

# *Hvad virker og hvornår?*

Arbejds miljøkonferencen  
Hotel Nyborg Strand, d. 7. november 2011

Peter Hasle, professor  
Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø



DET NATIONALE  
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDS MILJØ

# Udefra og ind – indefra og ud

Virkemidler

Hvordan får arbejdsmiljøaktører virksomhederne til at gøre det, de tror er bedst for samfund og virksomhed?

Hvordan kan virksomheden undgå at arbejdsmiljøet giver problemer for levering af kerneydelsen

## En kort arbejdsmiljøhistorie

- Før lønarbejdet opstod under industrialiseringen eksisterede der ikke er arbejdsmiljøbegreb
- Adskillelsen mellem arbejdsgiver og arbejdstager flyttede ansvaret fra den der udfører arbejdet, til den der bestemmer
- Arbejdsmiljøregulering opstod i kølvandet (fra 1873)
- Punktnedslag (børnearbejde, dampkedler, bly, kviksølv)
- Trepårtssamarbejde næsten fra starten (Arbejdsrådet 1901)
- Reguleringsprincip: Alt der ikke er forbudt, er tilladt

# Den moderne arbejdsmiljøindsats

Arbejdsmiljøloven fra 1975 ændrer grundlaget:

- Fra command-control til reflektiv regulering
  - Arbejdsgiveren får det samlede ansvar for arbejdsmiljøet
- Fra myndighedshåndhævelse til netværksindsats
  - Udover Arbejdstilsynet involveres en bred vifte af aktører
- Fra signalproblemer til det brede sundhedsbegreb
  - Alle sikkerheds- og sundhedsproblemer med relation til arbejdet skal forebygges

# Succeser og uløste problemer

Historisk:

- Børnearbejdet er løst, og dampkedler eksploderer ikke
- Men stadig problemer med spaltekniv og skærm på rundsave

I moderne tid:

- Organiske opløsningsmidler er kontrolleret, og asbest forbudt
- Men vi har ikke set det store fald i ulykker, og den store forbedring af helbredet som 35 års indsats burde have sikret

# De lavt hængende frugter er plukket

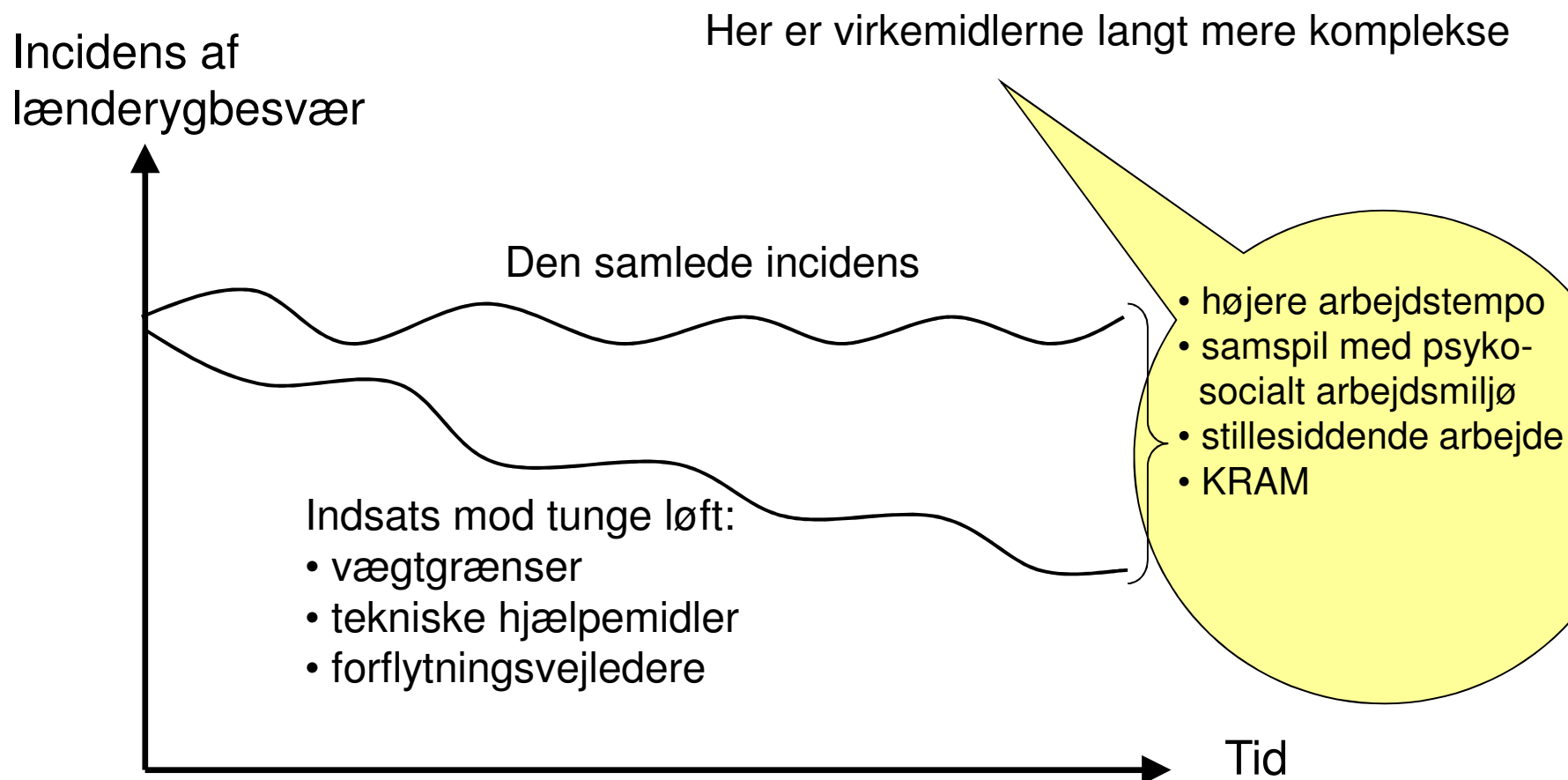
Den oprindelige forståelse byggede på mono-kausaltet

- Dampkedler eksploderer pga for højt tryk
  - Løsningen er sikkerhedsventiler
- Organiske opløsningsmidler fremkalder hjerneskader
  - Løsningen er at fjerne opløsningsmidlerne
- Tunge løft fremkalder rygskader
  - Løsningen er at fjerne de tunge løft

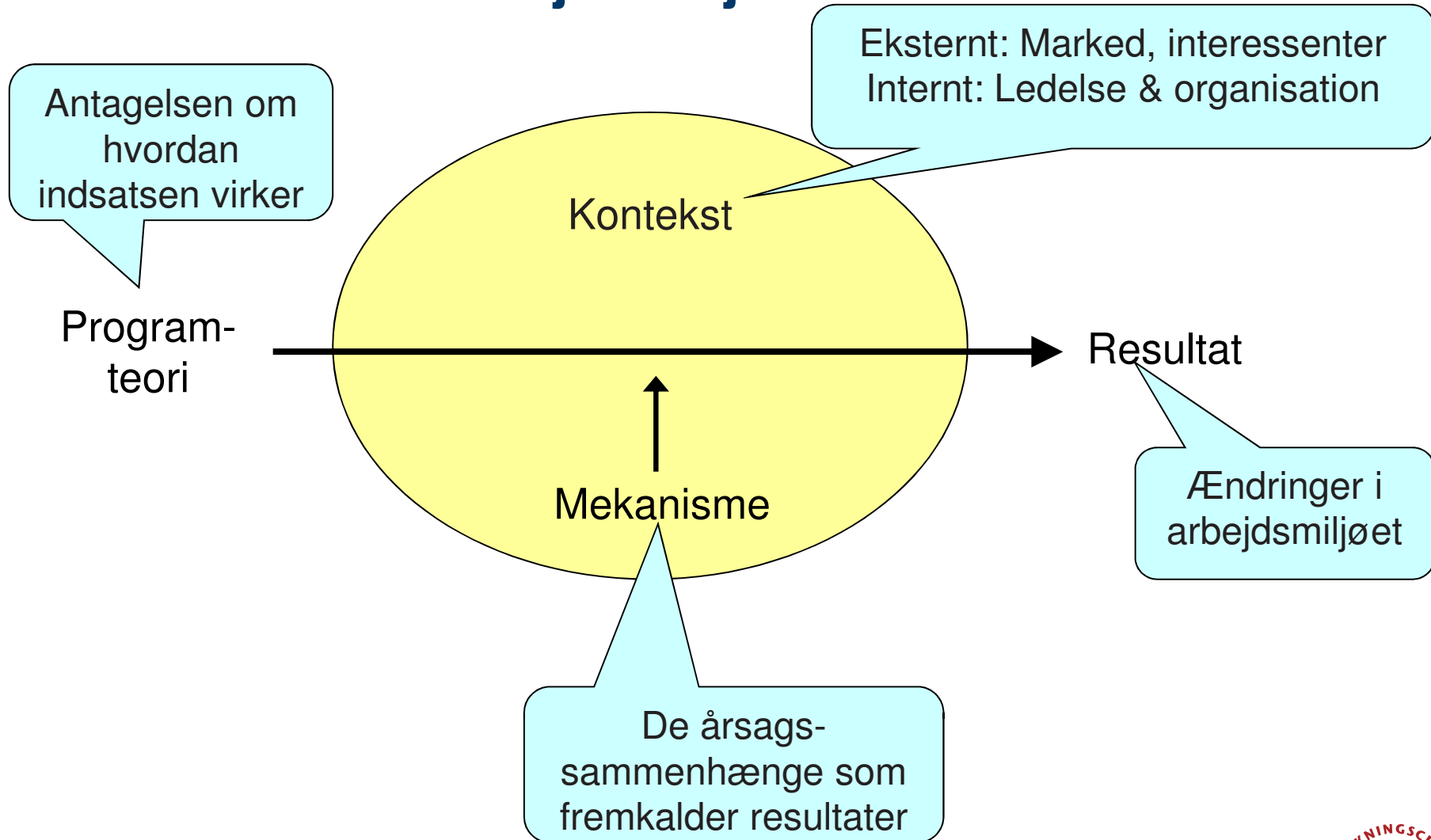
## Arbejds miljøet er blevet mere komplekst

- På sikkerhedsområdet skyldes ulykkerne komplicerede samspil mellem teknologi, organisering og mennesker
- På det kemiske område skyldes den største risiko mange forskellige stoffer i meget små mængder
- På muskelskelet og det psykosociale område skyldes helbredsskader komplekse samspil mellem fysiske belastninger, organisering af arbejdet, psykosociale belastninger og individet

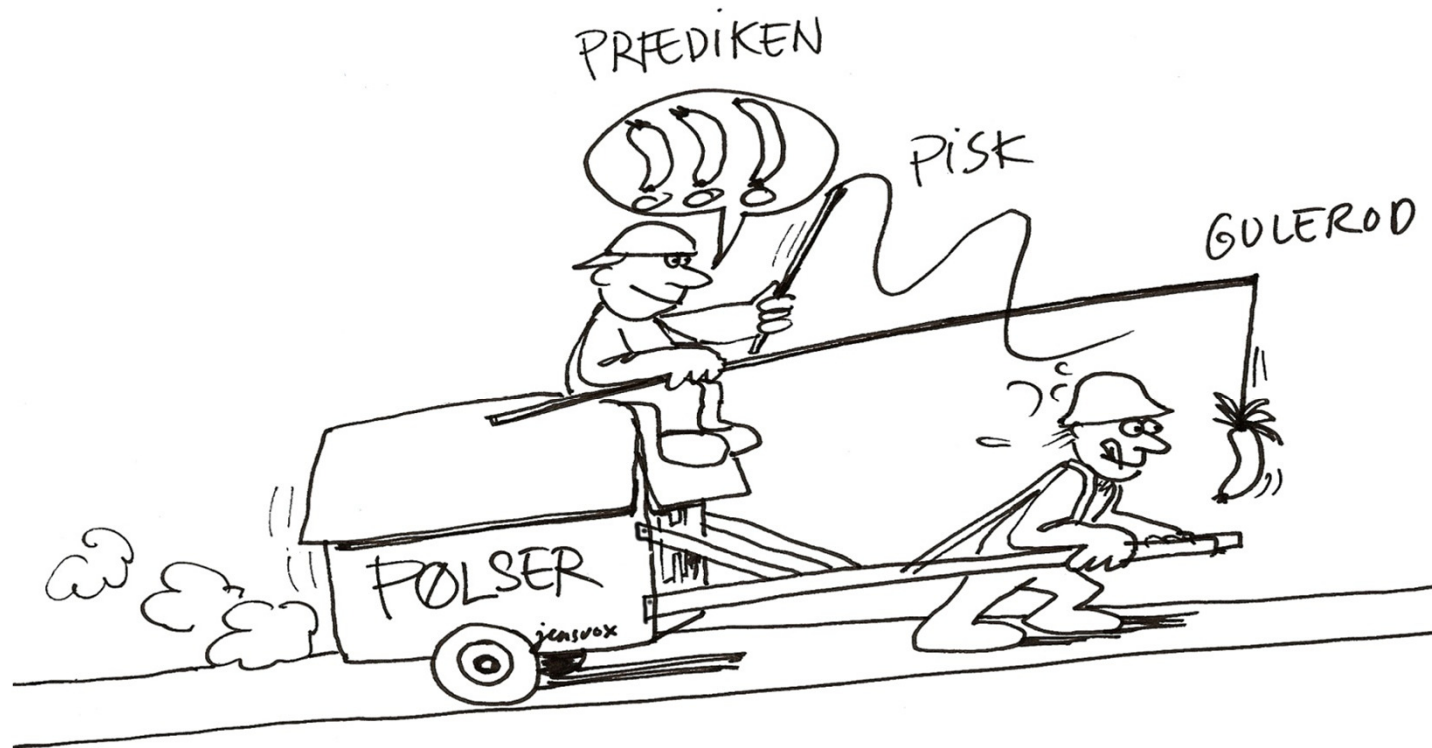
# Et eksempel: Fra tunge løft til et komplekst samspil



# Hvad er et virkemiddel i arbejdsmiljøindsatsen



# Virkemidler – tre hovedtyper



# Virkemidler i arbejdsmiljøindsatsen

Virkemidlets programteori	Samfundsmæssigt virkemiddel	Virksomheders arbejdsmiljøarbejde (mekanismerne)
<b>Krav, kontrol og sanktion (pisk)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Love og regler</li> <li>• Tilsyn</li> <li>• Bøder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efterlevelse af regler fx om APV, rundsave og tunge løft</li> <li>• Efterkommelse af påbud</li> </ul>
<b>Incitament (gulerod)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smileyordningen</li> <li>• Partsaftaler fx om AMO, stress og mobning</li> <li>• Økonomisk støtte til konkrete indsatser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificering</li> <li>• Konkret udformning af AMO</li> <li>• Politikker</li> <li>• Projektimplementering</li> </ul>
<b>Information, uddannelse og vejledning (prædiken)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAR-vejledninger og kampagner</li> <li>• Uddannelses tilbud</li> <li>• Arbejdsmiljørådgivning</li> <li>• Medieomtale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uddannelse af AMO – aktører</li> <li>• Netværk</li> <li>• Ansættelse af AM-professionelle</li> <li>• Vidensbaserede handlinger</li> </ul>

# Vigtige træk ved virkemidler

- Teoribaserede
- Virkemidler omsættes aktivt af aktørerne
- Lange årsagskæder hvor alle led har betydning for resultatet
- Mekanismerne er ikke lineære og har mange feed back loops
- Mekanismerne er forankret i flere delvist overlappende sociale systemer
- Virkemidlerne er åbne systemer som selv forandrer de betingelser som de arbejder under

# Kompleksiteten i virkemiddelmekanismer

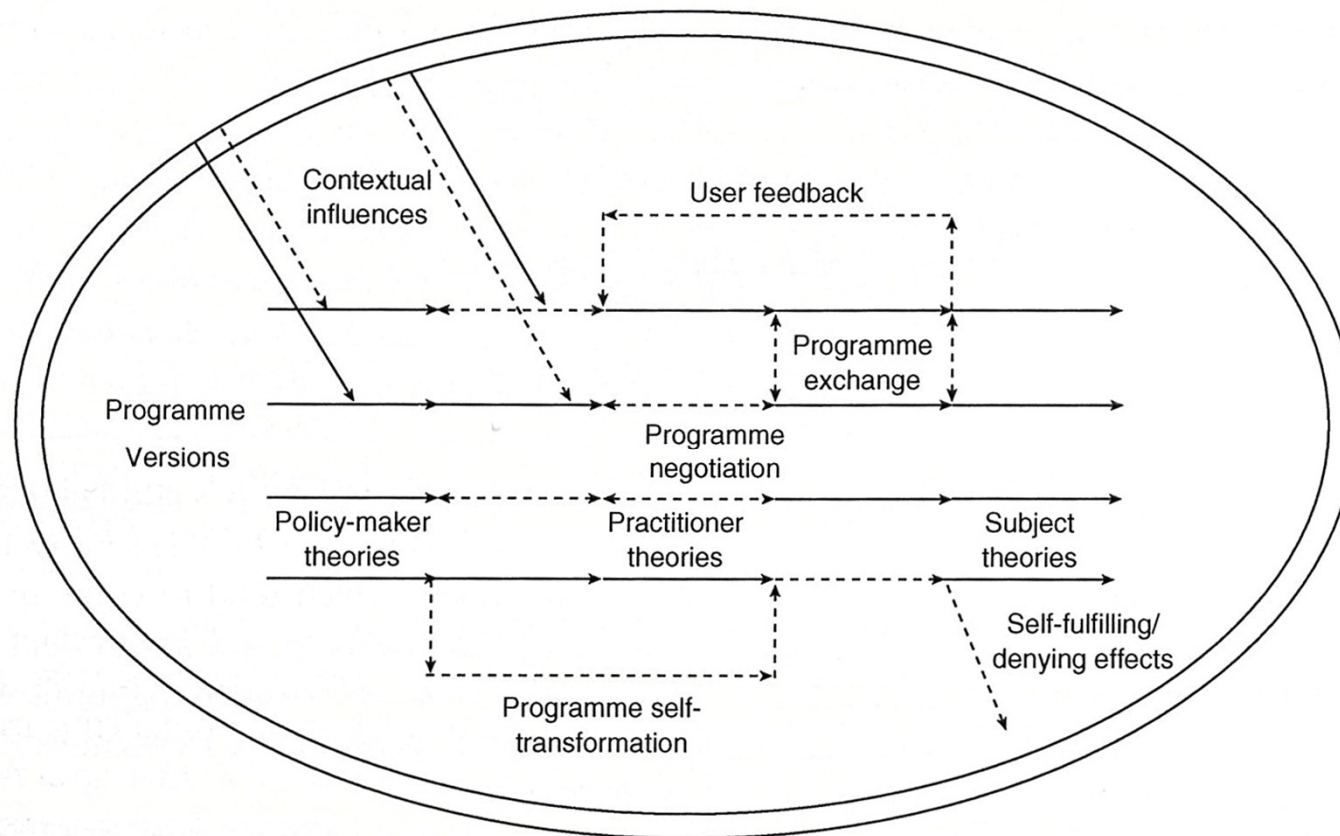


FIGURE 2.7 *Programme complexity*

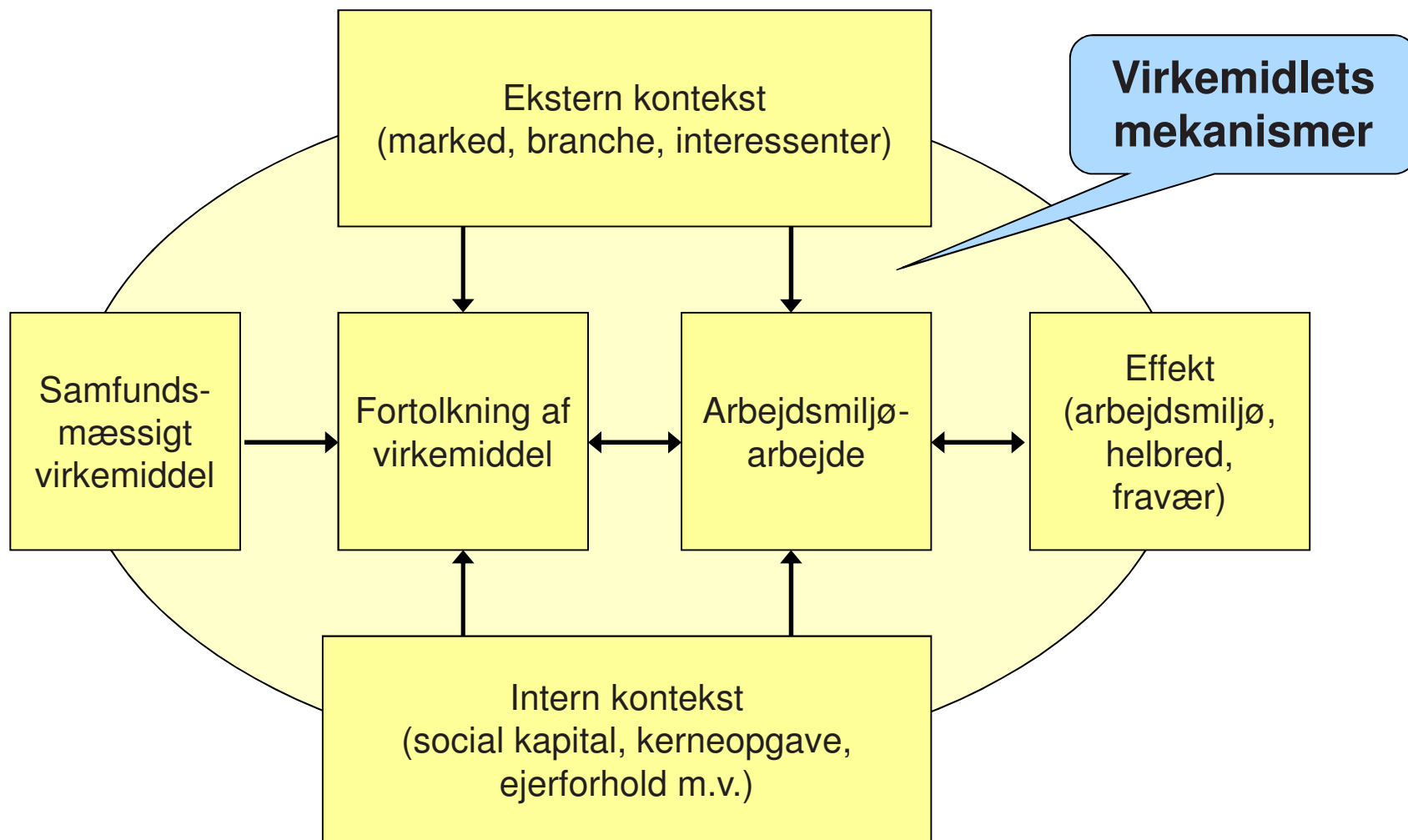
## Den hidtidige forskning i virkemidler

- Randomiserede undersøgelser af plus/minus intervention den gyldne standard
- Systematiske Cochrane review hvor kun randomisering eller tilsvarende metoder tæller
- Samfundsmæssige virkemidler og brede organisatoriske interventioner i virksomhederne kan ikke randomiseres
- Undersøgelser af disse interventioner forkastes som metodemæssigt mangelfulde i effekt-reviews
- Individuelle interventioner fx fysisk og kognitiv træning kan randomiseres og fremstår dermed som effektfulde
- Ringe viden om hvordan sådanne interventioner virker i organisatorisk sammenhæng

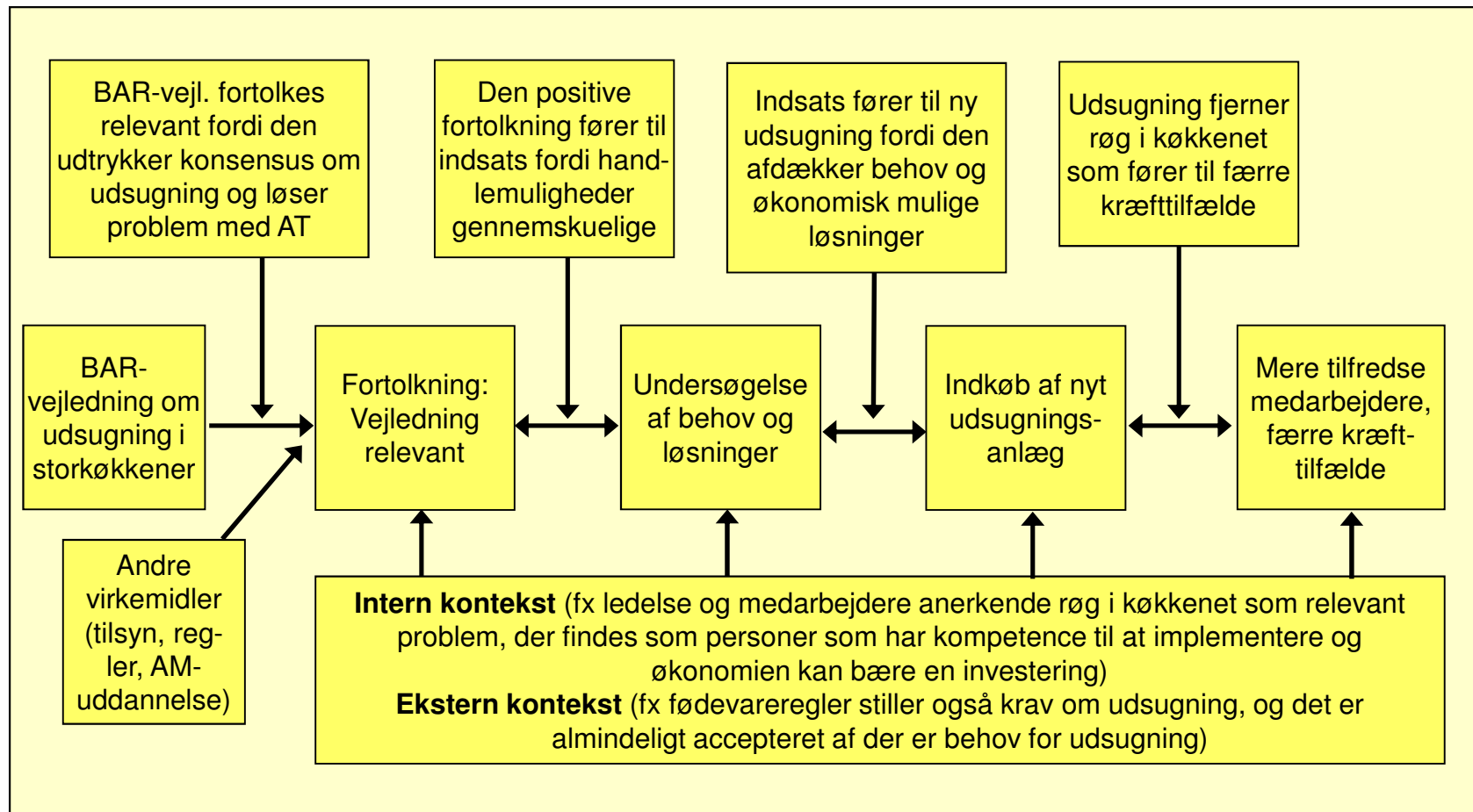
# En alternativ model for virkemiddelforskning - realistisk evaluering

- Anerkendelse af samfundsmæssige interventioners kompleksitet og ikke-lineære sammenhænge
- Reformulere spørgsmålet
  - Fra: om det virker?
  - Til: hvordan og hvornår det kan virke?
- En dataindsamlingsstrategi som bygger på flerstrenge metoder og mange kvantitative og kvalitative datakilder
- En analysestrategi hvor konklusioner bygger på mange brikker som passes sammen (eller det modsatte)

# En (relativt) simpel analysemodel



# Et forsøg med et simpelt eksempel på virkemiddel og mekanismer



# Evidens i realistisk evaluering

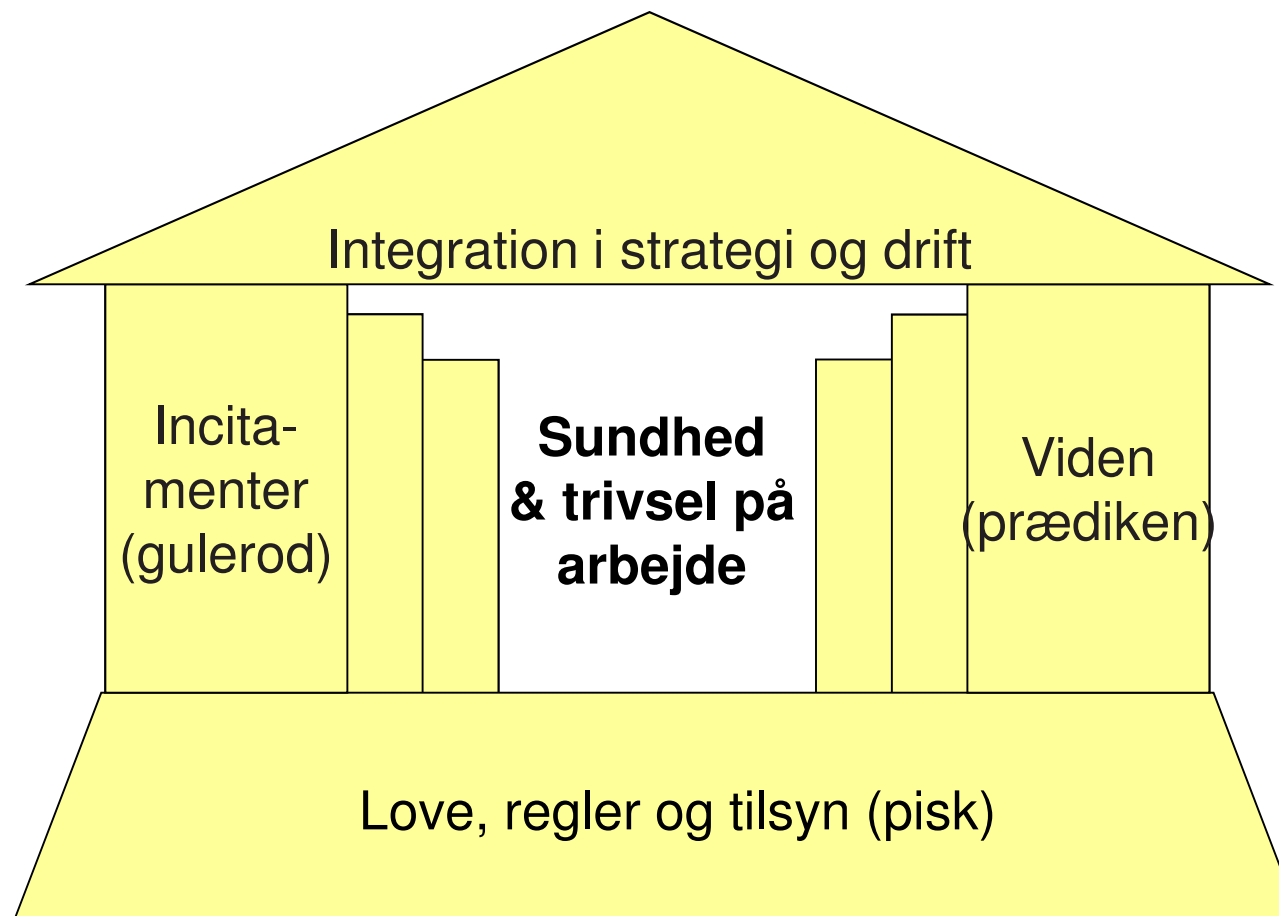
- Evidens om virkemidler forstås som den bedst tilgængelige viden om virkningsmekanismer
- Evidens om hvordan og hvornår virkemidler virker
- Evidens bygger på systematiske analyser af (helst mange) undersøgelser af virkningsmekanismer
- Integration af evalueringer i de systematiske analyser
- Behov for at styrke anvendeligheden af de mange evalueringer på arbejdsmiljøområdet

# Betydningen af virkemiddelforståelsen for strategier i arbejdsmiljøindsatsen

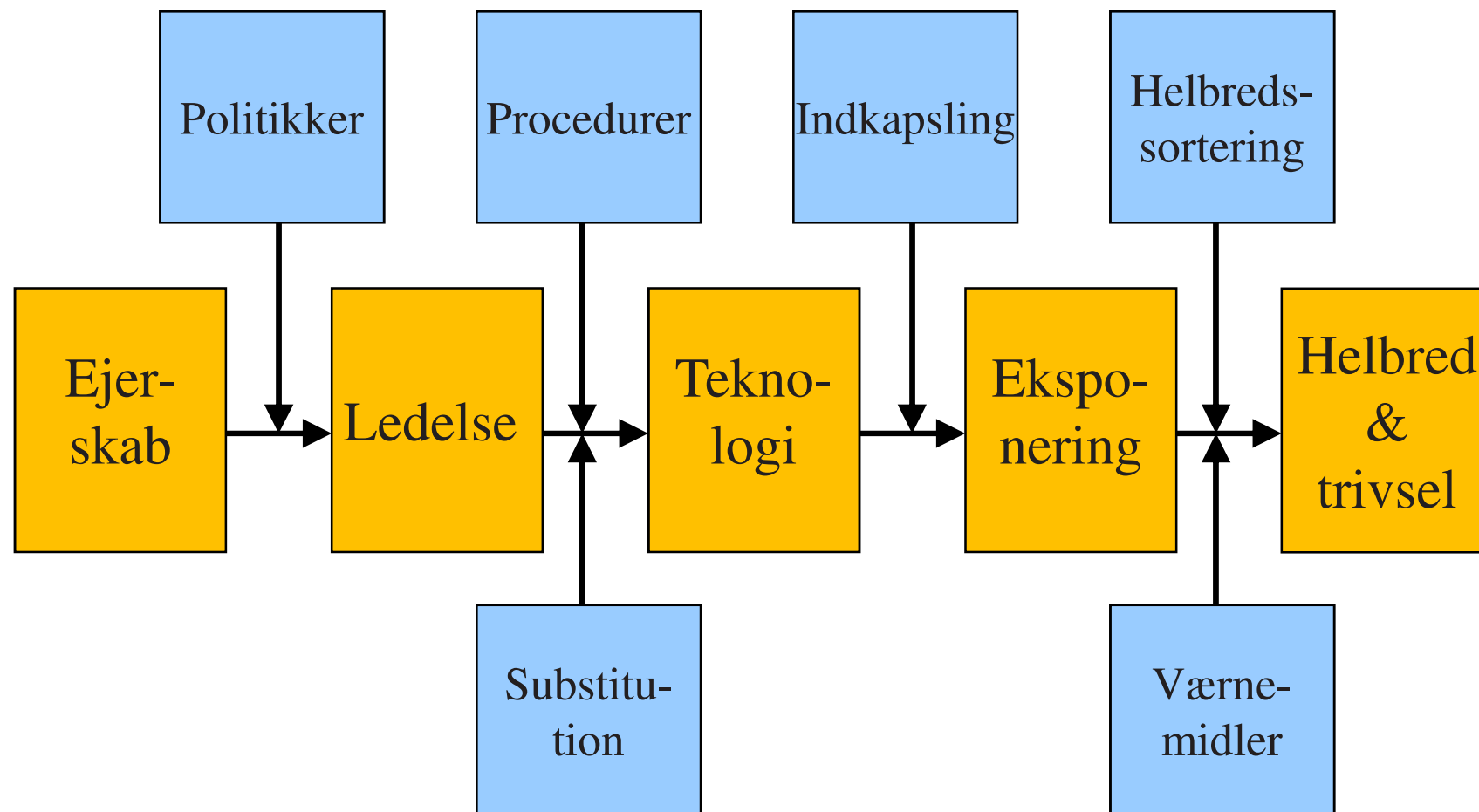
En virkningsfuld arbejdsmiljøindsats må bygge på

- En flerstrengt indsats med kombination af mange virkemidler og aktører
- Integration af både pisk, gulerod og prædiken
- Integration i virksomhedernes strategi og drift
- Og ikke mindst tålmodighed:
  - Både forskning og praktik peger på at væsentlige arbejdsmiljøforbedringer kræver lang tid for at slå igennem
  - Den typiske 1-2 årige indsats vil sjældent vise effekt

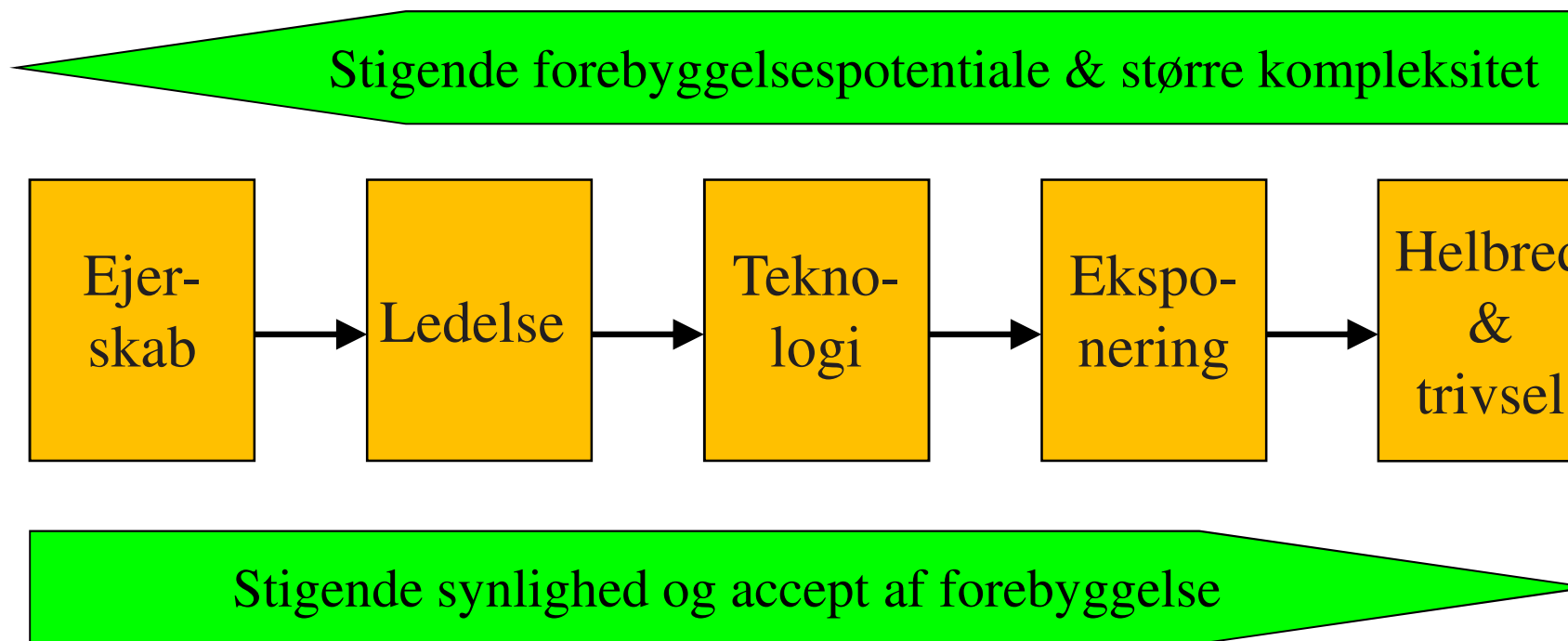
# En samlet strategi for arbejdsmiljøindsatsen



# Indefra-perspektivet



# Dilemmaet for effektive virkemidler i virksomheden



# Integration i strategi og drift underprioriteret

- Enhver virksomhed er sat i verden for at løse sin kerneopgave
- Arbejdsmiljø er et perifert tema i virksomhederne der opfattes som bøvl og besvær
- Arbejdsmiljøaktører er typisk placeret på sidelinjen
- Reformen af arbejdsmiljøorganisationen (AMO) giver et nyt grundlag for integration

Nøglespørgsmålet:

- Hvad kan arbejdsmiljøindsatsen tilbyde som bidrager til at løse kerneopgaven i virksomhederne

# Mulige bidrag til løsning af kerneopgaven

## Indirekte:

- Legitimitet (image, omdømme)
  - Påbud og bøder nedsætter legitimiteten
  - Grønne smileys og CSR forøger legitimiteten
- Sunde medarbejdere
  - Lavere omkostninger til sygefravær

## Direkte:

- Arbejdsmiljøet som et ressource
  - Engagerede medarbejdere som trives, er mere produktive

# Afsøgning af nye veje til integration i strategi og drift

European Sociological Review VOLUME 26 | NUMBER 5 | 2010 499–518

499

DOI:10.1093/esr/jcq014, available online at [www.esr.oxfordjournals.org](http://www.esr.oxfordjournals.org)

Online publication 19 March 2010

---

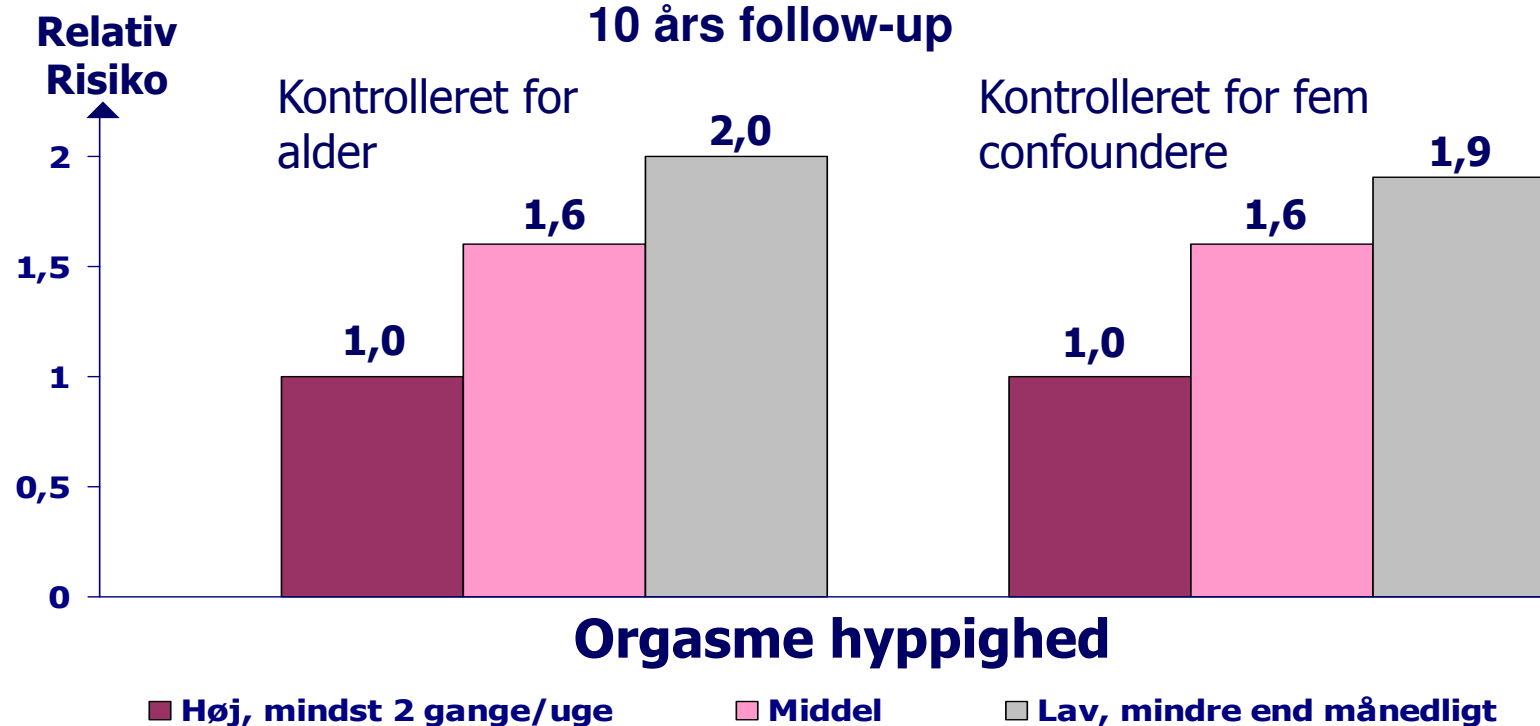
## Erotic Capital

Catherine Hakim

We present a new theory of erotic capital as a fourth personal asset, an important addition to economic, cultural, and social capital. Erotic capital has six, or possibly seven, distinct elements, one of which has been characterized as 'emotional labour'. Erotic capital is increasingly important in the sexualized culture of affluent modern societies. Erotic capital is not only a major asset in mating and marriage markets, but can also be important in labour markets, the media, politics, advertising, sports, the arts, and in everyday social interaction. Women generally have more erotic capital than men because they work

# Og sex er sundt!

Sex og død: En undersøgelse af 918 midaldrende engelske mænd,  
10 års follow-up



Davey Smith et al. BMJ 1997;315:1641-5.

Bekræftet for begge køn i nyligt review:  
Brody, Journal of Sexual Medicine, 7 (4) 1336-1261, 2010

**Konklusion:  
Sex på arbejdspladsen er sundt og fremmer  
produktiviteten**

- Hermed er ideen givet videre til det næste  
sundhedsfremmeprojekt!**

# Samarbejde som en nødvendig ressource

- De traditionelle styrings- og koordineringsprincipper :
  - Marked: Køb og salg af produkter og ydelser
  - Bureaukrati: På forhånd fastlagte roller og opgaver
- Teknologien overtager det rutinerede arbejde og efterlader arbejdsopgaver baseret på skøn
- Arbejdsopgaverne bliver stadig mere komplekse og kræver stadig flere horisontale kontakter
- Samarbejde som nyt koordineringsprincip der bygger på engagement i opgaven

# **Samarbejde om kerneopgaven - et fælles omdrejningspunkt for performance og arbejdsmiljø**

- Arbejdsgiverens interesse i performance (kvalitet og produktivitet) sikres gennem løsning af kerneopgaven
- Medarbejdernes interesse i et meningsfyldt arbejde sikres gennem løsning af kerneopgaven
- Kerneopgaven er grundlaget for social kapital:
  - Virksomhedens sociale kapital består i lederes og medarbejderes evne til at samarbejde om at løse en fælles opgave

# Social kapital som grundlag for integration i strategi og drift

- Forskningen viser at høj social kapital både bidrager til høj performance og sundhed og trivsel
- En social kapital-tilgang giver mulighed for at
  - flytte arbejdsmiljø fra periferien til kerneopgaven
  - sikre arbejdsgiverinteressen i medarbejderinddragelse og et godt arbejdsmiljø
  - sikre medarbejderinteressen i at bidrage til virksomhedens performance og til helhedstænkning

## Jamen vil nogen hævde:

### - Arbejdsgiveren bilder bare medarbejderne ind at vi er alle i samme båd?

- Nej, social kapital er kun en ressource og har kun en positiv effekt på helbred og performance når:
  - medarbejderne har tillid til at ledelsens intentioner
  - når processerne foregår på en retfærdig måde (dvs. respektfuld og med inddragelse)
  - når ledelse og medarbejdere er i stand til at samarbejde på en ligeværdig måde

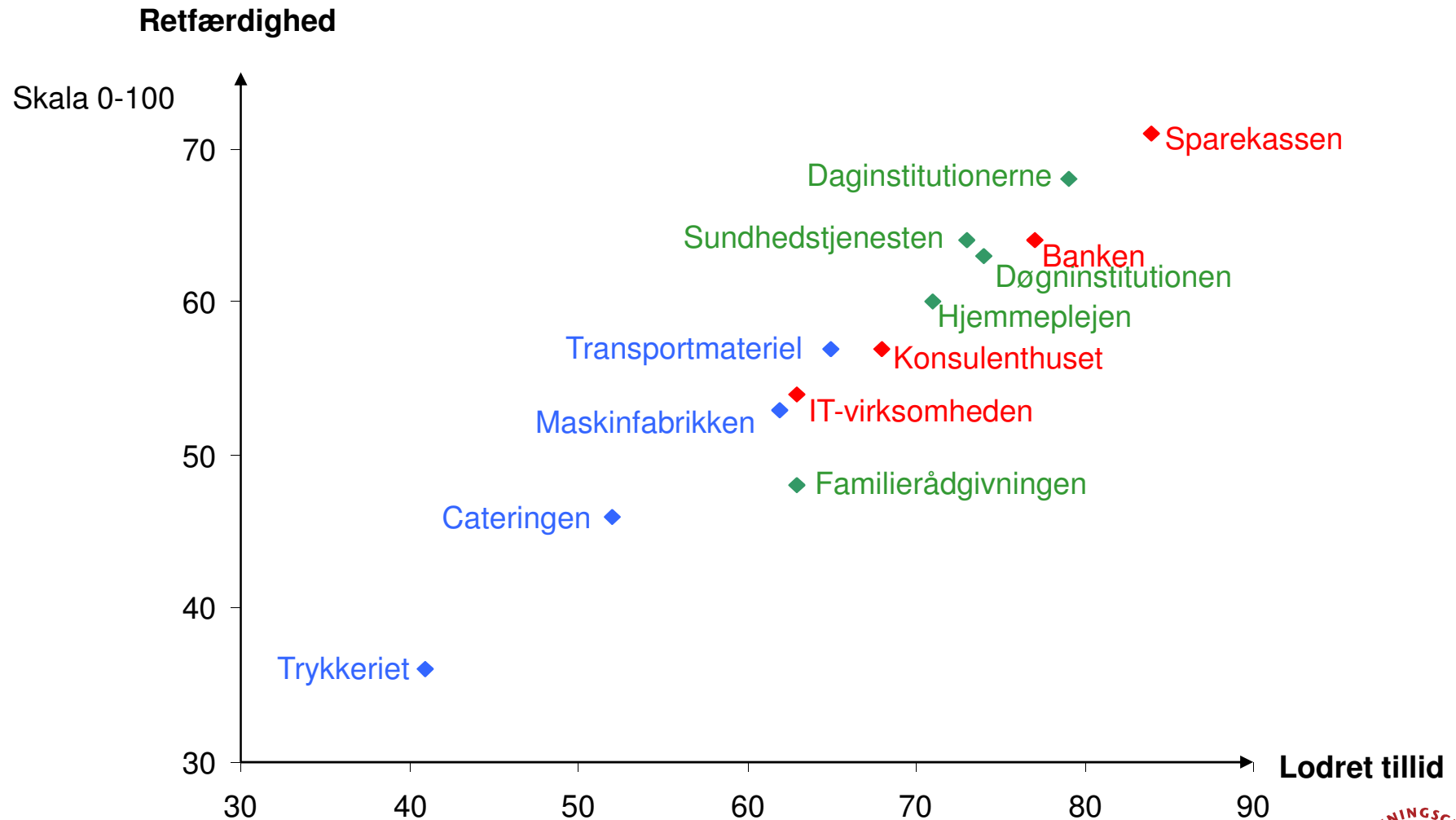
## Jamen vil andre hævde:

- **Med social kapital havner vi i en sandkasse, hvor der ikke kan træffes beslutninger fordi det ikke må gøre ondt på nogen**
- Nej, social kapital er kun er ressource når den bidrager til den fælles løsning af kerneopgaven
- Derfor accepteres ubehagelige beslutninger når grundlaget er gennemskueligt, og det sker i helhedens interesse
- Det kræver
  - at ledelsen lytter til medarbejderne – også i forbindelse med ubehagelige beslutninger

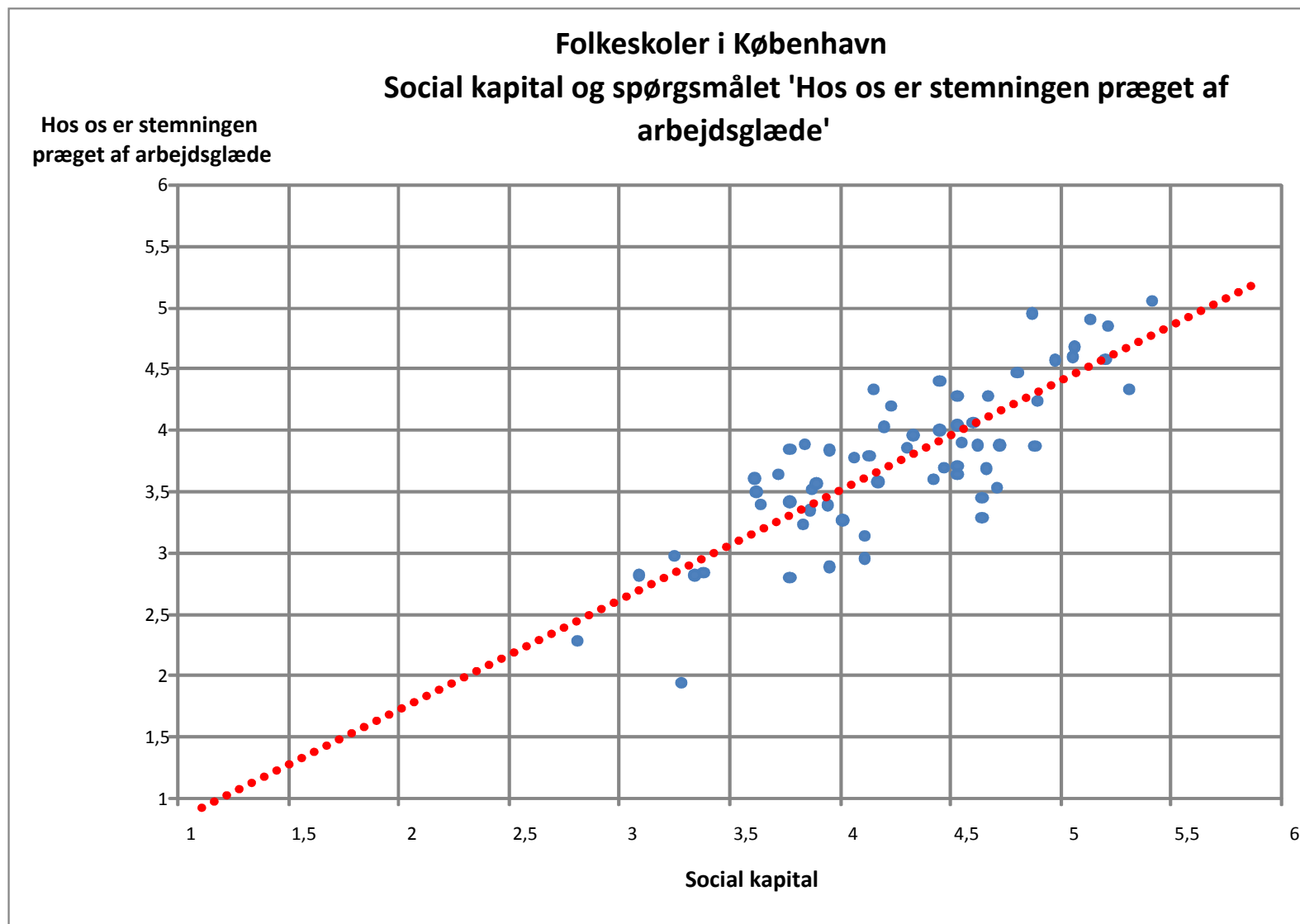
# De særlige danske forudsætninger giver et stærkt udgangspunkt

- Høj social kapital i samfundet
  - Vi har tillid til hinanden
  - Relativt små sociale forskelle (stadigvæk)
- Høj social kapital på danske arbejdspladser
  - Lave spændinger mellem arbejdsgivere og medarbejdere
  - Traditioner for at samarbejde
  - Aktivt engagement

# Alle virksomheder har social kapital – men ikke lige meget af den



# Også forskel på sammenlignelige virksomheder



Forskningsprojektet 'Engagement eller mistillid i folkeskoler', [www.teamarbejdsliv.dk](http://www.teamarbejdsliv.dk)

# Nye muligheder for design af virkemidler

- Den måde virksomheder organiserer sig selv har stor betydning for arbejdsmiljø og helbred
- Fokus på kerneopgaven og social kapital giver et stærkt afsæt for integration af arbejdsmiljø i strategi og drift
- Arbejdsmiljøreformen lægger op til en virksomheds-tilpasning af AMO og integration i ledelsen
- Design af nye virkemidler skal kombinere viden om arbejdsmiljø, om virkningsmekanismer og om virksomheders strategi og drift

# Synergi i virkemidler – vigtigt og svært

Udefra og ind:

- Koordinerede indsatser mellem Arbejdstilsynet, AMR, BAR og arbejdsmarkedets parter:
  - Fælles budskaber og indsatser med kombination af tilsyn, vejledning, information og uddannelse
- Koordinering med andre politikområder fx CSR

Indefra og ud:

- Integration af arbejdsmiljø i produktionsudvikling, HR, kvalitet og miljø fx:
  - Lean og arbejdsmiljø fx værdistrøms-APV
  - Integreret kvalitetsstyring (ISO 9000 og 14000 samt OHSAS 18000)
  - Sammenlægning af AM-udvalg og SU

# CAVI

## Center for forskning i arbejdsmiljøindsatser og virkemidler

- NFA, DTU, RUC, Teamarbejdsliv og DPU har etableret et center uden mure for at styrke virkemiddelforskningen
- Bevilling fra Arbejdsmiljøforskningsfonden 2011-15:
  - Tværgående teoriudvikling og formidling
  - Organisering af arbejdsmiljøarbejdet (AMO)
  - Certificeret arbejdsmiljøledelse af psykosocialt arbejdsmiljø i kommuner (CERPA)
  - Netværk til at fremme arbejdsmiljøet blandt små virksomheder (INVINE)

# Tak for opmærksomheden

Peter Hasle  
[pha@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:pha@arbejdsmiljoforskning.dk)



DET NATIONALE  
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ