metodeberedskab, der gør vedkommende i stand til at anvende alternative metoder og løsninger undervejs?
- Har rådgiveren bred og tværfaglig viden samt erfaring indenfor de relevante temaer, og kan det dokumenteres?
- Har rådgiveren erfaring med arbejdsmedicinske opgaver?
- Kan rådgiveren dokumentere erfaring fra store rådgivningsopgaver, der omfatter at lave tilbud, udarbejde design samt styre og evaluere forløbet?
- Hvordan foretages erfaringsudveksling og vidensdeling internt i rådgiverorganisationen?

#### *Rådgiverens planlægning af en konkret opgave*

- Hvilke rådgivere bemandes opgaven med (er CV'er tilgængelige)?
- Bygger opgaveformuleringen på kendskab til virksomheden, branchen eller det konkrete arbejdsfelt?

---

<sup>7</sup> Her vil vi særligt anbefale (Sjöborg & Lundquist, 2004; Petersen & Wiegman, 2003; SAF, 1995; Karlsen & Ohlsen, 2003)

- Kan rådgiveren tilbyde netværk med andre virksomheder, som man kan lære af og "benchmarke" sig imod?
- Har rådgiveren en praksis for kvalitetskontrol, audit eller revision?
- Har rådgiveren en praksis for at følge op på opgaverne?
- Hvordan gennemfører rådgiveren evaluering af de udførte opgaver, og drages der konsekvenser af denne evaluering?

#### *Rådgiverenhedens organisering*

- Hvordan tilrettelægges og gennemføres rådgiveren faglig ajourføring og kompetence udvikling?
- Hvordan tilrettelægges og gennemføres kvalitetsstyring, er det gennemskueligt, og foreligger der en kvalitetshåndbog?
- Kan rådgiverne trække på et netværk og/eller samarbejde med relevante kolleger, forskere, eller andre med særlig ekspertise?
- Deltager rådgiveren i udviklingsprojekter og/eller forskningsprojekter?
- Hvordan er rådgiverens erfaring med og kontakt til de relevante myndigheder, kan denne kontakt indgå i rådgivningen?

Målet er at kunne vurdere forskellige rådgivere og skelne imellem dem, der kan yde den billigste rådgivning, og dem, der yder den mest fordelagtige. Hvis alt skal undersøges i detaljer, vil det blive meget omkostningskrævende.

*Det gode råd er derfor at lave sin egen specifikationsliste og sende den til rådgiveren som udgangspunkt for en dialog om, hvordan de vil løse en konkret opgave.*

En del virksomheder er begyndt at sende opgaver i udbud og anmode rådgivere om at byde på opgaverne. Det kan være en hensigtsmæssig måde at få rådgivere til at dokumentere deres erfaringer. Man skal dog være opmærksom på, at mange mindre rådgivere ofte fravælger sådanne udbud af ressourcemæssige grunde.

## 10.4 Det tredje skridt: Indgåelse af en aftale med rådgiveren

Når der indgås en aftale med en rådgiver, vil det ofte udspringe af et ønske om at inddrage rådgiveren i en konkret og aktuel opgave. En sådan aftale bør dog altid også have et langsigtet perspektiv. I forhold til en aktuel opgave er der en række konkrete elementer, som det er vigtigt for kunden at medtænke. I de fleste tilgængelige vejledninger er der medtaget en række overvejelser over, hvad der bør indgå i kontrakten. Før man når til den, er det imidlertid vigtigt at give det langsigtede perspektiv en overvejelse.

### 10.4.1 Det langsigtede perspektiv

I casene var det langsigtede perspektiv indlejret i medlemskabet af BST. For virksomhederne betød det en sikkerhed for, at man havde en løbende adgang til rådgivningsenheden, at man kunne opbygge et personligt kendskab til bestemte rådgivere, og man havde opfattelsen af at have indflydelse på rådgiverens grundlæggende værdier og forretningspraksis. Man var desuden vant til at modtage information og formidlingsmaterialer fra BST'en. Det forhindrede ikke, at aktører i virksomhederne kunne være kritiske overfor BST-pligten. Det langsigtede kendskab blev en underliggende selvfølge i kraft af medlemskabet, og der blev udviklet opgavefællesskaber mellem de centrale aktører og konkrete rådgivere som f.eks. mellem sikkerhedslederne og virksomhedens kontaktperson. Indholdet i en langsigtet relation har hovedvægten på tre forhold: Udarbejdelse af årsplaner, støtte til udvikling af det lokale arbejdsmiljøarbejde, herunder f.eks. sikkerhedslederens nye rolle, og vidensdeling om relevante arbejdsmiljøproblematikker.

En virksomhed, der køber rådgivning, bør således tage stilling til, i hvilket omfang disse tre forhold skal indgå i aftalen. Eller sagt på en anden måde, i hvor høj grad ønskes det, at rådgiveren er med til at udvikle og støtte det lokale arbejdsmiljøarbejde. Denne opgave skal ikke nødvendigvis kobles til konkrete ydelser. Virksomheder, der har modtaget et rådgivningspåbud, står ofte med et eller flere enkeltstående akutte problemer, og kan have gode grunde til at ønske kun at indgå aftale om en afgrænset rådgivningsopgave. Caseeksemplerne viser, at når samarbejdet med rådgiveren integreres med udvikling af virksomhedernes eget beredskab, oplever virksomhederne større udbytte af rådgivningen.

Det langsigtede perspektiv kan med fordel betragtes som en selvstændig ydelse, og der er mange måder at få den opfyldt på. En tendens, der kan aflæses af projektets casevirksomheder, er, at de interne arbejdsmiljøfunktioner blev oprustet. Herved udnyttede virksomhederne rådgiverne til selv at opbygge viden og funktioner, som rådgiveren tidligere udfyldte i organisationen. Samtidig fik rådgiveren nye funktioner.

Den interne arbejdsmiljøkonsulent eller fuldtidssikkerhedslederen udvikler sin egen opgave ved at påtage sig ansvaret for at udarbejde årsplaner, f.eks. i sammenhæng med APV, at udvikle sin egen rolle, og at støtte de lokale sikkerhedsgrupper eller andre aktører. For at udføre disse opgaver kræves der adgang til relevant viden og erfaring, hvor den er tilgængelig, og evne til at sprede den i organisationen. I multicasen så vi flere eksempler på, hvordan sikkerhedsrepræsentanter gennemgik en udvikling, hvor rådgiverne var en støtte til, at de kunne varetage de nye funktioner.

*Under de nye vilkår uden BST er det gode råd, at arbejdspladsen forholder sig bevidst til, hvordan man internt forankrer ansvaret for det langsigtede arbejdsmiljøarbejde, og vurderer, om man har behov for vidensdeling og for ekstern støtte til de relevante personer.*

Fra PAVLA-projektets casestudier kan hentes den erfaring at når arbejdspladsens aktører fik lejlighed til at genkalde sig arbejdsmiljøarbejds historie på arbejdspladsen, kunne der skabes en vilje til at revitalisere arbejdsmiljøarbejdet. Man opdagede, at arbejdsmiljøet nogle steder i organisationen stadig opfattedes som en slagmark, mens det andre steder var i udvikling som et strategisk tema. Det gav anledning til at overveje om strukturerne er hensigtsmæssige. Sikkerhedsorganisationen er lovpligtig, men der er åbnet for at eksperimentere med nye former og sammenlægning med SU-systemet. I mange kommuner og regioner er der etableret MED-struktur, og mange virksomheder har i dag opnået erfaringer med andre måder at organisere arbejdsmiljøarbejdet på, og der udføres forsøg med at lægge arbejdsmiljøansvaret mere entydigt på mellemliderniveau.

*Det gode råd er derfor at bruge rådgiveren til at kigge sin egen arbejdsmiljøorganisation efter og vurdere, om den er hensigtsmæssig i forhold til de udviklingsmål, man har.*

En sådan analyse kan støtte en vurdering af, hvem i driftsorganisationen og hvilke stabsfunktioner, der skal være de direkte samarbejdspartnere til eksterne arbejdsmiljørådgivere. Herved kan man f.eks. integrere APV, certificering og klimamålinger med andre tilsvarende dokumentations- og styringsredskaber.

#### **10.4.2 Opgavekontrakten**

Der findes en række gode anbefalinger om, hvad der skal indgå i en kontrakt (Karlsen & Dennis Ohlsen 2003; Petersen & Hans Jørgen Limborg 2001; Petersen & Inger-Marie Wiegman 2003; Poulfelt, Brask, & Poulsen 1999; SAF 1995; Sjöborg & Per Lundquist 2004). Fælles for dem er, at de lægger vægt på, at der indgås såvel en formel kontrakt som en psykologisk kontrakt. Den formelle kontrakt er den aftale, der indgås omkring de tekniske, økonomiske og juridiske vilkår for opgaven. Mange rådgivere anvender standarddokumenter som udgangspunkt for en sådan aftale; de kan udvides med særlige forhold, hvis noget taler for det.

En standardkontrakt vil typisk indeholde oplysninger om følgende:

##### *1. Rammerne for opgaven*

- a. Er det tale om påbudt rådgivning
- b. Indgår opfyldelse af myndighedskrav, der skal dokumenteres
- c. Indgår rådgivningen i opnåelse af eller vedligeholdelse af certifikat

##### *2. Hvad omfatter opgaven*

- a. Hvem leder og planlægger udførelsen af opgaven
- b. Hvilke faggrupper inddrages fra rådgiveren
- c. Hvem skal der samarbejdes med i virksomheden
- d. Hvilke data, informationer, personer og lokaler skal rådgiveren have adgang til
- e. Skal der inddrages andre rådgivere, og hvem laver i givet kontrakt med dem og har ansvaret for deres arbejde?

### *3. Udførelsen af opgaven*

- a. Beskrivelse af de etiske rammer der skal overholdes i forhold til de personer, der indgår og virksomhedsfølsomme oplysninger
- b. Hvor lang tid skal opgaven forløbe

### *4. Ændringer af opgavekontrakten undervejs*

- a. Hvordan aftales ændringer undervejs, og hvem skal inddrages

### *5. Omkostninger og tidsforbrug*

- a. Hvor mange timer anvendes til opgavens forskellige dele og til hvilken pris
- b. Hvem afholder øvrige udgifter, (rejser materialer mm)?
- c. Vilkår for betaling

### *6. Rettigheder til ny viden*

- a. Rettigheder til at anvende resultater i andre opgaver
- b. Hvordan sikrer rådgiveren, at den viden og de erfaringer, der skabes, forbliver i virksomheden?
- c. Særlige tavshedsforpligtelser etiske krav

### *7. Juridisk ansvar*

- a. Er rådgiveren forsikret?
- b. Fordeling af ansvar ved fejl

### *8. Opsigelse*

- a. Hvordan kan kontrakten opsiges?
- b. Hvilke grunde kan frigøre parterne fra kontrakten?
- c. Regler for at rådgiveren kan overdrage opgaven til anden part

### *9. Tvistigheder*

- a. *Hvordan afgøres uenigheder om opfyldelsen af kontrakten.*

Det fremgår af denne standardkontrakt, at det meget hurtigt bliver det juridiske, der kommer i fokus. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på, at der ved siden af denne også "etableres" en psykologisk kontrakt. En aftale mellem de mennesker, der skal arbejde sammen om at løse opgaven. Den vil ofte være uformel, men bør omfatte en forventningsafstemning og en fastlæggelse af de

rammer, samarbejdet kan udvikle sig indenfor. Det kan f.eks. være aftaler om, hvordan der kommunikeres, skal alt være skriftligt, eller er mundtlige tilbagemeldinger OK. Hvor tit skal man mødes, eller er e-mail nok. Hvem må henvende sig til hvem osv.

Gensidigheden i samarbejdet er udgangspunktet for, at begge parter kan lære af forløbet, da læringen ikke mindst baserer sig på mulighederne for vidensdeling. Virksomheden har som kunde en interesse i, at rådgiveren opbygger erfaring med at arbejde i og for virksomheden; den erfaring følger gratis med ved kommende opgaver. Rådgiveren har både en forretningsmæssig og en faglig interesse i at udvikle sin viden og erfaring fra den konkrete opgaveløsning.

En ting er den formelle kontrakt, men en gennemgang af de konkrete rådgivningsforløb i casene peger på en række forhold, som det er vigtigt at være opmærksom på, når virksomheden tager stilling til kontrakten:

- Vurder om tidsplanen er realistisk. Der er modsatte interesser i, hvor mange timer rådgiveren skal anvende, når det ses ud fra et økonomisk perspektiv. Men det er i begge parter interesse, at aftalen er så realistisk som muligt
- Hvem har styringen, når arbejdet kører? Virksomheden skal afgøre, hvor meget den ansvarlige skal være styrende, eller om man har tillid til, at rådgiveren styrer forløbet
- Afgør om virksomheden primært er køber eller opsøger. Ved man præcis, hvad der skal til, kan man lægge vægten på at finde den billigste ydelse til den kvalitet, man ønsker. Er man usikker på, hvad der er den bedste løsning, skal man finde en rådgiver, der vil gå åbent ind i denne undersøgelse og ikke bare sælge den første den bedste metode. Det kan koste mere, men betaler sig i længden, især hvis den interne arbejdsmiljøansvarlige også lærer af forløbet
- Er rådgiveren i stand til at formulere klare mål for samarbejdet både på kort og langt sigt, og matcher rådgiverens værdier generelt set virksomhedens? Eller forsøger de blot at få det til at ligne kundens?

## 10.5 Det fjerde skridt: At udvikle opgavefællesskabet med rådgiveren

Arbejds miljørådgivning er en tillidssag. I ethvert samarbejde mellem en rådgiver og en rådgivningsbruger bør begge parter være enige om de langsigtede perspektiver for relationen. De kan være meget forskellige fra opgave til opgave. I nogle tilfælde er der tale om en slags prøveperiode, hvor virksomheden "afprøver" rådgiveren. En sådan afprøvning kvalificeres, hvis virksomheden overfor rådgiveren gør det klart, at det er det, man ønsker. Samt måske gør rådgiveren forståelig, hvilke kriterier der har betydning, og hvor længe afprøvningen varer. I andre tilfælde er der tale om en enkelt opgave, som afslutter relationen, når den er løst, og i atter andre er der opbygget langsigtede relationer, og rådgiveren udvikler sig til at blive en slags huskonsulent.

Det er en betydningsfuld beslutning for en virksomhed at tage stilling til, om man ønsker at udvikle en langsigtet samarbejdsrelation eller blot købe en enkeltstående ydelse i forventning ikke at anvende rådgiveren mere. Der kan være fordele i begge tilfælde afhængig af, hvilke opgaver rådgiveren skal inddrages i. Ofte gøres denne overvejelse først efter opgaven er afsluttet, eller hvis man husker det, når der næste gang opstår behov for en rådgiver.

*Det gode råd i denne sammenhæng er at overveje, før opgaven starter, hvilke typer af relationer virksomheden ønsker at opbygge til rådgiveren.*

I den forbindelse kan man med fordel tage udgangspunkt i relationsmodellen og forholde sig til den forretningsmæssige relation og til opgaverelationen hver for sig. Forretningsrelationen omfatter de formelle rammer og de forskellige typer af aftaler og vilkår, der blev omtalt under det tredje skridt. Opgaverelationen handler om, hvad der skal rådgives om, og hvem der skal involveres. Den bygger derfor på en række faglige og social-psykologiske vurderinger og fastlægger typen af de(t) opgavefællesskab(er), der skal etableres.

De nye vilkår for rådgivning har sat gang i en intensiv produktudvikling fra rådgivernes side. Særligt har man udviklet en lang række forskellige tilbud om "abonnementsordninger". Typisk udgøres de af en basispakke med nogle standard-



ydelser, der kan suppleres med tilkøb af mere specifikke ydelser. Tilbudene ændrer sig hurtigt, og det vil ikke yde mangfoldigheden retfærdighed at forsøge at lave en oversigt. Det bedste og mest opdaterede indblik i tilbudene får man ved at besøge rådgivernes hjemmesider.

*Det gode råd til brugerne i denne sammenhæng er at bede rådgiveren om at designe en ordning, der passer til arbejdspladsens egne behov. Samt at sikre muligheder for at justere aftalen, når det er formålstjenligt.*

Fordelen ved abonnementsmodellen er naturligvis, at den kan være rammen for at anvende rådgiveren til at støtte det interne arbejdsmiljøarbejde og de arbejdsmiljøansvarlige indenfor rimelige økonomiske rammer, mens man samtidig har adgang til en konkret rådgivningsekspertise, som man har tillid til.

Kun få rådgivere dækker alle områder, i hvert fald hvis vi tager udgangspunkt i den efterhånden gældende meget brede opfattelse af arbejdsmiljørådgivning. Det vil derfor ofte være relevant at inddrage flere rådgivere end blot en enkelt. For de fleste større virksomheder og offentlige institutioner er det derfor vigtigt, at de arbejdsmiljøansvarlige udvikler deres kompetence som "købere af rådgivning". For mindre virksomheder eller arbejdspladser, der ønsker at outsource denne opgave, kan det f.eks. indgå i en "hovedrådgivers" opgave at være mægler i forhold til andre rådgivere, konsulenter og leverandører af trivsels- og sundhedsydelser. Eller man kan få støtte i relevante organisationer.

### **10.5.1 Udvikling af opgavefællesskaber mellem bruger og rådgiver**

Udviklingen af opgavefællesskaber, som de er beskrevet i casestudierne, er fortællinger om, hvordan sådanne fællesskaber skabes som et resultat, der vokser ud af et opgaveforløb. Der er ikke tale om, at disse fællesskaber er udviklet som en bevidst strategi, men fremover vil det blive af betydning at kunne udnytte disse erfaringer fra virksomhedens / brugerens side til at foretage en mere strategisk overvejelse om hvilke typer opgavefællesskaber, man ønsker at udvikle. Det afhænger dog af opgavens karakter.

*Det gode råd i denne sammenhæng er at træffe et bevidst valg om hvilken type opgavefællesskab, man har behov for at udvikle, og hvilken varighed det skal have.*

At overveje hvilket opgavefællesskab, der er velegnet til at støtte virksomheden i at løse konkrete arbejdsmiljøproblemer, og bede rådgiveren om at forholde sig aktivt til dette, giver kun mening, når det hænger sammen med en beslutning om at etablere et langsigtet aftaleforhold med en rådgiver. Men det betyder ikke, at der er tale om stavnsbinding. Flere af de opgavefællesskaber, som på casevirksomhederne var forlæg for de fem typer opgavefællesskaber, der er beskrevet i kapitel 8, eksisterede kun i en begrænset tid. De bliver ofte ændret, når de personer, der indgår, skifter opgave eller rolle. Det er derfor en god ide kun at planlægge et opgavefællesskab til at leve i et aftalt tidsrum. Det kan være en aftalt tidsramme, men det kan også være defineret af den tid, det tager at løse en konkret opgave. Fordelen er for det første, at virksomheden tvinges til at overveje, hvilke typer af relationer man ønsker at opbygge til de rådgivere, man vil gøre brug af. Og for det andet, at det bliver muligt at opstille mål for opgaven og relationen, hvilket gør det muligt at evaluere forløbet efterfølgende. Samtidig kan der formuleres specifikke mål for rådgiverens indsats som udgangspunkt for en kvalitetsvurdering af rådgivningen.

*Det gode råd er at se på opgavefællesskaber som en relation, man kan fastlægge på forhånd. Målet er at tilpasse rådgivningen til den opgave, der skal løses, og den måde, man ønsker, at arbejdsmiljøarbejdet varetages på.*

De fem typer opgavefællesskaber, som udsprang af casestudierne, har hver deres styrker og udfordringer for virksomhederne. Samtidig stiller de meget forskellige krav til de forudsætninger, rådgivere skal have for at kunne indgå i dem:

<b>Opgavefællesskabets karakter og opgavetyper</b>	<b>Muligheder og fordringer</b>
<i>Sundhedsrummet</i> er et praksisfællesskab etableret imellem en enkelt medarbejder eller en gruppe af medarbejdere og en ekstern rådgiver med viden om sygdom og sundhed og metoder til at diagnosticere, vejlede og formidle sundhedsadfærd.	Sundhedsrummet kan opbygges, hvis der skal udvikles en neutral rådgivning af enkelte medarbejdere eller grupper. Hvis der f.eks. skal udføres obligatoriske helbredsundersøgelser, eller man ønsker professionelle til at lave sundhedsprofiler eller føre syge/fraværs samtaler. Rådgiveren skal kunne håndtere både individuelle oplevelser og generel dokumentation samt kunne opfylde høje etiske krav.
<i>Det tekniske makkerskab</i> er et fællesskab, som etableres mellem rådgiver med stor teknisk ekspertise og arbejdsmiljøansvarlig sikkerhedsrepræsentant eller sikkerhedsleder.	Det tekniske makkerskab er relevant, hvis man ønsker at fastholde eller udvikle en hurtigt fungerende og selvkørende forebyggende vedligeholdelse. Rådgiveren skal have stor erfaring med konkrete løsningsstrategier.
<i>Den interne arbejdsmiljøprofession</i> er et fællesskab opbygget mellem sikkerhedsledere eller interne arbejdsmiljøkonsulenter og en ekstern rådgiver, der også kan fungere som "coach".	Den interne arbejdsmiljøprofession er velegnet som ramme for en aftale om støtte til at uddanne en "ny" sikkerhedsleder eller intern arbejdsmiljørådgiver. Den kan udvikles som en mesterlæreproces med fokus på rollevaretagelsen. Rådgiveren skal have erfaring i at lave "aktøranalyser", føre dialog og et bredt metodekendskab.
<i>Kerneopgavevaretagelsen</i> er et fællesskab, der udspringer af drifts- eller personaleansvarliges inddragelse af arbejdsmiljøkompetence i planlægning og drift af virksomhedens produktionsopgave. Arbejdsmiljørådgiveren er en blandt mange rådgivere.	Kerneopgavevaretagelsen kan anvendes, når arbejdspladsen ønsker at styrke ledernes evne til at inddrage arbejdsmiljøhensyn i driften og f.eks. nedbringe sygefraværet og fremme trivsel. Rådgiveren skal kende det konkrete arbejdsfelt samt kunne overskue sammenhængen mellem arbejdsmiljø, organisation og drift. Samt kunne foretage praksisnær risikovurdering.
<i>Den ansvarlige ledelse</i> er et fællesskab omfattende ledelse og medarbejderrepræsentanter, der kan træffe strategiske beslutninger, og en rådgiver, der magter at udfordre disse på baggrund af en indsigt i mulige negative konsekvenser.	Den ansvarlige ledelse er et fællesskab, man skal anvende, hvis ledelsen ønsker sparring og risikovurdering af de strategiske beslutninger, der træffes, herunder planlægning, projektering og indkøb. Rådgiveren skal have erfaring med strategiske processer, ledelse og planlægning. Samt kunne gennemskue ledelses- og organisationskoncepter.

Ovenstående skematiske gennemgang kan anvendes til at foretage et bevidst valg af de relationer, man ønsker, at en rådgiver skal kunne indtræde i. Det kræver mere end blot at bestille en rådgivningsopgave. Som det fremgår, er det meget forskellige typer af rådgivere, der skal til for at indgå i de forskellige opgavefællesskaber. Man bør ikke forsøge at tage det fjerde skridt, før man har tilbagelagt de tre første.

## 10.6 Det femte skridt: At styre, forbedre og fastholde

Når kontrakten er på plads og aftalen om, hvilken relation man ønsker at opbygge, er fastlagt, kan selve opgaven indledes. Det er ikke rådgiveren, der skal tage over herfra, selvom mange virksomheder og rådgivere finder det naturligt. Rådgiverens opgave er at støtte virksomheden. Opgavefællesskabet skal fungere som en ramme, der sikrer, at virksomhedens mål bliver fastholdt som udgangspunkt for opgaveløsningen. Det forudsætter, at der er styr på opgaveforløbet. En række elementer er vigtige at medtænke for at sikre, at virksomheden opnår så godt et resultat af rådgivningen som muligt.

### 10.6.1 Forarbejdet er vigtigt

En opgaveløsning indebærer altid en række forberedelser. De kan være af praktisk art som at aftale tidspunkter, fremskaffe udstyr, gennemgå baggrundsmateriale, interviewe relevante aktører eller tilpasse metoder. Denne type forberedelse indgår som en del af den faglighed, deltagerne i opgavefællesskabet medbringer. En anden type forarbejde, der er af tilsvarende vigtighed, er at "gøde jorden" for indsatsen blandt alle de ledere og medarbejdere, som bliver berørt af forløbet. En ekstern rådgiver, der agerer "alene", har sjældent adgang til at kunne gøre dette. Rådgiveren vil ofte kunne præsentere den indholdsmæssige forklaring på den proces, man ønsker at starte, mens arbejdspladsaktøren har viden, erfaring og netværk til at formidle denne type information de rigtige steder.

Man opnår en indirekte fordel ved ikke at undlade forarbejdet. Når de relevante aktører bliver informeret og inddraget tidligt, sker der også en afstemning af de mål og værdier, som de forskellige aktører har. Når det lykkes at involvere såvel de driftsansvarlige, personaleansvarlige som forskellige stabsfunktioner i den indledende fase, kan man tage et stort skridt i forhold til at skabe en bedre implementering af de løsninger, der udvikles.

En anden fordel er, at man bliver tvunget til at fastlægge, hvem der skal bære ansvaret for varetagelsen af den konkrete opgave. Det er en kendt risiko, at rådgivere overtager ansvaret, mens opgaven står på, og efterfølgende efterlader virksomheden uden klarhed over, hvem der bagefter skal holde fast og bære vi-

dere. Det kan forebygges, hvis man som led i planlægningen fastlægger fordelingen af ansvaret og planlægger, hvordan og hvornår der skal træffes beslutninger.

*Det gode råd er således at gennemtænke hele forløbet, før man går i gang. Ud fra denne plan kan man så fastlægge, hvem der er ansvarlig, hvem der skal inddrages hvordan og hvornår, samt drøfte hvilke typer af beslutninger, man kan ende med at stå overfor.*

Man kan f.eks. gennemgå de mulige udfald af en planlagt kortlægningsundersøgelse og overveje hvilke tiltag, forskellige resultater bør afstedkomme.

### **10.6.2 Styring og ledelse skal tilpasses opgaven**

I den kontrakt, der bliver indgået mellem rådgiver og virksomhed, vil der, hvis den følger anbefalingerne fra det tredje trin, være fastlagt en række formelle forhold omkring styring og ledelse af opgaveforløbet. Det drejer sig f.eks. om tidsforbruget, perioden, opgaven løber indenfor, hvem der skal involveres, hvordan der skal evalueres osv. Det giver et godt grundlag for at styre opgaveforløbet, hvad enten der er tale om kortere opgaver eller mere langsigtede projekter. Der vil dog altid være behov for styring og ledelse, som rækker udover de fastlagte retningslinier. Man kan kalde det styring af opgavefællesskabet. Det omfatter vidensdeling, styring af de sociale relationer mellem de personer, der involveres, implementering og fastholdelse af resultater og forbedringer.

Disse forhold bør virksomheden selv sikre, at der tages vare på. Det er vanskeligt at bede en ekstern rådgiver gøre det. Mange rådgivere kan bistå, men de kan ikke løfte ansvaret, fordi deres ansvar er koblet op på at opfylde de mere formelle krav. Det kan være svært at opstille generelle retningslinier for, hvordan det skal gøres, men det bør anses som virksomhedens vigtigste bidrag til opgavefællesskabet. I denne sammenhæng er vidensdeling et nøglebegreb, og det kan i mange tilfælde være tankevækkende at stille sig selv spørgsmålet: Hvad mangler vi af viden, erfaring og metoder for at kunne gøre det hele selv næste gang?

Opgavefællesskabet kan omfatte et vidensdelingsforum, som sikrer, at rådgiverens viden og de erfaringer, der opnås gennem opgaveløsningen, også tilegnes af relevante interne aktører. Det kan være ledere, der bliver ansvarlige for at in-

troducere en ny arbejdsgang, det kan være vedligeholdelsesmontører, der skal medvirke til at lave fysiske ændringer af produktionsanlægget, og det kan være medarbejdere, der skal ændre vaner og rutiner. Erfaringen viser, at viden om årsagerne til dårligt arbejdsmiljø ikke i sig selv får mange til at ændre praksis. Men det er en uundværlig viden, hvis der skal skabes et grundlag for at involvere medarbejdere i at vurdere fordele og ulemper ved konkrete løsningsforslag.

Opgaven handler i praksis om at gøre sig klart, hvilke ledere og medarbejdere det er relevant at involvere og sikre sig, at de har tid og ressourcer til at blive involveret. Det er vigtigt at sikre, at alle, der bliver involveret, er informeret tidligt i forløbet og kan være forberedt på de opgaver eller processer, de skal deltage i.

### **10.6.3 Løsningsstrategi er et fælles anliggende**

Mange virksomheder – også rådgivere – er vant til at betragte rådgiveren som en håndværker med en værktøjskasse. Når et problem opstår, bliver han tilkaldt. Han kommer, fisker det rigtige redskab op af sin værktøjskasse, løser problemet og sender en regning. Sådan er det bare sjældent i virkeligheden. En rådgiver er ikke bedre, end virksomheden er i stand til at gøre ham. Det er derfor vigtigt, at virksomheden sammen med rådgiveren udvikler og fastlægger rådgivningsstrategien. Rådgiveren har et bestemt repertoire, han/hun kan tilbyde, men hvis det ikke kun skal være de tilgængelige løsninger, der afgør, hvordan en opgave gribes an, skal virksomheden selv fastlægge strategien.

Denne udfordring kan hjælpes på vej ved at afklare, hvad der er opgavens strategiske mål. Her kan en liste over mulige mål hjælpe til at præcisere egne mål:

- Kortlægning og dokumentation (APV, klimamåling)
- Afhjælpning af belastninger i arbejdet (tunge løft, for mange opgaver, generende støj mm.)
- Etablering af et løbende beredskab (sygesamtaler, gennemførelse af certificering, kvalitetskontrol mm)
- Forebyggende indsatser (ændring af arbejdsrutiner, substitution)
- Udvikling af kompetencer (forflytningsteknik, nye arbejdsmåder mm.)
- Sundhedsfremmende aktiviteter (kost, motion mm.).

Mange problemstillinger kan angribes med forskellige strategier, resultatet vil dog ofte variere derefter.

#### 10.6.4 Kvalitetsvurdering

Det er vanskeligt at måle effekten af arbejdsmiljørådgivning, da den endelige effekt af en forebyggende indsats er vanskelig at dokumentere. Selvom det er lykkedes at formulere klare mål, som anbefalet i det første skridt, er problemet, at der er mange faktorer, der influerer på arbejdsmiljøet. Det kan være svært at skelne, om der er tale om en reel effekt af en konkret indsats, eller om man blot registrerer en forandring, der skyldes flere forskellige forhold. Det er dog i nogle tilfælde, når der er tale om fysiske problemer, muligt at afdække konkrete effekter f.eks. nedbringelse af støjniveauet. Mange effekter af et forbedret arbejdsmiljø vil først vise sig på længere sigt. Hvordan og med hvilke redskaber kvaliteten af selve rådgivningen vurderes, vil derfor afhænge af den konkrete opgave, og hvilke mål det har været muligt at formulere.

En virksomhed, der investerer i rådgivning, bør kunne vurdere, om rådgivningen opfylder de mål og forventninger, man har til rådgiveren. Ligesom det er vigtigt, at rådgiveren gives feedback i forhold til, om ydelsen har levet op til forventningerne. Når der fremover købes rådgivning, er det i brugernes interesse at sikre, at rådgiverne får feedback på såvel god som dårlig rådgivning. Men det forudsætter, at der bliver udviklet en ny tradition for at kvalitetsvurdere rådgivning. I BST-systemet resulterede en oplevelse af, at rådgivningen ikke var det, man havde behov for, oftest i, at virksomheden ophørte med at bruge rådgiveren, og ingen parter lærte af forløbet.

Udbyttet af rådgivningsforløbet skal vurderes i forhold til den betydning, det har for virksomhedens eget arbejdsmiljøarbejde. Er det blevet styrket gennem bedre organisation, læring, klarere opgavefordeling eller nye vigtige erfaringer. Resultatet afhænger derfor både af rådgiveren og af virksomhedens evne til at bruge rådgiveren.

Der kan hentes inspiration til at udvikle en metode til at kvalitetsvurdere rådgivningsydelser fra flere udenlandske modeller for kvalitetssikring og beskrivelser af god praksis. Det følgende skema er lavet med inspiration fra den norske model

for ”god BHT”. Det kan anvendes til at evaluere forløbet af en rådgivningsydelse og dens forløb.

<b>Skema til evaluering af en rådgivningsydelses forløb</b> (Inspireret af Den Norske Kvalitetsmodel God BHT)		
<b>Niveau</b>	<b>Virksomhedens egen evne til at efterspørge og tilrettelægge</b>	<b>Rådgiverens evne til at bidrage</b>
<b>Niveau 4</b> <b>Fuldt opnået</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbejds miljøarbejdet er blevet forbedret (ny viden, ændret struktur, nye mål)</li> <li>Vi var i stand til at formulere vores ønske til rådgiverstrategi</li> <li>Vi var i stand til at formulere målene for opgaven klart.</li> <li>Virksomheden var klar til, at ledere og ansatte blev involveret i arbejds miljøarbejdet</li> <li>Virksomheden var selv i stand til at tilrettelægge forløbet.</li> <li>Virksomheden stillede de rigtige krav til rådgiveren om dokumentation, evaluering og kontinuerlig forbedring).</li> <li>Virksomheden førte en løbende dialog om, hvilke ydelser der var behov for.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rådgiveren havde den nødvendige faglige kompetence.</li> <li>Rådgiveren evnede at vurdere forskellige roller og valgte hensigtsmæssigt.</li> <li>Rådgiveren samarbejdede aktivt med virksomheden og bidrog til at øge egenaktivitet fra ledelse og ansatte</li> <li>Rådgiveren bruger anerkendte metoder, arbejder tværfagligt og bidrager både til gode løsninger, god dokumentation, regelmæssig evaluering og kontinuerlig forbedring.</li> <li>Rådgiveren skabte en løbende dialog om, hvilken viden der var behov for.</li> </ul>
<b>Niveau 3</b> <b>God løsning</b> <b>svag inddragelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomheden holdt en god standard i am-arbejdet, men var ikke optaget af at involvere ledere og ansatte.</li> <li>Rådgiveren foretog selv vurderinger og prioriteringer.</li> <li>Der blev ikke lagt så stor vægt på dokumentation, evaluering og forbedringsarbejde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rådgiveren arbejdede som eksperter, lavede kortlægninger, udformede råd og skrev rapporter</li> <li>Det lykkedes ikke at opnå aktiv medvirken og egenaktivitet fra ledelse og ansatte.</li> </ul>
<b>Niveau 2</b> <b>Nogen effekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomhedens bidrag til opgaven er under middel</li> <li>Vurderingerne overlades til rådgiver.</li> <li>Rådgiver efterspørger i mindre grad som ressource i am-arbejdet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rådgiverens arbejde var ikke planlagt</li> <li>Systematik og dokumentationen var mangelfuld.</li> <li>Kompetence og tværfaglighed var mangelfuldt udviklet.</li> <li>Samarbejdet mellem virksomheden og rådgiveren var kun overordnet</li> </ul>
<b>Niveau 1</b> <b>Ringe udbytte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomheden havde ingen interesse for opgaven.</li> <li>Der var ingen fast aftale med rådgiveren</li> <li>Overlod for det meste styringen til rådgiverens egne vurderinger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rådgiveren manglede kompetence, plan og strategi.</li> <li>Aktiviteten blev præget af tilfældigheder.</li> <li>Der var fokus på enkelte individer og enkelte hændelser.</li> </ul>

Evalueringen skal udfyldes som led i et afsluttende møde mellem rådgiveren og den ansvarlige aktør på virksomheden. Den konkrete opgave bliver diskuteret, og de centrale elementer bliver vurderet hver for sig (målpræcisering, planlægning,



inddragelse, gennemførelse osv.) Ved at anvende udsagnene i skemaet vurderer de to parter gensidigt hinanden og placerer indsatsen på et af de fire niveauer. Derefter drøftes det samlede billede, og der kan evt. formuleres målsætninger for, hvad der kan og bør forbedres fremover.

## 10.7 Er samfundet stadig kunde?

I dette kapitel har vi opsamlet projektets erfaringer i form af en række anbefalinger til virksomheder og institutioner, som ønsker at anvende arbejdsmiljørådgivere. Målgruppen er afgrænset til arbejdspladser, som af egen vilje vælger at etablere en kortere eller en langsigtet relation til en rådgiver. Denne målgruppe udgør således kun en begrænset del af de danske arbejdspladser, der vil kunne drage fordel af at inddrage professionelle arbejdsmiljørådgivere i deres arbejdsmiljøindsats. Der resterer en stor gruppe virksomheder, der ikke anvender rådgivere, og ikke af sig selv vil vælge denne løsning. En del af disse vil enten ikke have noget behov eller have tilstrækkelige interne arbejdsmiljøkompetencer. Men der vil også være en stor gruppe virksomheder, som ikke ønsker at anvende rådgivning, uanset det ville styrke deres arbejdsmiljøindsats. Det drejer sig primært om mindre virksomheder uden etableret arbejdsmiljøarbejde og de brancheområder, der endnu har svage traditioner for arbejdsmiljøindsatser f.eks. dele af servicesektoren. Efter udfasningen af BST-systemet er de mekanismer, der kan påvirke denne målgruppe til at anvende arbejdsmiljørådgivning, påbudt rådgivning og markedsføring fra rådgiverne. Mekanismer, der vil have en spredt og antagelig meget begrænset effekt. Hvis der er et samfundsmæssigt ønske om at fremme arbejdsmiljøindsatsen overfor disse sektorer, vil det derfor være nødvendigt at udvikle initiativer, der kan sikre, at de får et bedre grundlag for at overveje anvendelsen af rådgivere. Samtidigt med, at rådgiverne skal udvikle tilbud, der er relevante og tilpassede disse sektorer.

En anden generel problemstilling, som udfasningen af BST og kvalitetsordningen rejser, er hvilke mekanismer, der fremover skal medvirke til at sætte fokus på og fremme kvalitetsniveauet af rådgivningen. De tilbageværende kvalitetsmekanismer er autorisationsordningen og markedsreguleringen. Autorisationsordningen er indtil nu primært blevet anvendt som en godkendelse af, at rådgivere kan udføre påbudt rådgivning. De ”dygtige” og erfarne rådgiverbrugere vil udvikle evnen til

at vurdere rådgivernes kvalitet. Men virksomheder, der har mindre erfaring, vil have svært ved at vurdere de mange forskellige tilbud. De vil ikke selv kunne udvikle erfaring med forskellige rådgivere. En dårlig erfaring kan derfor føre til en afvisning af at bruge rådgivning overhovedet. Det vil derfor set med et samfundsmæssigt perspektiv være en støtte til en generel forbedring af arbejdsmiljøet, hvis rådgiverbranchen og andre centrale aktører (organisationer, uddannelsesinstitutioner og myndigheder) vælger at udvikle materialer eller vejledninger, der kan støtte denne målgruppes brug af rådgivere.

Det ligger udenfor dette projekt at udvikle forslag til løsninger på disse to dilemmaer. Gennemgangen af de udenlandske erfaringer har imidlertid peget på nogle af de kvalitetsmekanismer, der kan være til inspiration for en videre udvikling af arbejdsmiljørådgivningen i Danmark.

#### **10.7.1 Rådgivning til virksomheder, der ikke af sig selv vil søge den!**

I BST blev gennemført et ret omfattende udviklingsarbejde om, hvordan rådgivning af mindre virksomheder kunne planlægges og udføres med en vis effekt (Hasle *et al.*, 2004). Et af de grundlæggende dilemmaer er, at sådanne indsatser kræver meget store ressourcer. Det er derfor ikke et sandsynligt forretningsområde, der vil blive prioriteret af de "nye" rådgivervirksomheder. Hvis der skal udvikles et tilbud til de mange små og mellemstore virksomheder, som kan fremme en forebyggende arbejdsmiljøindsats, må der udvikles andre incitament end kontrol og markedskræfter alene. På flere brancheområder har organisationer indenfor rammerne af et partssamarbejde gennemført kampagner rettet mod små virksomheder. Rådgivere har indgået i kampagnerne og har udført rådgivning i et vist omfang. Flere af disse kampagner bliver aktuelt evalueret, og der ser ud til at være en effekt på virksomhedernes holdning til arbejdsmiljøarbejdet, men der savnes stadig incitament til at videreudvikle rådgivningstilbud, der opleves relevante for disse potentielle brugere (Limborg & Mathiesen, 2006).



Figur 6: Kan der udvikles nye rammer for rådgivning af små virksomheder?

En målrettet indsats for at styrke arbejdsmiljøarbejdet blandt de små virksomheder ved hjælp af de professionelle arbejdsmiljørådgivere vil forudsætte, at dette område prioriteres særskilt. Initiativer til at udvikle sådanne nye tiltag kan omfatte myndigheder, relevante organisationer eller andre aktører. De erfaringer, der foreligger fra BST's indsatser rettet mod små virksomheder, kunne med fordel anvendes som udgangspunkt for, at organisationer eller brancheforeninger indgår aftaler om at etablere eller støtte udviklingen af en netværksbaseret rådgivning til medlemsvirksomhederne. Men det forudsætter, at der bliver udviklet rådgivningsenheder, der kan tilbyde den samlede gruppe af virksomheder en række relevante ydelser. Det kan være alt lige fra at sikre et højt videns- og informationsniveau til at indgå i konkrete opgaver. Omkostningerne til at sikre bred information og viden om f.eks. ændret lovgivning, nye forebyggelsestiltag og gode ideer skal dækkes og rådgiverne kan kun hente dem fra indtjeningen på opgaverne. Der er et behov for at skabe rammer for, at rådgivernes viden og erfaring samles op og udvikles gennem netværk og fagligt samarbejde.

Rådgivningstilbudene kan med fordel omfatte en mere direkte varetagelse af de små virksomheders arbejdsmiljøarbejde, da små virksomheder sjældent har en

etableret sikkerhedsorganisation eller andre strukturer, der kan fastholde et fokus på forebyggelse. Etablering af rådgivningsordninger, der ikke som BST skal dække alle virksomheder, men alene de små virksomheder eller særlige brancher, kan dog næppe iværksættes uden aktiv opbakning og økonomisk støtte fra organisationer og myndigheder. Modellerne kan være mange, og der kan hentes inspiration fra talrige erfaringer med kampagner, lokale rådgivningscentre, kobling til erhvervsstøtteordninger, regionale sikkerhedsrepræsentanter, forsikringsordninger og samarbejde med revisorer (Hasle *et al.*, 2004). Set fra et samfundsperspektiv kan indsatsen begrundes med de omkostninger, som et dårligt arbejdsmiljø indenfor brancher med mange små virksomheder påfører samfundet og virksomhederne i form af tabte arbejdsdage, arbejdsskadeserstatninger og sundhedsmkostninger.

### 10.7.2 Kvalitetsmekanismer

BST-systemet udviklede i første omgang normer for rådgivningspraksis gennem faglige netværk, og siden etableredes en egentlig kvalitetsordning og en grunduddannelse, der sikrede en vis organisatorisk standard af rådgivningsenhederne og en grundlæggende rådgiverkompetence hos rådgiverne. Desuden satte kvalitetsordningen fokus på rådgivningens evne til at styrke det forebyggende arbejdsmiljøarbejde og arbejdspladsernes lokale arbejdsmiljøarbejde. Effekten af disse tiltag kan diskuteres og er ikke dokumenteret. Men efter BST's udfasning er der ikke etableret ordninger, der vurderer kvaliteten af rådgivningen, søger at fastlægge minimumsnormer eller aktivt søger at øge kvaliteten gennem efteruddannelse og vidensdeling.

En aktiv prioritering af muligheden for at sikre, at arbejdsmiljørådgivning stadig skal spille en aktiv rolle i at forbedre det lokale arbejdsmiljøarbejde og forebygge nedslidning og sygdomme forårsaget af arbejdet, giver næppe mening uden at rette et fornyet blik på hvilke kvalitetsmekanismer, der kan fremme udviklingen.

Der findes ingen grunduddannelser eller bredt tilgængelige efteruddannelser, der specifikt retter sig mod at uddanne arbejdsmiljøprofessionelle. Der er imidlertid stor udvikling af såvel mellemlange som videregående uddannelser samt af master og diplomuddannelser. Det vil imidlertid nok kræve en koordineret indsats at etablere og fastholde arbejdsmiljøuddannelser. Markedet er begrænset, så det vil

være en forudsætning, at aftagerne, dvs. de store rådgivningsenheder og de relevante faggruppers organisationer og selskaber, indgår i et aktivt samarbejde med uddannelsesinstitutioner omkring udvikling af grund- og efteruddannelse.

Indtil videre er arbejdsmiljø og arbejdsmiljørådgivning blot et perifert tema i de uddannelser, hvor de kommende arbejdsmiljørådgivere uddanner sig. Dette projekt er et bidrag til at kvalificere og målrette denne undervisning, hvor den måtte findes.

Den autorisationsordning, der er etableret i forbindelse med udførelsen af påbudt rådgivning, har næppe den store effekt på rådgivernes eller rådgivningsenhedernes vurdering af deres faglige niveau. Dertil er kravene for generelle. Hvis der skal udvikles et erhvervsfelt, som sætter normerne for, hvad der må betragtes som god rådgivning, er der et behov for, at der afsættes midler til dette. Det vil forudsætte, at rådgivernes faglige foreninger og rådgivningsenhederne og deres foreninger aktivt ønsker at fastlægge kvalitetsnormer gennem autorisationer, certifikater eller kvalitetssikringsordninger. Det blev allerede i bogen "Arbejdsmiljøprofessionelle i Danmark" fra 1994 (Limborg *et al.*, 1994) konstateret, at sådanne ordninger har meget svært ved at finde fodfæste i Danmark, såvel på grund af arbejdsmarkedets begrænsede størrelse som på grund af manglende traditioner for at regulere professionsrettigheder på denne måde.

Der er imidlertid andre veje til at højne, fastholde og dokumentere kvaliteten, som vil gavne såvel rådgiverne som brugerne. Den norske model med udvikling af et meget konkret og anvendeligt kvalitetsværktøj "God BHT" og de svenske kvalitetssystemer kan være udgangspunkt for at udvikle tilsvarende hjælpemidler baseret på opsamling af de erfaringer, der gøres med god praksis blandt rådgiverne.

Formulerede kvalitetsnormer og værdier er vigtige i forhold til de enkelte rådgivere. Ikke mindst i forhold til at sætte faglige standarder og etiske normer for selve rådgiverfunktionen. Flere internationale "codes of ethics" kan anvendes direkte som f.eks. ICOH's "International code of ethics for occupational health professionals" (ICOH International Commission on Occupational Health, 2002). Foreningen Arbejdsmiljørådgiverne udviklede, da de endnu hed BST-Foreningen,

nogle nedskrevne *retningslinjer for fagligt god og kollegial hensigtsmæssig BST-  
adfærd* (BST Foreningen, 2003). Det er et godt udgangspunkt for en diskussion  
af egen praksis. Men skal sådanne retningslinier udbredes som normer, der kan  
anvendes på tværs af rådgivningsenhederne og af kunderne, kræves der en aktiv  
forpligtelse fra rådgivernes side. Den kommer næppe uden, at der opstår et mere  
specifikt behov. Det vil igen forudsætte, at myndighederne på samfundets vegne  
og de relevante organisationer på brugernes vegne stiller krav til rådgiverne om,  
at de kan dokumentere kvaliteten af deres rådgivning.

## **Gode råd til købere og brugere af arbejdsmiljørådgivning**

*Man skal se grundigt på sig selv, før man ser efter rådgiveren. Afklar arbejdspladsens motiv til at bruge rådgiver, før man fastlægger, hvad rådgiveren skal kunne.*

*Arbejdspladsens arbejdsmiljøaktører skal, før aftalen indgås, foretage en analyse af rådgivningsbehovet.*

*Brug ressourcer på at formulere konkrete mål for de(n) enkelte opgave(r). De skal bruges til at evaluere resultatet i samarbejde med rådgiveren.*

*Når opgaven planlægges, skal det overvejes, hvordan medarbejderne sikres indflydelse. Fastlæg hvem der skal inddrages og i hvilket omfang.*

*Tænk bredt og inddrag arbejdspladsens forskellige samarbejdsorganer og stabsfunktioner, og udnyt deres forskellige måder at tænke på i afklaringen af rådgivningsbehovet.*

*Vær grundig i afdækningen af rådgivernes arbejdsmiljøfaglige kompetence, deres viden om den branche man repræsenterer og erfaring som rådgiver.*

*Udarbejd en specifikationsliste og send den til rådgiveren som udgangspunkt for en dialog om, hvordan de vil løse en konkret opgave.*

*Afklar hvordan arbejdspladsen internt forankrer ansvaret for det langsigtede arbejdsmiljøarbejde, og vurder om der er behov for vidensdeling og for ekstern støtte til enkeltpersoner med særlige opgaver.*

*Brug rådgiveren til at se egen arbejdsmiljøorganisation efter og vurder, om den er hensigtsmæssig i forhold til de udviklingsmål, arbejdspladsen har.*

*Overvej før opgaven starter, hvilke typer af relationer/opgavefællesskaber virksomheden ønsker at opbygge til rådgiveren, og hvor langvarig relationen skal være.*

*Bed rådgiveren om at designe en samarbejdsordning, der passer til arbejdspladsens egne behov. Og sørg for at justere aftalen når det er formålstjenligt.*

*Tænk hele forløbet igennem før det går i gang. Fastlæg hvem der er ansvarlig, hvem der skal inddrages hvordan og hvornår og overvej, hvilke typer af beslutninger man kan ende med at stå overfor.*

*Det vigtige er at overveje, hvilke resultater man ønsker at opnå, og om de valgte metoder har en mulighed for at opfylde dette mål.*

## Litteratur

- Brzokoupil K. (1995) *Att köpa företagshälsovårdstjänster : ett verktyg för att kvalitetssäkra upphandling/leverantörsbedömning av FHV-tjänster*. Stockholm Arbetskyddsnämnden 1995.
- BST Foreningen (2003) BST Foreningens retningslinjer for fagligt god og kollegial hensigtsmæssig BST-adfærd. BST Foreningen, [www.arbejdsmiljoraadgiverne.dk](http://www.arbejdsmiljoraadgiverne.dk) set 15.2.08.
- CASA (2001) Procesværktøj til etablering af BST-ordning. Amtsrådsforeningen og KTO, København.
- Christiansen J.M. & Limborg H.J. (2005) Private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøinstituttet, København.
- Hasle P., Limborg H.J., Ledskov A., & Nalholm E. (2004) Arbejdsmiljøarbejdet i mindre og mellemstore virksomheder - en litteraturanalyse. IPL, DTU, Lyngby.
- Haugli L.i.s.m.O.S.a. (2008) Bedriftshelsetjenesten som bedrift. Analyseværktøj for udvikling av egen bedriftshelsetjeneste. Statens Arbejdsmiljøinstitutt.
- ICOH International Commission on Occupational Health (2002) International Code of Ethics for Occupational Health Professionals. ICOH.
- Johnson J. (1997) Varför skall man använda FHV : företagsläkare som personal-, team- och organisationsutvecklare.
- Karlsen S.S. & Ohlsen D. (2003) Stil krav til BST. In Branchearbejdsmiljørådet Social og Sundhed (Ed) Arbejdsmiljørådets Service Center, Valby.
- Kommunernes Landsforening, Amtsrådsforeningen i Danmark, & Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO) (1993) Kommunerne, amterne og BST. In Forlaget Kommuneinformation (Ed) Kommunernes Landsforening, Amtsrådsforeningen i Danmark, Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).
- Limborg H.J., Jensen P.L., Saabye A., Viskum S., Sæby U., & Porsgaard M. (1994) *Arbejdsmiljøprofessionelle i Danmark*. SAM, København.
- Limborg H.J. & Mathiesen K. (2006) Evaluering af pilotprojekt i Frederiksborg Amt. Særlig indsats for små bygge- og anlægsvirksomheder. TeamArbejdsliv for Branchearbejdsmiljørådet for Bygge og Anlæg, København.
- Österblom L. (1990) *FHV Företaget*. Arbetsmiljöfonden, Uppsala.
- Petersen J.V. & Limborg H.J. (2001) Rapport om BST i amterne. CASA, København.
- Petersen J.V. & Wiegman I.-M. (2003) Enzymer til arbejdsmiljøet - et projekt om kommunernes brug af BST. CASA, København.
- Poulfelt F., Brask J., & Poulsen J.T. (1999) *Brug af konsulenter - når samarbejdet skal lykkes*. Handelshøjskolens forlag, København.
- Rambøl Management (2007) Brugernes tilfredshed med Arbejdstilsynets tilsyn, information og service. Arbejdstilsynet.
- SAF (1995) Inköpsguiden. SAF (Svenska Arbetsgivareföreningen), Stockholm.
- Sjöborg L. & Lundquist P. (2004) Att köpa hälso- och arbetsmiljö tjänster. Prevent, Stockholm.
- Sjöholm R.-M. (1993) Företagshälsovård : en kartläggning av företagares behov i mindre företag: synpunkter på FHV:s organisation.



- Tybjerg Aldrich P. & et al. (1999) Evaluering af erfaringer med nuværende BST- ordninger - Hovedrapport. Dansk Teknologisk Institut, Tåstrup.
- Westerholm P. & Bostedt G. (2004) Företagshälsesvård i förändring. In B.Johansson, K.Frick, and J.Johansson (Eds) *Framtidens arbetsmiljö och tillsynsarbete*. Studentlitteratur, Lund.

# 11 Anvendelse af PAVLA materialet til undervisning

I dette kapitel har vi samlet det materiale, som er udviklet til brug i undervisningsforløb. PAVLA projektet har ikke udarbejdet materiale til en bestemt uddannelse eller en bestemt målgruppe. Målgruppen er alle potentielt kommende arbejdsmiljørådgivere, uanset faggruppe. Materialet er derfor udformet i en generel form. Herfra kan konkrete undervisere ved uddannelser, kurser eller i forbindelse med oplæg anvende de materialer, opgaver og vejledninger, de finder velegnede.

Der indledes med en generel studievejledning. Ud fra denne kan udformes specifikke studievejledninger eller modul beskrivelser. Derefter følger et eksempel på et kortere undervisningsforløb, som har været afholdt. Endelig er der forslag til opgaver, der kan anvendes i tilknytning til gennemgangen af de generelle temaer, herunder opgaver, som knytter sig til projektets cases.

## 11.1 Eksempel på Studievejledning

Det følgende er et eksempel på formuleringen af en konkret studievejledning. Teksten følger en traditionel opbygning af en studievejledning og skal tilpasses den konkrete uddannelse.

### 11.1.1 Formål

Modulet retter sig mod kandidater fra "X" uddannelsen. Disse har som en mulig erhvervsfunktion at blive rådgivere eller konsulenter med arbejdsmiljø som rådgivningsfelt eller som en delopgave knyttet til anden rådgivning. Rådgivningsfunktionerne kan være såvel internt i virksomheder og institutioner som i virksomhedseksterne rådgivningsfirmaer, myndigheder eller organisationer.

De traditioner og rammer for arbejdsmiljørådgivning, der blev udviklet i Danmark med udgangspunkt i arbejdsmiljøloven fra 1975, er i dag under hastig udvikling og ændring. Der vil derfor opstå og udvikles mange nye typer og former for rådgivning, ligesom de etablerede rådgivningsfelter vil finde nye organisatoriske rammer. Relationen mellem rådgivere og den virksomhed/institution, der efter-

spørger rådgivningen, er imidlertid stadigvæk af afgørende betydning for, om rådgivningen kan udvikle og støtte arbejdsmiljøet i en positiv retning, herunder fremme en forebyggende indsats. I Danmark er der udviklet en særlig tradition for rådgivning, der hviler på en arbejdspladsorienteret teknisk forebyggelsesstrategi. Udviklingen af denne tradition har i stort omfang været båret af de enkelte rådgivere og af BST-systemet, som i dag er under afvikling. Denne type erfaringer og konkret viden indgår kun i begrænset omfang i eksisterende uddannelser, der sigter mod at uddanne kandidater, der kan varetage sådanne funktioner. Det er derfor formålet med dette modul at supplere undervisning i relevante arbejdsmiljøtemaer, indenfor forskellige uddannelser med viden om den historiske udvikling af arbejdsmiljørådgivningen, erfaringer med forskellige typer af rådgivning og konkrete overvejelser over, hvordan samarbejdet mellem en arbejdsmiljørådgiver og en virksomhed/institution kan etableres og udvikles.

### 11.1.2 Mål

Målet med modulet er, at de studerende:

- Tilegner sig viden om, hvordan samarbejdet mellem det formelle arbejdsmiljøarbejde i en virksomhed / institution og interne eller eksterne personer med specifik viden om arbejdsmiljø og arbejdsforhold har været og kan etableres og udvikles
- Skal stifte bekendtskab med, hvordan det professionelle arbejdsmiljøarbejde med særligt fokus på BST-systemet er blevet udviklet siden Arbejdsmiljølovens vedtagelse i 1975 for herved at kunne forstå baggrunden for det aktuelle marked for arbejdsmiljørådgivning
- Skal kunne identificere de forhold i en samarbejdsrelation, som er særligt betydningsfulde for, at rådgivningen kan udvikle arbejdspladsens arbejdsmiljøarbejde samt for at indsatsen får et forebyggende sigte og en langsigtet effekt på arbejdsmiljøet
- Skal kunne analysere en konkret arbejdsmiljøproblemstilling og vurdere dens sammenhæng med andre arbejdsmiljøforhold, organisationens ressourcer og formåen samt betydningen af den kontekst, arbejdsopgavens indhold skaber
- Skal kunne vurdere sammenhængen mellem den måde arbejdsmiljøarbejdet konkret er organiseret og prioriteret på og den rolle en rådgiver kan spille for at udvikle arbejdspladsernes arbejdsmiljøarbejde

- Skal kunne identificere de organisatoriske strukturer og de aktører, der på forskellig måde inddrages i fastlæggelse og udformning af arbejdsmiljøarbejdet
- Skal udvikle kendskab til, hvordan et konkret samarbejde mellem en arbejdsmiljørådgiver og de centrale aktører på en virksomhed/institution kan etableres og udvikles. Herunder såvel de formelle rammer som kontrakt, opgaveplaner mm., som de uformelle, der f. eks. omfatter opbygning af et praksisorienteret opgavefællesskab
- Skal være rustet til at kunne se sig selv i rollen som arbejdsmiljørådgiver og være i stand til at vurdere egen rolle i en sådan funktion.

### 11.1.3 Indhold

Modulets indhold opdeles i to overordnede temaer:

*1. Tema: Udviklingen af arbejdsmiljørådgivningen i Danmark siden 1975*

- De lovgivningsmæssige rammer
- BST-systemets udvikling og afvikling
- Virksomhedernes varetagelse af arbejdsmiljøet
- Kvalitetsvurdering af arbejdsmiljørådgivning.

*2. Tema: Udvikling af samarbejdet mellem rådgiver og virksomhed/institution*

- Det formelle samarbejde
- En model for samarbejdsrelationen (organisation, roller, kompetence mm.)
- Drivkræfter i udvikling af samarbejdet (interne og eksterne)
- De formelle rammer: Metoder, roller og kompetenceudvikling
- Opbygning og udvikling af opgavefællesskaber
- Virksomheders overvejelser over valg af eksterne rådgivere og udvikling af interne kompetencer.

### 11.1.4 Organisering og arbejdsmetoder

Undervisningsmodulet kan tilrettelægges så det integreres i allerede eksisterende kursusforløb. Varigheden kan variere fra to lektioner af tre timer til op til fire lektioner af tre timer med mellemliggende opgaver.

Det første tema bygger på det tilhørende kompendiemateriale, der beskriver arbejdsmiljørådgivningens udvikling. Materialet formidles gennem oplæg og selvstudier, temaet kan suppleres med yderligere litteratur fra kompendiets litteraturliste.

Det andet tema bygger på arbejde med konkrete opgaver, der relaterer sig enten til de casebeskrivelser, der indgår i materialet, eller til en konkret opgave udført som led i praktik eller en konkret konsulentorienteret opgave.

De studerendes forståelse og vurdering af deres egen kompetence i forhold til en mulig erhvervsfunktion indenfor området udvikles på modulet gennem arbejdet i grupper med temaet.

### **11.1.5 Pensum**

Pensum udgøres af det tilhørende kompendiemateriale og casebeskrivelser, og det suppleres med yderligere litteratur fra litteraturlisten eller materiale om det konkrete fags egen udvikling.

Pensum opbygges i tre dele:

#### *1. del: Arbejdsmiljørådgivningens historiske udvikling*

- a. Udviklingen af "det lokale arbejdsmiljøarbejde"
- b. Arbejdsmiljørådgivningens udvikling – lovgivning, struktur, faglighed og politik
- c. Udviklingen af forståelsen af arbejdsmiljøet – historiske tilgange til at arbejde med arbejdsmiljø
- d. Effekt og kvalitet (evalueringer, kvalitetssikring og autorisation)
- e. Faglighed, faggrupper og uddannelse i arbejdsmiljørådgivning.

#### *2. del: Teoretisk grundlag for rådgivning i arbejdsmiljø*

- a. Relationen mellem rådgiver og virksomhed - en model (roller, organisation, kompetence, vilje og evne samt tillid, erfaring og tid)
- b. Udvikling af opgavefællesskaber som ramme for rådgivningen.

### **11.1.6 Evaluering**

Det er vigtigt, at der sker en løbende evaluering af undervisningens form og indhold ift. fortsat anvendelse af materialet. Da rådgivningen er under hastig udvikling, kan det være relevant at supplere med helt aktuelle vurderinger af arbejdsmiljørådgivningens vilkår samt med relevante ændringer i lovgivning og aftaler eller lignende.

## **11.2 Eksempel på et kortere undervisningsforløb**

Det følgende program er udviklet til et undervisningsmodul afholdt i forbindelse med Ergoterapeut Uddannelsens Praksisprojekt i 5. semester. Forløbet havde en varighed af to gange tre timer. De studerende var organiseret i grupper, der alle havde gennemført en opgave på en konkret arbejdsplads. Disse erfaringer erstattede derfor arbejdet med caseopgaverne. En af caseopgaverne blev anvendt som en "modelcase" - alle casene kan principielt anvendes til dette; valget vil afhænge af målgruppen. I dette tilfælde anvendtes casen fra nærings- og nydelsesmiddelindustrien, da den bl.a. omhandlede en ergonomisk problemstilling.

Forløbet er planlagt, så der indledes med en gennemgang af modelcasen. Forløbet af samarbejdet mellem rådgiver og arbejdsplads formidles via en tidslinie, der omfatter de centrale begivenheder og aktører. De studerende udarbejder tidslinien ud fra casematerialet.

På baggrund af casen gennemgås modellen for relationen mellem rådgiver og virksomhed samt de 5 typer af opgavefællesskaber.

Ud fra modellen formuleres en opgave, der udføres af grupperne mellem de to undervisningsgange. Opgaven retter sig i dette tilfælde mod den praktikperiode, grupperne har gennemført. Den kan evt. erstattes af en opgave baseret på en analyse af en af de øvrige cases.

Den anden kursusgang indledes med et oplæg om arbejdsmiljørådgivningens historie. Den er baseret på kompendiematerialet (kap. 4 i denne rapport), der

udleveres til de studerende, eller evt. anvendes bogen "Fra engagement til styring". Gennemgangen opbygges på baggrund af en tidslinie, der placeres parallelt med tidslinien fra den første case. Fremlæggelsen kan med fordel organiseres således, at de studerende kan præsentere deres cases på samme væg. På denne måde kan tidslinierne sammenlignes.

Grupperne præsenterer resultatet af deres opgaver, og forskelle og ligheder giver udgangspunkt for en fællesanalyse af rådgivningens betydning og af rådgivernes strategivalg.

Der afsluttes med en diskussion af de studerendes mulige erhvervsfelt som arbejdsmiljørådgivere. Som oplæg til denne diskussion gennemgår underviser det aktuelle rådgivningsmarked, herunder strukturelle ændringer i rådgivningssektoren, påbudt rådgivning og anden relevant lovgivning samt virksomheders og institutioners baggrund for at anvende såvel intern som ekstern rådgivning. Dette kan baseres på materialet, der knytter sig til anvisning til kommende brugere af rådgivning.

#### Eksempel på program for et undervisningsforløb

	<b>Tirsdag d. 27.11.2007</b>
9:00	1. <i>Introduktion</i>
9:10	2. <i>Modulets forløb og mål</i>
9:20	3. <i>Præsentation af case: Industrivirksomhed indenfor næ&amp;ny</i>
9:35	4. <i>Gruppearbejde med case</i>
10:10	5. <i>Etablering af tidslinie (historieværksted)</i>
10:40	<i>Pause</i>
10:55	6. <i>Overblik over tidslinien</i>
11:00	7. <i>Oplæg: en model for relationen mellem virksomhed og rådgivere</i>
11:40	8. <i>Lille opgave til næste gang</i>
11:50	<i>Afrunding og evaluering</i>
	<b>Torsdag d. 29.11.2007</b>
13:00	9. <i>Oplæg om AM- rådgivningens historie og de fremherskende tankegange i arbejdsmiljøarbejdet</i>
13:30	10. <i>Opgave med udgangspunkt i gruppernes egne opgaver</i>
14:30	<i>Pause</i>
14:45	11. <i>Oplæg: BST's udvikling og afvikling. Det nye marked for arbejdsmiljøkonsulenter (et erhvervsfelt for ergoterapeuter?)</i>
15:45	12. <i>Evaluering</i>

## 11.3 Opgaver

I det følgende præsenteres en række opgaver, der kan anvendes direkte eller som inspiration til undervisere. De første to typer af opgaver er forslag til opgaver, der kan anvendes i forbindelse med den generelle gennemgang af arbejdsmiljørådgivningens historie. Den anden type er en konkret analyse af samarbejdet mellem rådgiver og arbejdsplads. Der er her medtaget en af de fem caseopgaver, der er udarbejdet til PAVLA projektets case. De fire øvrige er medtaget i bilag 3.

### 11.3.1 Opgaver om udviklingen af arbejdsmiljørådgivningen

#### Gennemførelse af historieværksted

Hvis studenterne besøger virksomheder eller institutioner, kan metoden *historieværkstedet* anvendes til at udarbejde en beskrivelse af arbejdspladsens arbejdsmiljøarbejde gennem de sidste 10 år. Herunder inddragelsen af rådgivere. Forløbet af et historieværksted er i meget kort form beskrevet i det følgende (en mere omfattende vejledning findes i (Limborg & Hvenegaard, 2007; Sørensen, 2005; Sørensen *et al.*, 2008)).

Ved udarbejdelsen af PAVLA projektets caseopgaver anvendtes metoden historieværkstedet. Det er en kvalitativ metode udviklet i andre sammenhænge af forfatterne, men tilpasset til PAVLA projektets mål. Formålet med historieværkstedet er at afdække en virksomheds eller institutions arbejdsmiljøarbejde set i et historisk perspektiv for hermed at indfange de bedste muligheder for fremtidige forandringer. For de deltagende arbejdspladser er historieværkstedet altid en værdifuld oplevelse, og det er med til at rejse spørgsmål om, hvordan der fremover kan og skal arbejdes med arbejdsmiljø.

Deltagerkredsen udgøres som regel af 5-10 personer og sammensættes ideelt af topledelse, mellemledere, sikkerhedsleder, sikkerhedsrepræsentanter og medarbejdere fra forskellige afdelinger. Deltagerkredsen bør omfatte alle, der har en rolle i det forebyggende arbejdsmiljøarbejde. Det kan dog også være personer, der ikke normalt anses for at være centralt placeret i arbejdsmiljøarbejdet, men



hvis opgaver har betydning for arbejdsmiljøet. Hvis denne målgruppe udgør flere end 15 personer, bør det overvejes at gennemføre flere historieværksteder.

### *Selve metoden*

Programmet er i sin grundform bygget op af to dele, der udgør et samlet forløb: Historieøvelsen og en deltagerstyret analyse af styrker og svagheder i forhold til arbejdsmiljøarbejdet. Normalt afholdes historieværkstedet over en hel dag. Der er dog afprøvet både kortere og længere udgaver. Hvert af de to delforløb kan gennemføres på ca. 3 timer, anden del kan dog gøres kortere.

Historieværkstedet er bygget op omkring tre eller fire runder, hvor deltagerne hver får en bunke A5-sedler i forskellige farver, en farve pr. runde. Når rundens problemstilling er annonceret af værkstedslederen, får alle deltagere et kortere tidsrum til at skrive deres erindringer herom på de udleverede sedler. Derefter sætter hver enkelt på skift deres sedler op på en i forvejen opsat tidslinje på væggen, hvor den tidsmæssigt passer. Samtidig kommenter den enkelte deltager kort det indholdsmæssige på sin egen seddel. Tidslinjens perspektiv er ofte ca. 10 år tilbage i tiden, men perioden afstemmes efter, hvad der er relevant og efter deltagernes erindringshorisont. Denne form gentages fire gange med forskellige spørgsmål. Spørgsmålene i de fire runder er som udgangspunkt:

- Hvilke betydningsfulde begivenheder har præget arbejdspladsen i den givne periode?
- Hvilke betydningsfulde begivenheder i arbejdsmiljøarbejdet har der været i de seneste 5-10 år?
- Hvilke personer har været vigtige for arbejdsmiljøets udvikling i perioden?
- Hvad har været de væsentligste problemstillinger, diskussioner, uenigheder mv. i perioden?

De forskellige papirfarver, der anvendes i hver runde, gør det muligt at holde de forskellige temaer ude fra hinanden. Efter hver runde åbnes for en kort diskussion om det billede, der har tegnet sig, efterhånden som der bliver lagt nye lag på historien.

Når deltagerne har været igennem de fire runder, er der oftest tegnet et ganske broget billede med mange forskellige input til den samlede historie. For at få me-

re systematik i dette bliver deltagerne derefter opdelt i grupper af 3-4 personer, som får til opgave at opdele historien i perioder efter eget skøn og vurdering. Disse perioder gives en overskrift – en slags kapiteloverskrift. Den må gerne være metaforisk, poetisk og sjov.

Anden del af historieværkstedet rummer de største variationer i de forskellige former, der har været afprøvet. Således blev der på nogen virksomheder gennemført en tematiseret evaluering eller en SWOT-analyse, hvorimod andre gennemførte en åben diskussion af det fremkomne historiebillede med spørgsmål som: Hvad var overraskende, hvilke styrker og svagheder var der i arbejdsmiljøarbejdet, og hvad betyder det for det fremtidige arbejdsmiljøarbejde?

I den analyse af historien, som kan laves i anden del, sættes der fokus på hvilke styrker og svagheder, historien har tydeliggjort i forhold til arbejdspladsens evne til at handle og forandre negative arbejdsforhold. I de fleste tilfælde bliver der også sat direkte fokus på hvilke forestillinger, deltagerne har om betydningen af at inddrage professionelle rådgivere. Begge dele af forløbet nedskrives løbende af en referent, ligesom den udfyldte tidslinje og kapiteloverskrifterne nedfældes.

### *Praktiske forhold*

Historieværkstedet skal holdes i et uforstyrret lokale, hvor det er muligt på en lang væg/to sammenhængende vægge at opsætte en lang række sedler med malertape el. lign. Ud over stole til deltagerne (inkl. værkstedslederne og referenten) bliver der i første del af programmet ikke brugt andet. Deltagerne sidder i en halvcirkel med ansigtet vendt mod væggen. Anden del af programmet foregår i samme lokale, men ansigt til ansigt omkring et bord. De deltagende virksomheder bør altid efterfølgende modtage en tilbagemelding fra historieværkstedet.

### **Historisk analyse på baggrund af tilgængelig viden**

Hvis det ikke er muligt at samle aktører fra virksomheden i det nødvendige tidsrum til at gennemføre et historieværksted, kan man evt. anvende udleveret materiale om virksomheden suppleret med korte interview eller evt. finde virksomheden på nettet og ved hjælp af oplysningerne på dens hjemmeside beskrive dens udvikling.

Spørg til, hvad der er ændret i form af

- Nye markeder
- Outsourcing af dele af produktion eller skift af leverandører
- Vanskeligheder ved at få personale
- Ejerforhold
- Hvilke erfaringer findes på arbejdspladsen med regulering af arbejdsmiljøet?

### **Arbejdsmiljørådgivernes aktuelle vilkår og strategier**

Denne opgave kan udføres gennem interview med konkrete arbejdsmiljørådgivere, der fokuserer på de nye organisatoriske rammer, samt hvordan konkrete rådgivere opfatter deres rolle og konkret indgår i samarbejde med de virksomheder, de rådgiver. De studerende udarbejder spørgeguide på baggrund af kompendiematerialet (rapportens kapitel 4).

En enklere måde at gennemføre denne opgave på er at bede de studerende besøge fem arbejdsmiljørådgiveres (forskellige typer) hjemmesider og beskrive ligheder og forskelle i deres udbudsprofil.

### **11.3.2 Opgave til diskussion af ændringerne i betingelserne for arbejdsmiljørådgivning.**

Som forberedelse til opgaven læser de studerende kapitel 4 i denne rapport eller uddrage af bogen "Fra engagement til styring" (Kabel *et al.*, 2008). Udviklingen af arbejdsmiljørådgivningen gennemgås evt i plenum. I det tilhørende opgavekompendium er medtaget PP plancher, der beskriver den historiske udvikling af rådgivningsstrategier. Ønsker man kun at anvende en kortere tekst kan artiklen: "BST – ved at være voksen" (Limborg Hans Jørgen, 1997) som også er optrykt i opgavekompendiet. Denne artikel er udformet som en konfirmationstale til BST.

Opgaven stilles til mindre grupper (2 – 4 personer) og lyder:

*Skriv en nekrolog over BST systemet.*

*En nekrolog omfatter, bl.a. en levnedsbetegnelse, fremhævelse af højdepunkter, hvad den afdøde har betydet for andre og for samfundet samt hvad man mener der vil blive husket.*

### **11.3.3 Opgave om samarbejdsrelationen mellem arbejdsmiljørådgiver og virksomhed i nærings- og nydelsesmiddelbranchen**

Denne opgave er baseret på en af de cases, der er udarbejdet som led i PAVLA projektet. Til alle casene er udarbejdet tilsvarende opgaver. De øvrige indgår i bilag 1. Opgaven kan anvendes på forskellige måder. Den kan anvendes som en gennemgang i plenum af udviklingen af en samarbejdsrelation, som det blev gjort ved gennemgangen af modelcasen i det ovenfor beskrevne forløb.

Den kan også anvendes som en gruppeopgave. Man kan vælge at supplere med flere oplysninger fra den længere casebeskrivelse, der indgår i kapitel 7 i denne rapport. Som baggrund for analyse og diskussion kan underviseren anvende den tværgående analyse af casene, som indgår i kapitel 8. I det følgende gengives et forslag til den opgave, der udleveres.

#### **Virksomheden og rådgiveren**

Virksomheden har mere end 500 ansatte og ligger i en provinsby. Der er holddrift i produktionen, som består af råvaremodtagelse, råvarebearbejdning, færdigproduktion og pakkeri. I tilslutning hertil er en udviklingsafdeling med laboratorier samt en større administrations- og salgsafdeling. Virksomheden var medlem af det lokale BST-center fra de tidlige 80'ere og frem til 2007. Herefter har de lavet en ny samarbejdsaftale. Den skal nu genforhandles.

#### **Tidslinien**

I 80'erne bruger virksomheden BST til ergonomi-opgaver og tekniske opgaver, som ofte handler om at måle fysiske og kemiske påvirkninger. BST inviteres ind i mellem til møde i sikkerhedsudvalget, fx for at forklare nogle lovkrav.

I 1990 beslutter virksomhedsledelsen, at der fremover skal være en sikkerhedsleder, der koncentrerer sig om arbejdsmiljøet som det primære. Beslutningen blev taget, fordi flere tidligere ledere var "gået ned rent psykisk", fordi det var svært at håndtere jobbet som et bijob. Desuden er der vækst: Virksomheden ansætter flere folk. En ny sikkerhedsleder med erfaring fra andre virksomheder ansættes i 1991.

En ting, den nye sikkerhedsleder lægger mærke til i produktionen, er, at råvarerne transporteres rundt i produktionen i små vogne, der kan veje op til 300 kg. Det er hårdt arbejde at skubbe dem rundt på gulvet, der er mange belastende skub, træk og vrid. Mange medarbejdere har 'noget med ryggen'. Det blev også til en opgave for BST at prøve at måle problemet og komme med løsninger, men uden held.

I 1992 afholdes nogle fyraftensmøder med BST. Det følgende år følges op med et kursus for medarbejderne i SU. Det viser sig, at mange ledere opfatter arbejdsmiljøarbejdet som en hindring frem for et redskab. Samme år diskuteres samarbejdet med BST på sikkerhedslederens foranledning. Især samarbejdsformen og ventetid på rådgivning er til debat og det aftales, at når virksomheden har et behov for rådgivning, skal BST reagere hurtigt på det. Som sikkerhedslederen siger:

"Jeg mente, at når vi skulle betale, så skulle jeg også bestemme. Men sådan så BST ikke helt på det. Men det gik rimelig godt, samarbejdet skulle lige formaliseres."

I 1994 påbegyndes et projekt om ensidigt gentaget arbejde (EGA). Der arbejdes også med alternativer til de tunge vogne til råvaretransport og sikkerhedslederen finder faktisk en anden model med en lille hjælpemotor, som anvendes i landbruget. Men medarbejderne er ikke meget for at bruge denne vogn, fordi det tager lidt længere tid at køre med den.

Arbejdstilsynet besøger virksomheden, laver en gennemgang og opfordrer til at man bruger sin sikkerhedsorganisation. Sikkerhedslederen siger om AT's besøg:

"Det var godt for sikkerhedsorganisationen, da der kom en masse ting frem om virksomheden. Vi fik mere fokus på, hvorfor vi gjorde, som man gjorde."

Ledelsen bliver mere involveret i arbejdsmiljøet. Fabriksdirektøren overtager posten som formand for sikkerhedsudvalget, som vedligeholdelseschefen ellers har haft. Det bliver et vendepunkt. Fabriksdirektøren er god til at engagere sine medarbejdere. Man kan lave aftaler med ham, så tingene sker. Han løber ikke fra aftalerne. Samtidig har han snor i lederne. En sikkerhedsrepræsentant siger:

”Det er her, det rykker, det er her, ledelsen begynder at ville det her på grund af det store fravær og uheld. Nu skal kurven knækkes, vi må gøre noget andet, end det vi plejer. Det indebærer også, at vi skal have meget mere ud af vores medlemskab i BST.”

Sikkerhedsorganisationen ændrer herefter opfattelsen af BST. De er en udefra kommende instans, der virker godt på medarbejderne, og de er meget brugbare i forbindelse med APV og arbejdspladsbrugsanvisninger. Sikkerhedslederen siger:

”I 1996 bliver BST en ressource, samarbejdet med BST forbedres – og vi arbejder mere fremadrettet med BST, hvor BST tidligere blev benyttet ved akut hjælp og ved uheld.”

En vigtig opgave handler om kemiske stoffer og materialer, der som råvarer kommer fra udlandet. Det første trin er at gøre medarbejderne klar over, hvad det er for materialer, de arbejder med. En anden vigtig aktivitet er undervisning. Først gennemføres kurser for sikkerhedsgrupperne, som BST står for. De kritiseres dog for at være meget arbejdsmiljøfaglige. Siden bliver de mere procesorienterede med udgangspunkt i, hvad det er, man kan og vil. Effekten er bl.a., at arbejdsmiljøet bliver mere forståeligt og begribeligt. En sikkerhedsrepræsentant siger:

”Der bliver pludselig sat ord på problemerne. Der bliver snakket ergonomi osv. BST opfinder ikke noget nyt, men får sat nogle begreber på nogle af problemerne.”

I 1995 er der bl.a. et APV-kursus for alle ledere. Ved den følgende APV-runde får medarbejderne mulighed for at få indflydelse på arbejdsmiljøet. Der registreres i forbindelse med APV'en over 800 problemer. APV'en sætter dermed gang i en masse opgaver og kommunikation, da hele organisationen bliver involveret. Det giver imidlertid også nogle udfordringer. Medarbejderne begynder at reagere, og sikkerhedsrepræsentanterne oplever en vis modstand i forbindelse med APV. En sikkerhedsrepræsentant siger:

”Medarbejderne mener ikke, at der sker noget. Mener, at identificering af problemer bør medføre, at tingene ændres på dag 1. Som sikkerhedsrepræsentant er der brændt meget tid af på at forklare medarbejderne, at det er dem vi arbejder for og at de har behov for det.

I 1996 påbegyndes yderligere uddannelse. Man starter i sikkerhedsudvalget. Derefter uddannes sikkerhedsrepræsentanterne, tillidsrepræsentanter og ledelse. Det drejer sig om over 100 personer, der i anden fase får til opgave at gå ud og udfolde ideen om arbejdsmiljø på de enkelte afdelinger - en slags ambassadørrolle.

Samme år indføres en tilkaldeordning ved uheld og ulykker, hvilket indebærer, at ledelsen tilkaldes, ligegyldig hvornår en episode sker. Det medfører umiddelbart en halvering af registrerede uheld. Det er også her omkring, at løsningen på det ergonomiske problem med træk og skub af tunge vogne i råvare-forarbejdningen endelig bliver taget i anvendelse. Medarbejderne får en lodret ordre om, at de skal bruge de nye vogne.

I 2001 udfører Arbejdstilsynet et tilpasset tilsyn, som resulterer i, at virksomheden bliver placeret på det bedste niveau: Niveau 1. Det giver anledning til at igangsætte et arbejde hen imod at få en arbejdsmiljø-certificering, som BST inddrages i. BST er i starten skeptisk over alt papirarbejdet, men må erkende, at certificeringsprocessen får en række positive konsekvenser. Bl.a. betyder det, at man reducerer råvarespild og at virksomhedens arbejde bliver mere målrettet. Samtidig betyder det, at BST's rolle ændres. Som kontaktpersonen siger:

"Jeg bliver ikke længere brugt som arbejdsmiljøekspert, mere som systemekspert, jeg er en autoritet i forhold til kontrolopgaven."

En sikkerhedsrepræsentant betegner systemet som et udviklingsværktøj. Når der kommer kontrol, kigger auditørerne BST's referater fra hver afdeling igennem, så de ved, hvad de skal være opmærksomme på.

Et presset marked betyder fra 2003 internt øgede effektivitetskrav og krav om øget indtjening, og man vælger at reducere personalet. Det er med til at åbne en diskussion om det psykiske arbejdsmiljø. Det følgende år går virksomheden sammen med BST i gang med et projekt i færdigforarbejdningen. Der er dønninger efter tidligere forsøg med selvstyrende grupper, mange lederskift og der udtrykkes modstand mod deltagelse i udviklingsprojekter fra grupper af medarbej-

dere. Men det lykkes arbejdspsykologen fra BST at etablere tillid og dialog blandt arbejdsmiljøaktørerne. Herefter etableres en indsats for at forbedre samarbejdet i de enkelte afdelinger.

Metoden består i, at psykologen efter en grundig forberedelse er ansvarlig for gennemførelsen af 2 timers medarbejdermøder. På mødet lægges op til, at her kan man sige, hvad man oplever af problemer og hvad man kan pege på af løsninger. Efter møderne nedsættes arbejdsgrupper, der skal foreslå en prioritering af løsninger. Det medvirker til, at nogle helt praktiske problemer, som har været irriterende, fx maskinfejl, nu finder en løsning. Men der er også blevet åbnet for en dialog om nogle gamle konflikter mellem smedene og operatørerne.

#### **Opgave A**

Skriv vigtige begivenheder, personer og problemer op på henholdsvis grønne, gule og røde sedler med årstal, så de kan anbringes på en tidslinie.

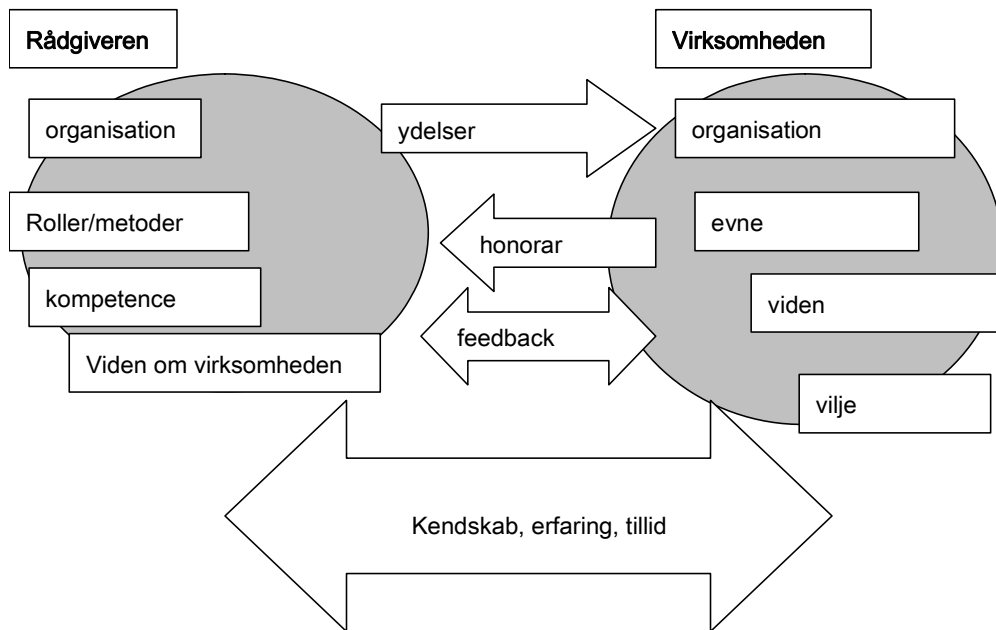
Prioriter dem efter den betydning de har haft for samarbejdet mellem virksomheden og rådgiveren.



### Opgave B

Beskriv samarbejdsrelationen mellem virksomhed og rådgiver som den er i dag ved hjælp af modellen nedenfor.

Model: Samarbejdsrelation mellem arbejdsmiljørådgiver og virksomhed. TeamArbejdsliv august 2007



### Opgave C

Hvilke forskellige typer af opgavefællesskaber kan der identificeres i praksisprojekterne?

- Sundhedsrummet
- Det tekniske makkerskab
- Den interne arbejdsmiljøkompetence
- Den ansvarlige ledelse
- Arbejdsmiljø integreret i opgaven

### Opgave D

På det næste møde i Sikkerhedsudvalget skal der tages stilling til, hvad den nye samarbejdsaftale med Arbejdsmiljørådgiveren skal indeholde. I skal nu lave et oplæg til dette møde med forslag om:

- Hvad skal aftalen omfatte?
- Hvilken kompetence er der behov for?
- Hvilke krav bør der stille til rådgiveren?
- Hvad skal der indgå i opgaveplanen for det kommende år?

### Litteratur

- Kabel A., Limborg H.J., Møller N., Sørensen N.P., & Kragh D. (2008) *Fra engagement til styring - arbejdsmiljøarbejdets historie fortalt af dem der var med*. Selskab for Arbejdsmiljø, København.
- Limborg Hans Jørgen (1997) *BST - ved at være voksen?* I LOKE nr. 3 1997 Ingeniørforeningen i Danmark.
- Limborg H.J. & Hvenegaard H. (2007) *The Cronicle Workshop. The use of the narratives of a group to tell the story of a work community and understand the basis of its culture*. In L.B.Rasmussen (Ed) *Metoder i Arbejdsmiljøarbejdet*. DTU, Lyngby.
- Sørensen O.H., Mac A., Limborg H.J., & Pedersen M. (2008) *Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. Frydenlund, København.
- Sørensen, O.H. (2005) *Nye former for medindflydelse i private virksomheder - ramme og lokalaftaler om sikkerheds- og samarbejdsorganisationen*. Tidsskrift for Arbejdsliv 7 (2005), 93-95.