

Sikkerhedsorganisationens lange vej

Sikkerhedsorganisationen (SIO) er tænkt som et centralt element i arbejdsmiljøreguleringen. Artiklen analyserer 25 års forsøg på at udvikle SIO til at udfylde rollen. En række forskellige indfaldsvinkler har bidraget til at udvikle redskaber for SIOs arbejde, men det har knebet med en forståelse af, hvorfor det er svært at få disse handlingsorienterede tilgange til at fænge i virksomhederne. Det konkluderes, at det i højere grad er nødvendigt at indtænke magtforhold og de centrale økonomiske motiver for at kunne styrke SIO væsentligt.

Indledning

Sikkerhedsorganisationen (SIO) var udset til at være et bærende element i den gældende arbejdsmiljølov, da den blev vedtaget i 1975 (ikrafttræden 1977). Den skulle være redskabet til at sikre, at der blev taget hensyn til arbejdsmiljø i alle relevante spørgsmål i virksomheden. Den kan i følge Rieper (1985) betegnes som den decentrale deltagermodel og er dermed det andet ben i det styringssystem, som blev etableret med arbejdsmiljøloven. Det første ben er regelmodellen, der består af Arbejdstilsynets udstedelse af regler med efterfølgende opfølgning gennem tilsyn. Disse to styringsmodeller er desuden ifølge Rieper suppleret af en forhandlingsmodel (aftaler mellem parterne om arbejdsmiljø) og en ekspertmodel (rådgivning til virksomhederne gennem BST).

Det viste sig imidlertid vanskeligt at få SIO som en decentral deltagermodel til at

fungere efter hensigten. Selvom SIO uden tvivl har bidraget til forbedring af arbejdsmiljøet i mange virksomheder, er der også almindelig enighed om at den ikke fik den tiltænkte centrale rolle i virksomhedens organisation, men i stedet blev til et appendiks eller en sidevogn. Der er peget på flere væsentlige problemer ved SIOs funktion (Stranddorf et al. 1992)

- usystematisk ad hoc indsats, som tager sig af problemer, som de viser sig
- begrænset forebyggende indsats
- ingen inddragelse i planlægning og indkøb
- afhængighed af enkeltpersoners (ildsjæles) engagement.

I Sverige og Norge blev der indført tilsvarende organisering af arbejdsmiljøarbejdet med deltagelse af valgte repræsentanter for de ansatte. Også i disse lande har den samme type problemer vist sig (Frick 1994).

Der er i de forløbne år gjort mange forsøg på at udvikle tiltag, der i højere grad kunne få SIO til at træde ind i sin tiltænkte rolle. Forskningen har spillet en vigtig rolle. Det er både sket ved at tilbyde forståelser, som siden er forsøgt omsat til praktiske handlinger af arbejdsmarkedets parter og Arbejdstilsynet, og gennem evaluering af praktiske forsøg. Forskningen har været afhængig af politiske prioriteringer, hvilket både har gjort den meget praksisorienteret og vanskeliggjort kontinuiteten, fordi der i perioder ikke har været politiske enighed om udvikling af SIO. Forståelserne af SIO har derfor udviklet sig i en dialog mellem praktiske erfaringer, de politiske diskussioner mellem myndighed og arbejdsmarkedets parter og forskningen.

Denne artikel¹ har to formål. For det første undersøger den i hvilken udstrækning forskningen og de praktiske forsøg har forbedret SIOs mulighed for at udfylde sin rolle i den decentrale deltagermodel. For det andet søger den efter en historisk sammenhæng, hvor det undersøges, hvorledes de forskellige forståelser af SIO hænger sammen og bygger videre oven på hinanden til trods for meget forskellige tilgange. Som konklusion herpå diskuteres afslutningsvis fremtiden for SIO som den decentrale deltagermodel. Her forsøges indfanget nogle af grundlæggende barrierer, som er indbygget i SIO og der peges samtidig på nye muligheder, der viser sig bl.a. som følge af finansloven af 2000, hvorefter der indføres arbejdsmiljøafgifter, som kan afløses af arbejdsmiljøcertificering.

Rammerne

Selv om sikkerhedsorganisationens historie kan føres tilbage til 1930'erne, så er det først med arbejdsmiljølovens ikrafttræden i 1977 at hele arbejdsmarkedet blev omfattet af et

krav om etablering af en SIO. Udgangspunktet var regler, der fra slutningen af 50'erne havde omfattet dele af industrien og i begyndelsen af 70'erne blev udvidet til at omfatte hele industrien og bygge- og anlægssektoren. SIO er derfor i høj grad modeleret over en mellemstor jernindustriell virksomhed med en stor produktionsafdeling og relativt begrænset administration og udvikling.

De formelle regler

Bekendtgørelsen om virksomhedernes sikkerhedsarbejde fra 1978 med senere ændringer (Arbejdstilsynet 2000) stiller krav om, at der i hver afdeling etableres en sikkerhedsgruppe, som består af en sikkerhedsrepræsentant valgt blandt medarbejderne og arbejdslederen for afdelingen. For hele virksomheden skal der etableres et sikkerhedsudvalg, som består af to repræsentanter valgt blandt sikkerhedsrepræsentanterne og to valgt blandt arbejdslederne i sikkerhedsgrupperne. Dertil kommer en formand med tilstrækkelig beslutningskompetence, som udpeges af arbejdsgiveren. Desuden skal der udpeges en daglige leder af sikkerhedsarbejdet, som enten kan være en person fra udvalget eller en person ansat til opgaven.

Selvom arbejdsgiveren entydigt har ansvaret for et sikkert og sundt arbejdsmiljø, så er SIO tillagt stort ansvar og kompetence. Den har en række opgaver, som handler om at holde øje med udviklingen af arbejdsmiljøet og i nødvendigt omfang gribe ind, og den har principielt fået kompetence til medvirke i alle beslutninger, som kan have indflydelse på arbejdsmiljøet. Det gælder specielt planlægning og projektering af produktionen.

Reglerne har stort set været uændret i 25 år med enkelte korrektioner, bl.a. krav om etablering af hovedsikkerhedsudvalg i store

virksomheder og reduktion af antallet af ansatte til fem personer, som nu udløser krav om etablering af en SIO.

Det er en ambitiøs målsætning, SIO er stillet overfor. Den skal have medindflydelse på alle forhold, der har betydning for arbejdsmiljøet, og den skal derigennem både skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø og give de ansatte medindflydelse på arbejdsmiljøet. Selvom lovgivningen således gennem SIO søger at integrere arbejdsmiljømålsætningen med virksomhedens målsætning, er kravet om etablering af SIO eksternt formuleret og dermed ikke frivilligt valgt af virksomheden. Det kan derfor ikke undre, at det har været vanskeligt for SIO at leve op til målsætningen, og det er det problem, som både de interne aktører i de enkelte SIO i virksomhederne og de eksterne aktører blandt myndigheder, organisationer og forskere har kæmpet med lige siden.

Udviklingen i sikkerhedsorganisationen

Udviklingen af SIO er naturligvis først og fremmest sket i virksomhederne, men erfaringerne herfra er sjældent analyseret og generaliseret. Det samme gælder en række konkrete projekter, bl.a. iværksat af brancheorganisationer. Det er derfor nødvendigt at afgrænse analysen af udviklingen i denne artikel til forskningsprojekter og udviklingsprojekter, hvor der foreligger skriftlige afrapporteringer. Også disse har deres begrænsninger, idet de fleste er baseret på et begrænset empirisk materiale i form af enkelte casestudier eller begrænsede enqueteundersøgelser. Rapporterne er imidlertid blevet fremlagt og diskuteret offentligt med aktører fra bl.a. virksomheder, BST og arbejdsmarkedsorganisationerne, som har et bredt kendskab til virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde.

Udviklingen kan sammenfattes til fem forskellige tilgange, som historisk ligger i forlængelse af hinanden, men med betydelige overlap:

- de første analyser
- det systematiske arbejdsmiljøarbejde
- samarbejde og integration i virksomheden
- kulturen og motivation
- læring i sikkerhedsorganisationen.

De første analyser

De første undersøgelser er gennemført lige omkring arbejdsmiljølovens ikrafttræden i midten af 70'erne (Rieper 1975 og 1978). Disse undersøgelser retter sig derfor i højere grad mod det SIO-system, der blev etableret før arbejdsmiljøloven, men det videreføres i høj grad i arbejdsmiljøloven. Der tages temaer op, bl.a. om vanskeligheder for SIO med at trænge igennem i virksomheden og med at få engageret medarbejderne i arbejdsmiljøarbejdet, som også senere undersøgelser vender tilbage til.

Derefter blev der skrevet sparsomt om SIO i de næste 10 år. Det var en periode, hvor indsatsen primært var rettet mod en etablering af systemet, og der var stor tiltro til, at det kunne bringes til at fungere. Der er derfor ingen særlig politisk interesse for at igangsætte udviklings- eller forskningsprojekter, og det første bidrag er derfor også et indirekte resultat af et andet projekt.

Det er et omfattende forskningsprojekt, der blev iværksat i tilknytning til etableringen af bedriftssundhedstjenesten (BST). Det blev udført af SFI og Institut for Arbejdsmiljø på DTU (Bunnage et al. 1985). Med SIO som BSTs vigtigste samarbejdspartner i virksomhederne blev også denne i et vist omfang inddraget i projektet. Resultaterne pegede bl.a. på, at SIO havde svært

ved at arbejde forebyggende. Løsninger havde ad hoc karakter med en ringe forebyggelsesgrad, det vil sige tilbøjelighed til at vælge personlige værnemidler eller adfærdsregulering frem for teknologiske ændringer, der eliminerer risikoen, fx gennem substitution af et farligt stof med et ufarligt. Projektet pegede derfor på, at BST havde en væsentlig opgave med at styrke SIO, specielt med det forebyggende arbejde.

Rieper vender tilbage til sikkerhedsorganisationen i 1985 med en diskussion ud fra en styringssynsvinkel. Hvor SIO ses som decentral deltagermodel, der adskiller sig fra Arbejdstilsynets regeltilgang og BSTs professionelle tilgang. Han konkluderer, at der er behov for, at de forskellige tilgange skal supplere hinanden.

Det systematiske arbejdsmiljøarbejde

Først i slutningen af 80'erne fører den begyndende diskussion af problemerne i SIOs funktion til en prioritering af forskning og udvikling på dette område. Omdrejningspunktet blev en række projekter udført på Institut for Arbejdsmiljø på DTU. Den første undersøgelse fokuserede på sikkerhedsgruppens funktion (Møller et al. 1988), og den pegede på, at sikkerhedsgruppen arbejder usystematisk, og de bedst fungerende eksempler er præget af enkelte ildsjæle. Med dette afsæt udviklede de næste undersøgelser det systematiske arbejdsmiljøarbejde som forståelsesramme for en effektiv SIO.

Det centrale projekt var arbejdsmiljøarbejdet i udvikling (AMIU) (Stranddorf et al. 1992). Formålet med projektet var at finde frem til den mest effektive måde at organisere arbejdsmiljøarbejdet på. Det blev gjort med udgangspunkt i casestudier i ni virksomheder med en velfungerende SIO.

Det gode arbejdsmiljøarbejde blev sammenfattet til tre centrale begreber med otte underpunkter:

Prioritet:

- arbejdsmiljøenhed eller sikkerhedsleder
- arbejdsmiljøpolitik
- nøgletal for arbejdsmiljø

Systematik:

- struktur og ansvarspræcisering
- indsatsområder
- arbejdsmiljøinddragelse ved planlægning
- kortlægning og handlingsplaner

Engagement:

- holdningspåvirkning.

Under disse overskrifter havde virksomhederne anvendt forskellige foranstaltninger, som bl.a. omfattede arbejdsmiljøpolitik, konkrete initiativer, målinger og uddannelse. Undersøgelsen peger på, at en enkelt af disse foranstaltninger ikke er nok til at skabe et godt arbejdsmiljøarbejde. Der bør etableres flere sideløbende foranstaltninger. Det konkrete indhold i arbejdsmiljøarbejdet var afhængigt af den enkelte virksomhed, og det er derfor vigtigt, at konkrete foranstaltninger udformes ud fra virksomhedens specielle situation og traditioner, og at der samtidig er nøglepersoner til rådighed, som har tilstrækkelig kompetence og ressourcer til at kunne fastholde udviklingen.

I konklusionen udpeges ni foranstaltninger, som kan danne udgangspunkt for udvikling af arbejdsmiljøarbejdet:

- personaleressourcer til arbejdsmiljøarbejdet
- klare signaler fra ledelsen
- struktur og klart ansvar
- opbygning af vidensgrundlag
- overblik over opgaver og problemer

- handlingsplaner
- inddragelse af arbejdsmiljø i planlægning
- udvikling af engagement
- vedligeholdelse af arbejdsmiljøarbejdet.

I umiddelbar forlængelse af AMIU-projektet blev der iværksat et forsøgsprojekt på Haderslev Sygehus (Stranddorf 1993). Formålet var at udvikle arbejdsmiljøarbejdet, som det var foreslået i AMIU. Resultaterne pegede specielt på, at projektorganisering er en velegnet metode til udvikling af arbejdsmiljøarbejdet.

En sidste del af AMIU-projektet var en undersøgelse af kvaliteten af SIOs arbejde i amterne set i lyset af anbefalingerne til det systematiske arbejdsmiljøarbejde (Hentze 1993). Konklusionen blev, at de færreste amter kunne leve op til disse anbefalinger, og at en del også havde svært ved at overholde de formelle krav i reglerne, fx om at ansætte en sikkerhedsleder.

Afsmitning på systemet

Anbefalingerne til et systematisk arbejdsmiljøarbejde blev i høj grad accepteret af arbejdsmiljøsystemet, og mange tiltag blev iværksat for at få dem implementeret.

Kritikken af SIO som et appendiks til virksomheden og de klare anbefalinger til et systematisk arbejdsmiljøarbejde førte til et udvalgsarbejde under Arbejdsmiljørådet. Resultatet blev publiceret i 'Perspektivrapporten' om virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde (Arbejdsmiljørådet 1994). Rapporten tager sit udgangspunkt i problemerne med det traditionelle arbejde i SIO og kommer herefter med en række anbefalinger til effektivisering. Den peger bl.a. på behov for øget klarhed i opgavefordelingen mellem sikkerhedsgruppen og sikkerhedsudvalget, større engagement fra ledelsens

side samt inddragelse af SIO på ledelsesniveau. Når arbejdspladserne beskæftiger sig med tværgående temaer som f.eks. det udviklende arbejde eller renere teknologi, anbefaler udvalget, at SIO inddrages i samarbejdet. Generelt anbefales et øget samarbejde mellem SU, de lokale aftaleparter og SIO med mulighed for sammenlægninger. Samarbejdet bør også omfatte BST og andre eksterne konsulenter. Der peges endvidere på, at organiseringen af sikkerheds- og sundhedsarbejdet skal tilrettelægges mere fleksibelt ud fra den enkelte virksomheds og branches struktur, og forsøgsarbejde med metoder i arbejdsmiljøarbejdet skal iværksættes for at drage nye erfaringer om organisationsformer m.m. Uddannelsesindsatser skal målrettes de enkelte brancher. Derudover skal arbejdsmiljø integreres bedre i erhvervsuddannelserne.

Rapporten fik en vis betydning som referencepunkt for forskellige initiativer og projekter, men som helhed blev de pæne anbefalinger kun i begrænset omfang implementeret, og der blev ikke gennemført væsentlige ændringer af reglerne.

Et af forsøgene på at introducere det systematiske arbejdsmiljøarbejde i en større virksomhed blev gennemført i Social- og Sundhedsforvaltningen i Københavns Kommune. Hovedelementet var en systematisk kortlægning af arbejdsmiljøet, som efterfølgende skulle indgå i den øvrige planlægning og drift (Hensbo og Jensen 1996). Der blev udarbejdet et sæt åbne kortlægnings-skemaer, som sikkerhedsgruppen skulle anvende til at kortlægge arbejdsmiljøet. Ved afslutningen af projektet havde knap en tredjedel af sikkerhedsgrupperne indsendt skemaer til sikkerhedsudvalget, og de havde i alt identificeret mere end 1.100 problemer af forskellig karakter. Projektet viste, at på trods af pres fra den øverste ledelse, skal de enkelte afdelingsledere også være kvali-

ficerede til at indgå i arbejdsmiljøarbejdet. Desuden fandtes sammenhæng mellem den måde, man arbejder på til daglig, og hvorvidt problemløsningsmetoden blev opfattet som svær eller nem. Der var således relativt blandede erfaringer med projektet, og det slutter med at konkludere, at det kan være svært at fastholde det systematiske arbejdsmiljøarbejde, og at der skal lægges større vægt på læringen fra de forskellige aktiviteter. Desuden at kortlægning i fremtiden skal integreres i arbejdspladsvurderingen (APV), som i mellemtiden var introduceret som et myndighedskrav.

En direkte udløber af Perspektivrapporten var 'Projekt arbejdsmiljøarbejdet i udvikling' (PAU) igangsat af KL og KTO med det formål at udvikle og systematisere arbejdsmiljøarbejdet i kommunerne (Tolstrup 1997). Seks kommuner fik støtte til at gennemføre selvformulerede projekter, der opfyldte dette formål. De vigtigste erfaringer er samlet under fire overskrifter:

- *Involvering og engagement*, herunder opbakning til ildsjælene, ledelsens involvering, mulighed for at medarbejdere og ledere kan være konsulenter for egne kolleger, indarbejdelse af arbejdsmiljø i politikker, tydelig prioritering og erkendelse af, at processer af den art tager tid.
- *Projektledelse*, herunder uddannelse i proces- og projektledelse til de involverede arbejdsmiljøaktører, god tid til arbejdet, aftaler om rollefordeling, involvering af væsentlige grupper og allokering af de nødvendige midler, også til konsulentstøtte.
- *Problemløsning*, herunder at den kan udvikles af SIO selv, flere forskellige muligheder til rådighed, overvindelse af de dominerende barrierer for SIOs arbejde, og læring i SIO, herunder mulighed for at benytte eksterne konsulenter.

- *Information og påvirkning*, herunder skriftlig som mundtlig information, etablering af netværk, brug af opmærksomhedsskabende aktiviteter og erfaringsopsamling.

Problemer i det systematiske arbejdsmiljøarbejde

Tanken om det systematiske arbejdsmiljøarbejde dominerede forståelsen af SIOs arbejde fra slutningen af 80'erne til langt op i 90'erne. Det kom til at fremtræde som en rationel logisk forståelse af SIO (se fx Nielsen 2000), hvor det ud fra formålet beskrives, hvad der skal til for at få den til at fungere. Det er samtidig en let forståelig tilgang, som hurtigt vandt udbredelse blandt centrale aktører på arbejdsmiljøområdet.

Det er imidlertid også en forståelse, som er præget af sin handlingsorientering. Målet er at finde løsninger, og der tilbydes derfor ikke mange forklaringer på, hvorfor virksomhederne ikke af sig selv har valgt at implementere det systematiske arbejdsmiljøarbejde, som vil være en logisk og rationel måde at opfylde reglerne på. Ansatser til forklaringer ligger i understregningen af ledelsesprioritering og engagement som nødvendige elementer, men der opstilles nærmest et moralsk krav om, at det bør man have, ellers vil indsatsen ikke lykkes. Det kan derfor heller ikke forklares, hvor ledelsesprioriteringen og engagementet skal komme fra. Forsøg på at løse netop disse to problemer, som denne forståelse har trukket frem i lyset, kommer derfor til at udgøre fokuspunkter for de yderligere forsøg på at udvikle SIO. Den ene tilgang fokuserer på samarbejdet og integrationen i virksomheden og den anden på motivation og engagement.

Integration af sikkerhedsorganisationen og samarbejdsudvalget

Vanskelighederne ved at opnå tilstrækkelig ledelsesprioritering samt stigende problemer med at lave en logisk deling af arbejdet mellem sikkerhedsudvalget og samarbejdsudvalget (SU) førte til forsøg med at sammenlægge de to organer. Udgangspunktet blev en aftale mellem KL og KTO om at gennemføre et projekt med nye former for medarbejderindflydelse (MAI-projektet), som imidlertid primært tog udgangspunkt i et arbejdsgiverønske om at reducere antallet af valgte medarbejderrepræsentanter med tillidsrepræsentantbeskyttelse og om at reducere antallet af møder. Derudover blev formålet formuleret som en optimering af den eksisterende medarbejderindflydelse med hel eller delvis sammenlægning af SU og sikkerhedsudvalg som det væsentligste middel. I de fleste af de deltagende (amts-)kommuner forsøgte man med enten en sammenlægning eller en anden form for formaliseret koordinering af SU og sikkerhedsudvalget. Nogle steder på topniveauet og andre steder i hele organisationen. Der var store forskelle på projekterne, fx på i hvor høj grad man formaliserede de ikke-valgte medarbejderes deltagelse, samt i hvilken udstrækning man søgte at professionalisere arbejdsmiljøarbejdet. Lokalt var kritikken af SIO en væsentlig motivation for at deltage i projektet.

Der blev gennemført en evaluering allerede efter et år, og resultaterne må derfor tages med betydelige forbehold. Men det fremgår af evalueringsrapporten (Due et al. 1994), at der kunne konstateres tegn på flere diskussioner af arbejdsmiljøet i perioden. Specielt blev diskussionerne om det psykiske arbejdsmiljø styrket, og arbejdsmiljø blev i højere grad drøftet af centrale beslut-

ningstagere. Dette gav sig udslag i en større ansvarsfølelse for og opbakning omkring arbejdsmiljøarbejdet. Det var imidlertid ikke klart, i hvilken udstrækning denne styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet skyldtes den nye struktur eller blot var en effekt af den øgede opmærksomhed i forbindelse med projektet. Det fremgik heller ikke af evalueringen, i hvilken udstrækning der faktisk skete forbedringer af arbejdsmiljøet. Derudover blev følgende erfaringer fremhævet:

- projektet var en anledning til at øge fokus på arbejdsmiljøarbejdet
- meget tid viste sig at være nødvendig i arbejdsmiljøarbejdet, hvilket var svært at skaffe for medarbejderne
- arbejdsmiljø fik bedre mulighed for at blive inddraget i de daglige ledelsesmæssige beslutninger
- signaler fra ledelsen om vigtigheden af arbejdsmiljø kan medvirke til at skabe en holdningsændring
- vanskelighed med at inddrage medarbejderrepræsentanternes bagland.

Projektet og evalueringen førte til en del diskussion både af ideen om sammenlægning og af evalueringen som sådan, bl.a. for at være baseret på en for kort periode og ikke i tilstrækkelig grad at have set på effektiviteten af arbejdsmiljøarbejdet. Resultatet blev en aftale i 1995 om medindflydelse og medbestemmelse (MED), hvori det bl.a. anbefales, at man lokalt forholder sig til behovet for systematisk inddragelse af medarbejderrepræsentanternes bagland samt medarbejderrepræsentanternes vilkår, som f.eks. tidsforbrug og uddannelse (Kommunernes Landsforening et al. 1996). I forhold til MAI-forsøgene forsøgte man i MED at lægge større vægt på formål og indhold.

Formålet med aftalen blev formuleret

som forbedring af samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere og at sikre alle medarbejdere ret til medindflydelse og medbestemmelse. Rammeaftalen skal udmøntes gennem lokalt forhandlede og indgåede aftaler i (amts)kommunerne. I forhold til arbejdsmiljøarbejdet er det tanken at få styrket samarbejdet mellem SU og SIO (evt. via sammenlægning). Lokalaftaler skal have et indhold, der ligger over minimumsreglerne for SIO. I rammeaftalen indgår tillige uddannelser for ledelse og medarbejderrepræsentanter med det formål at kvalificere repræsentanternes samarbejde om opgaverne i MED-arbejdet.

Godt to år efter indgåelse af aftalen har ca. 90 (amts)kommuner indgået en lokalaf-tale. FTF (1998) har lavet en undersøgelse, der peger på, at lokalaftalerne havde svært ved at leve op til MED-aftalens målsætning, og at der var større eller mindre mangler i stort set alle aftaler, specielt i forhold til arbejdsmiljøarbejdet.

Forsøg med øget medarbejderindflydelse i staten

Ved de statslige overenskomstforhandlinger i 1995 blev der truffet aftale om et forsøg med øget medarbejderindflydelse. Forsøget omfattede bl.a. nedsættelse af et medarbejderindflydelsesorgan (MIO). Formålet var at få erfaringer med andre former for medarbejderindflydelse og samarbejdsrelationer, herunder inddragelse af medarbejderne i udmøntning af arbejdspladsens målsætninger og personalepolitiske rammer. Arbejdsmiljøet og arbejdsvilkår skulle sikres gennem en opprioritering og øget koordinering. I praksis betød MIO en sammenlægning af SU og sikkerhedsudvalget.

Der blev iværksat forsøg i 11 statsinstitutioner, og den efterfølgende evaluering (Mathiesen et al. 1998; Mathiesen og Hve-

negaard 1999) viste, at ni ud af de 11 deltagende institutioner opfattede forsøget som en succes og ønskede at fortsætte med MIO. Evalueringen peger på, at der under MIO havde udviklet sig et aktivt og fremadrettet samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, hvor der var mulighed for at tage beslutninger i fællesskab. Vigtige årsager hertil var øget kompetence til MIO og højere mødefrekvens. Mulighed for lokalt at udvikle sin egen struktur viste sig også som væsentlig. Derved kunne de enkelte institutioner udvikle skræddersyede modeller, som de havde større ejerskab til. Under MIO blev der skabt en gensidig indsigt og forståelse i ledelses- og medarbejderforhold samt en øget indflydelse fra medarbejderrepræsentanternes side på beslutninger på ledelsesniveau. Medarbejdernes øgede indflydelse var også med til at understrege behovet for at afsætte tid og kvalificeringsmuligheder til dem. Forsøgene viste desuden, at etableringen af sådanne organer tager tid, og at det er en vanskelig og tidskrævende proces at inddrage den brede medarbejdergruppe. Samlet var den brede medarbejderindflydelse således ikke øget, men styrket der hvor der allerede havde været en positiv udvikling i gang inden forsøget.

Erfaringerne i forhold til arbejdsmiljøarbejdet var mere blandede. Blandt forsøgsinstitutionerne havde nogle styrket arbejdsmiljøarbejdet. Hos andre var det stort set status quo, og hos andre igen var det svækket. En væsentlig forklaring herpå er, at selve etableringen af MIO havde domineret, og først til sidst i flere af forsøgene blev der plads til arbejdsmiljøet. Her var det særligt APV, der blev taget op. Hvor der skete en styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet under MIO, viste det sig, at følgende elementer var vigtige:

- synlig prioritering af arbejdsmiljøarbejdet i MIO med fastlæggelse af et klart ansvar for arbejdsmiljøarbejdet hos en eller få personer i MIO
- oprettelse af et særligt arbejdsmiljøudvalg i eller under MIO, hvor de særligt interesserede og de valgte repræsentanter kunne deltage
- fastholdelse af sikkerhedsgruppen som den lokale enhed
- særlige aktiviteter på arbejdsmiljøområdet som fx APV
- placering af arbejdsmiljøet i sammenhæng med øvrige prioriteringer på arbejdspladsen.

Ved overenskomstforhandlingerne i foråret 1999 blev der indgået en rammeaftale på det statslige område om MIO. Det er således nu muligt for alle statsinstitutioner at indgå lokale aftaler om etablering af MIO. Der er den samme målsætning om øget medarbejderindflydelse og styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet som i forsøget. Der foreligger endnu ingen undersøgelser af, hvordan MIO slår igennem inden for statens område.

Integration på det private område

Med ændringen af arbejdsmiljøloven i 1997 blev der en generel mulighed for lignende integrationer af SIO og SU på det private område. Kravet er, at arbejdsgivere og fagforbund indgår en rammeaftale, på det pågældende område, og der kan derefter indgås lokalaftaler i de enkelte virksomheder. Der er lavet et antal rammeaftaler bl.a. i industrien og dele af handel- og butiksområdet, men der er endnu ikke lavet undersøgelser af omfanget af indgåede lokalaftaler og slet ikke af effekten af disse for SIO.

Opsamling på integration og samarbejde

Erfaringerne fra integrationsforsøgene viser, at selvom de kan give nye muligheder for arbejdsmiljøet, er der også væsentlige problemer knyttet til dem. Arbejdsmiljøet kan forsvinde i andre prioriteringer – specielt i etableringsfasen af et nyt samarbejdssystem, og det er så spørgsmålet, hvordan det kommer på banen igen. Den øgede integration mellem SIO og SU samt den øgede medarbejderindflydelse giver imidlertid også nye muligheder. Det bliver lettere at forholde sig til psykisk arbejdsmiljø, når arbejdets indhold og organisering diskuteres i samme forum som arbejdsmiljøet, og den nye organisering kan blive en anledning til at opprioritere arbejdsmiljøet. Det kræver imidlertid en eksplicit prioritering af arbejdsmiljøet, og at der er personer, som har arbejdsmiljø som deres særlige ansvarsområde. Muligheden for at lave mere fleksible organiseringer, hvor de særligt interesserede kan være med, har også vist sig som vigtig i udvikling af arbejdsmiljøarbejdet.

Det er dog fælles for disse forsøg, at de kun i begrænset omfang har forholdt sig til SIOs funktion som sådan, og til hvilke midler der er nødvendige for dens arbejde. Det er blot blevet taget for givet, at den også ville blive styrket af et tættere samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, men som FTF-undersøgelsen og MIO-forsøget peger på, så er det langt fra altid tilfældet.

Øget motivation og engagement

I løbet af 90'erne forsøgte forskellige initiativer at finde nye tilgange til en udvikling af SIO og arbejdsmiljøarbejdet. Til trods for stor forskellighed rettede de sig på den ene eller anden måde mod øget motivation og engagement. I samme periode kom der for

alvor fokus på den menneskelige faktor i organisationsudvikling, hvilket også smittede af på initiativer på arbejdsmiljøområdet. Tre meget forskellige eksempler vedrørende vold, arbejdspladsvurdering og arbejdsulykker bliver præsenteret her som grundlag for en diskussion af mulighederne i denne tilgang.

Arbejdspladsvurdering som redskab i arbejdsmiljøarbejdet

Kravet om arbejdspladsvurdering blev introduceret i Danmark som et led i implementeringen af EU-rammedirektivet om arbejdsmiljø (EU 1989) i midten af 90'erne. Efter indledende diskussioner (se bl.a. Jensen 1994) blev det slået fast, at en APV skal være skriftlig og indeholde både kortlægning, analyse og handlingsplaner. Derudover blev der metodefrihed, hvor virksomhederne kan vælge deres egen metode inden for disse ganske vide rammer.

I forlængelse heraf blev der gennemført et større projekt, som arbejdede med de muligheder, som metodefriheden gav for at fremme motivation og engagement i arbejdsmiljøarbejdet. Projektet førte bl.a. til et idékatalog med metoder til at gennemføre APV (Olsen et al. 1995). Idékataloget blev fulgt op af en undersøgelse af konkrete virksomhedserfaringer med APV (Hasle et al. 1999). Her blev otte casevirksomheder fulgt i 1-2 år, og der blev gennemført telefoninterview af 296 virksomheders erfaringer med APV. Projektet byggede på en forståelse af, at motivation og engagement i arbejdsmiljøarbejdet kan udvikles gennem en APV, som baserer sig på de involveredes egen vurdering af arbejdsmiljøet, hvilket blev betegnet den subjektive risikoforståelse. Denne forståelse lå til grund for udvælgelsen og beskrivelsen af metoder i idékataloget og var den grundlæggende hypotese,

som blev analyseret i den efterfølgende undersøgelse.

Den viste, at en lokal risikovurdering og inddragelse af de berørte giver gode muligheder for at udvikle arbejdsmiljøarbejdet. En tilgang, som byggede på den lokale arbejdsmiljøteori og kultur, der allerede fandtes i virksomheden, gjorde APV mere vedkommende. Inddragelse af de berørte medarbejdere og ledere øgede samtidig engagementet, fordi disse følte, at de selv kom til orde og blev taget alvorligt. Det viste sig også i de undersøgte virksomheder, at mange konkrete arbejdsmiljøproblemer blev løst, og at nye bredere problemstillinger omkring EGA og psykisk arbejdsmiljø for alvor blev sat på dagsordenen.

Der viste sig imidlertid også vanskeligheder. Der var i høj grad tale om uprøvet land med mange muligheder for at snuble. Balancegangen mellem inddragelse af alle de berørte og SIOs rolle som tovholder krævede mange forsøg og overvejelser. Der var behov for, at SIO lærte sig nye proceskvalifikationer, og mange virksomheder snublede også i forløbet og nåede ikke meget længere end til de traditionelle aktiviteter i SIO.

Projekt »Vold som udtryksform«

Projektet blev iværksat i 1992 som et landsdækkende paraplyprojekt udført i samarbejde mellem Socialministeriet, Arbejdsministeriet, Amtsrådsforeningen samt en række faglige organisationer og brugerorganisationer (Foss et al. 1994; Holm 2000). Der er gennemført mange delprojekter under denne paraply, og projektet fortsætter stadig. Projektets overordnede formål er at forebygge vold og volds skadevirkninger inden for først og fremmest social- og sundhedssektoren. Projektet er støttet oppefra af en baggrundsgruppe, mens aktiviteterne

udspringer nedefra og indefra på de lokale institutioner i de respektive amter. Resultatet har været et væld af institutionsspecifikke initiativer og projekter, afholdelse af en lang række konferencer og kurser og udgivelse af nyhedsmagasiner og publikationer, der tilsammen har været med til at klargøre, hvorfor vold opstår, og hvordan den kan forebygges.

Projektets klare og præcise titel: »Vold som udtryksform« har haft afgørende betydning for, hvordan problemet er blevet grebet an. Der lægges hermed op til en forståelse af problemet, som knytter arbejdets kerneydelse sammen med arbejdsmiljøet. Derved får man fjernet sig fra en traditionel tilgang til løsningen af et arbejdsmiljøproblem, som i dette tilfælde ville indebære, at den voldelige klient skulle adskilles fra den arbejdende fx ved medicinering eller fysisk afskærmning. I stedet lægges der op til at tale om praksis i arbejdet, og hvorledes den kan være med til at skabe vold, samt hvorledes ændringer af arbejdet kan være med til at forebygge den. I det praktiske arbejde med at forebygge voldsproblemerne er det også lykkedes at få integreret SIOs arbejde med de pågældende arbejdspladsers øvrige aktiviteter. SIO har ikke meningsfyldt kunne løse problemerne uden diskussioner med resten af leder- og medarbejdergruppen. Samtidig med at det har været vigtigt for arbejdspladserne at holde fast i, at det drejede sig om et arbejdsmiljøproblem, som skulle synliggøres og forebygges. En lignende strategi er de seneste år taget i anvendelse over for støj i daginstitutioner (Børn og Unge 1999, 13-14.5.99; Hasle et al. 1999).

Det er således et eksempel på, hvorledes italesættelsen af et problem i sig selv kan være med til at bestemme, hvordan arbejdet med forebyggelsen skal gribes an. Det er samtidig også et eksempel på, hvordan arbejdet med problemet kan integreres i ar-

bejdspladsens centrale beslutningsprocesser integreres i linieorganisationen uden at SIO og arbejdsmiljøaspekterne ender med at forsvinde. Dermed får de menige medarbejdere også meget bedre muligheder for at engagere sig i arbejdet.

Sikkerhedskultur

Kamp og Koch (1998) har gennemført et projekt om forebyggelse af arbejdsulykker. Projektet omfatter en litteraturanalyse og undersøgelse af erfaringerne på syv spidsvirksomheder. Sikkerhedskultur blev defineret som det samlede sæt af normer, kultur og regler, der har betydning for sikkerheden.

Dette projekt blev fulgt op af et mere omfattende projekt, hvor der blev arbejdet med en udvikling af sikkerhedskulturen (Richter 2000). Her blev der gennemført en indledende kulturanalyse, hvor der blev konstateret eksistensen af flere samtidige sikkerhedskulturer, der blev navngivet med metaforer som fx maskinteknikkerkultur, vovehalskultur, politimandskultur og folkestyrekultur. Ideen var at benytte disse metaforer til at diskutere sikkerhedskultur og -praksis. Denne italesættelse viste sig at være en frugtbar vej til at få engageret medarbejderne i udvikling af sikkerhedskulturen og dermed øget forebyggelse.

Diskussion af mulighederne i motivation og engagement

De tre eksempler peger i deres forskellighed alle på tilgange, der fokuserer på inddragelse af de berørte aktørers egne vurderinger og handlingsperspektiver som et udgangspunkt for udvikling af arbejdsmiljøarbejdet. De synes alle at kunne medvirke til at skabe en ny dynamik i arbejdsmiljøarbejdet og dermed i SIO. Hasle et al. (1999) og

Kamp og Kock (1998) peger på, at holdning og prioritering af arbejdsmiljøet er rodfæstet i, hvad der i det første tilfælde betegnes den lokale arbejdsmiljøteori og i det andet som sikkerhedskulturen. Og det er måske her nogle af de grundlæggende barrierer, der findes for at implementere det systematiske arbejdsmiljøarbejde, skal søges. De rodfæstede normer og forståelser omkring arbejdsmiljøet kan ikke ændres af systematiske organisationsstrukturer. Det vigtigste ærinde er imidlertid også for disse projekter handlingsanvisninger, og disse aspekter analyseres ikke i dybden. Der er samtidig tegn på, at den nye dynamik bliver kortvarig. Aktiviteterne får en projektkarakter, som er vanskelig at fastholde, således som særligt ulykkesprojektet peger på. Måske med »Vold som udtryksform« som en undtagelse, fordi det her er lykkedes at integrere arbejdsmiljøarbejdet med kerneopgaven for de pågældende offentlige virksomheder.

Der er også en risiko for, at SIO glider ud af billedet, og aktiviteterne får et selvstændigt liv, der fjerner sig længere og længere fra den oprindelige arbejdsmiljømålsætning. Det er særligt set i aktiviteter omkring det psykiske arbejdsmiljø. Se fx Hvenegaard og Trolle (1996), hvor SIO i et projekt, der skulle forebygge udbrændthed blandt socialarbejdere, blev fuldstændig fraværende.

Læring i sikkerhedsorganisationen

Uddannelse blev set som et væsentligt element i implementeringen af arbejdsmiljøloven, og der blev derfor indført en obligatorisk arbejdsmiljøuddannelse for SIOs medlemmer – den såkaldte §9-uddannelse på 32 timer (med en række undtagelser for uddannelses- og kontorområdet). Den var i star-

ten baseret på indlæring af arbejdsmiljøloven og en række arbejdsmiljøtemaer, mens der var lagt mindre vægt på det handlingsorienterede. Omkring 1990 blev den ændret til 2x2 dage, hvor deltagerne skulle løse en opgave hjemme på deres virksomhed. Ideen var på den måde at give SIOs medlemmer bedre mulighed for at bruge deres viden i praksis (Arbejdsgruppen 1988). Efter ændringen af arbejdsmiljøloven i 1997 blev uddannelsen obligatorisk for alle, den blev udvidet til at være 37 timer og bliver nu kaldt arbejdsmiljøuddannelsen. I løbet af arbejdsmiljølovens levetid har flere hundretusinde sikkerhedsrepræsentanter og arbejdsledere gennemført den obligatoriske uddannelse. Sideløbende hermed blev der udviklet frivillige uddannelses tilbud af Arbejdsmiljøfondet og arbejdsmarkedets parter.

Den eneste større kvantitative undersøgelse af kvalifikationsbehovene i SIO er gennemført af Munk et al. (1998). Den omfatter telefoninterview med godt 2.000 virksomheder om SIOs arbejde, uddannelsesaktiviteter og -behov. I rapporten deles de adspurgte arbejdspladser op i forebyggende, pragmatiske og ad hoc virksomheder baseret på deres metoder i arbejdsmiljøarbejdet, og på grundlag heraf vurderes deres kvalifikationsbehov. Analysen peger på, at SIO i de forebyggende virksomheder har et større behov for kvalifikationer inden for ledelse og planlægning, de pragmatiske har et særlig stort behov for proceskvalifikationer, og ad hoc-virksomhederne har et behov for grundlæggende arbejdsmiljøfaglig viden. I praksis viser det sig imidlertid, at medlemmerne af SIO primært deltager i arbejdsmiljøfaglige uddannelsesaktiviteter, hvorimod de kun i begrænset omfang deltager i uddannelse, der kvalificerer til deltagelse i virksomhedens planlægning. I rapporten konkluderes, at de fleste sikkerheds-

repræsentanter og arbejdsledere er så langt fra virksomhedens centrale planlægnings- og beslutningsprocesser, at de ikke føler behov for at uddanne sig inden for dette område.

I en ny rapport har Hasle et al. (2000) gjort et forsøg på ud fra den foreliggende viden at opstille betingelser for at udvikle SIO i retning af en lærende organisation. Med inspiration fra Bottrup (1999) defineres et læringsrum, som angiver mulighederne for udvikling af læreprocesser. Det omfatter

- arbejdets karakter og dets organisering
- formelle samarbejdsrelationer omkring interessevaretagelsen
- uformelle sociale relationer og værdier.

Inden for dette læringsrum kan der organiseres læreprocesser for SIO, hvor anledning, facilitatorer for læring og refleksionsrum er afgørende elementer. Forfatterne forholder sig ikke til, om læringsrummet i virksomhederne er tilstrækkeligt åbent og modtageligt overfor arbejdsmiljølæringen, eller om arbejdsmiljøarbejdet er så lavt prioriteret, at det bliver vanskeligt at få udviklet en omfattende læring i SIO. Ideerne bag denne tilgang skal nu afprøves i et udviklingsforløb på et større antal virksomheder, og det giver forhåbentlig indblik, i om denne tilgang kan styrke SIO i fremtiden.

Afsluttende diskussion

Sikkerhedsorganisationen har fra starten været tænkt som et afgørende element i den styring af arbejdsmiljøet, der blev etableret med arbejdsmiljøloven, men fra midten af 80'erne blev der opmærksomhed på, at det var svært for SIO at udfylde denne rolle. De sidste 15 års forskning og forsøgsprojekter har rettet sig mod at undersøge, forklare og

løse dette problem. Med forskelligt udgangspunkt og prioritet har der været fokuseret på både indhold, metoder og rammer for arbejdsmiljøarbejdet. Hver for sig rummer de forskellige tilgange præsenteret ovenfor derfor også gode eksempler på metoder og redskaber, som har vist sig at kunne styrke SIOs arbejde. Men de gode råd har problemer med at slå igennem i virksomhederne, og arbejdsmiljøarbejde i de fleste virksomheder har stadig ad-hoc karakter (Munk et al. 1998). Det er således svært at få den decentrale deltagermodel til at fungere som oprindeligt tænkt i lovgivningen.

Det betyder ikke nødvendigvis, at SIO er en fiasko. Den er indført i langt de fleste virksomheder, der er valgt sikkerhedsrepræsentanter, og der holdes møder i sikkerhedsudvalgene. Set i det perspektiv er det lykkedes med lovgivningen at skabe grundlaget for en virksomhedsintern arbejdsmiljødiskurs, som uden tvivl medvirker til løsning af mange arbejdsmiljøproblemer. Men den inddragelse af arbejdsmiljøet i de centrale beslutnings- og planlægningsprocesser, som oprindeligt var tænkt, er ikke lykkedes, og denne problematik har den praktiskorienterede forskning ikke fundet gode forklaringer på.

En del af forklaringen kan være, at forskningen i SIO kun i begrænset omfang har forholdt sig til magtforholdene i virksomhederne og dermed også til den prioritering som arbejdsmiljø som sådan har hos topledelsen. Der er stærke aktører i først og fremmest topledelsen, men også blandt mellemledere og teknikere, der ikke opfatter arbejdsmiljø som en væsentlig del af virksomhedernes kerneydelse og derfor ikke ser meningen med, at en SIO med sine prioriteringer skal blande sig i deres dispositioner. Også de ansatte kan have prioriteringer, som skubber arbejdsmiljøet om i an-

den række. Man kan derfor sige, at for de fleste aktører uden for SIO er arbejdsmiljøet ikke en kerneprioritet. Der kan i den forbindelse peges på, at virksomheder har to overordnede mål – et økonomisk og et legitimeringsmæssigt (Csonka 2000). Ud over det velkendte økonomiske mål er det også nødvendigt for virksomhederne at repræsentere legitimitet og troværdighed i omverdenen. Det medfører bl.a. en tendens til isomorfisme, hvor virksomheder har tendens til at ændre sig i en retning, der gør dem mere ens end andre virksomheder, fordi sådanne ændringer er legitime. De gennemføres, selvom der ikke nødvendigvis er et økonomisk rationale bag. Det betyder for arbejdsmiljøet, at det bliver prioriteret, enten fordi der i enkelte tilfælde kan være en reel økonomisk gevinst, eller fordi det er nødvendigt af legitimeringsmæssige årsager. Problemet er blot, at den ineffektive ad hoc-prægede SIO normalt synes tilstrækkelig til at sikre legitimitet på arbejdsmiljøområdet. Der er derfor ingen begrundelser for at kaste sig ud i den omkostningsfulde indsats i form af opmærksomhed, tid og penge, der skal til for at udvikle SIO. Samtidig med at afkastet i form af profit eller højere legitimitet forekommer tvivlsomt for virksomhedsledelsen.

Der er derfor stærke årsager til SIOs perifere placering i virksomhedens organisation. Lovgivers ambitiøse og nærmest naive forventning om, at SIO skal have indflydelse på alt, der har betydning for arbejdsmiljøet, kan ikke realiseres blot gennem en juridisk tilgang. Denne problematik bliver der dog nu taget hul på, idet der er ved at blive vedtaget ny arbejdsmiljølovgivning, som for første gang direkte påvirker den økonomiske prioritering af arbejdsmiljøet gennem anvendelse af afgiftsredskabet. Samtidig knyttes afgifterne sammen med kvaliteten af arbejdsmiljøarbejdet, idet en

certificering medfører, at afgifterne bortfalder. Parallelt hermed betyder den generelle samfundsudvikling også et pres i samme retning, idet der er ved at opstå mangel på arbejdskraft, og udvikling af de menneskelige ressourcer prioriteres langt højere i virksomhederne.

Ingen af disse udviklingstendenser kan i sig selv forventes at revolutionere de virksomhedsinterne prioriteringer, men de kan måske få betydning specielt på legitimiteten af virksomhedens handling, hvor det kan være svært at optræde som en seriøs virksomhed, der betaler afgifter og ikke vil eller kan lade sig certificere. Kamp (1998) har argumenteret for at inddrage et politisk aktørbegreb i en forståelse af SIOs funktion, og det er måske netop i en rolle som en intern politisk aktør, at de nye tiltag kan give SIO et bedre arbejdsgrundlag i en kamp om politisk indflydelse og opmærksomhed.

Note:

1. Artiklen bygger på rapporten: Hasle, Peter, Ledskov, Anette, Jensen, Ulla Brund (2000): *Muligheder og perspektiver i en lærende sikkerhedsorganisation*. København, Arbejdstilsynet.

Litteratur

- Arbejdsgruppen vedrørende §9-uddannelsen (1988): *Redegørelse for en alternativ §9-uddannelse*. København, Arbejdstiljøfondet.
- Arbejdstilsynet SIO-perspektivudvalg (1994): *Virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde år 2000*. København, Arbejdstilsynet.
- Arbejdstilsynet (2000): *Virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde*. København, Arbejdstilsynet.
- Bottrup, P. (1999): *Refleksivitet, organisatorisk læring og demokratiserende læringsrum*. I C.

- Clausen, P.L. Jensen, A. Kamp og K.T. Nielsen. (red.) Perspektivforandringer i arbejdsmiljøet – en antologi fra »Arbejdsmiljø og teknologisk Udvikling«. Roskilde, TekSam, RUC.
- Bunnage, D. (1985): *Bedriftssundhedstjenesten i funktion: rapport nr. 2 fra BST-undersøgelsen*. København, Socialforskningsinstituttet.
- Børn og Unge, 13.-14. maj 1999.
- Csonka, A. (2000): *Ledelse og arbejde under forandring*. København, Socialforskningsinstituttet.
- Due, J., Madsen, J. Steen, Vistisen, H. (1994): *Medarbejderindflydelse og decentralisering. En sociologisk evaluering af MAI-forsøgene i amter og kommuner*. København, Kommunernes Landsforening.
- EUs Ministerråds direktiv af 12. juni 1989: *Iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af arbejdstagernes sikkerhed og sundhed under arbejdet*.
- Foss, J., Holm, P. Munch, G. og Pedersen, K. (Red.) (1994): *Vold som udtryksform – en pædagogisk udfordring*. København, System.
- Frick, K. (1994): *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete – Arbetsmiljöstyring som ett ledningsproblem i svensk industri*. Stockholm, Foreningen för Arbetarskydd.
- FTF (1998): *Notat om lokale MED-aftaler og Arbejdsmiljølovens krav*. København, FTF.
- Hasle, P., Ledskov, A., Jensen, U. Brund (2000): *Muligheder og perspektiver i en lærende sikkerhedsorganisation*. København, Arbejdstilsynet.
- Hasle, P., Thoft, E., Simonsen, J. R. Olsen, P. B. (1999): *APV undervejs – om muligheder og barrierer i APV-arbejdet*. København, Arbejdsmiljørådets Servicecenter.
- Hensbo, M. og Jensen, P. Langaa (1996): *Arbejdsmiljøarbejdet i udvikling. Erfaringer fra et udviklingsprojekt i Københavns Kommune*. København, Socialdirektoratets Arbejdsmiljøkontor og Institut for Teknik og Samfund, DTU.
- Hentze, S. (1993): *Amternes Arbejdsmiljøarbejde. Status og Erfaringsopsamling*. København, Arbejdsmiljøfondet.
- Holm, Per (red) (2000): *Job med vold*. København, Socialt Udviklingscenter SUS.
- Hvenegaard, H. og Trolle, H. (1996): *Den lærende organisation – fra udbrændthed til udvikling*. København, Arbejdsmiljøfondet.
- Jensen, P. Langaa (1994): *Arbejdspladsvurdering – en arbejdsbog*. København, FTF.
- Kamp, A. og Koch, C. (1998): *Arbejdsulykker i dansk industri – nye strukturer, sikkerhedskultur eller ulykkesfugle?* Rapport fra forprojekt. Forskningsrapport. København, Arbejdsmiljøfondet.
- Kamp, A. (1998): *Den sociale praksis omkring arbejdsmiljø – forandring set i et politisk og kulturelt perspektiv*. Lyngby, Institut for Teknologi og Samfund, DTU.
- Kommunernes Landsforening, Amtsrådsforeningen, Københavns og Frederiksberg Kommuner og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (1996): *MED-håndbogen*. København.
- Mathiesen, K., Hvenegaard, H., Hasle, P., Hvid, H., og Keller, L. (1998): *Udvidet medarbejderindflydelse i staten (MIO)*. København, Finansministeriet.
- Mathiesen, K. og Hvenegaard, H. (1999): *Nye samarbejdsformer mellem ledelse og medarbejdere i staten*. Tidsskrift for Arbejdsliv, 1. årg., nr. 3.
- Møller, N., Jensen, P. Langaa og Jensen, O. Brobjerg (1988): *Arbejds måder i sikkerhedsgruppen*. København, Arbejdsmiljøfondet.
- Munk, J. (1998): *Forundersøgelse om udvikling af kvalifikationer hos sikkerhedsorganisationens medlemmer og projekterende og rådgivende*. København, Arbejdstilsynet.
- Nielsen, K. T. (2000): *Et essay om arbejdsmiljø og rationalitet*. Roskilde, Tek-Sam Forlaget.
- Olsen, P. B., Hasle, P., Thoft, E. (1995): *Idékatalog med metoder og redskaber til at gennemføre arbejdspladsvurdering*, København, Arbejdsmiljøfondet.
- Richter, A. (2000): *Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af ulykker*. Lyngby, Institut for bygninger og energi, DTU.
- Rieper, O. (1975): *Det interne sikkerheds- og sundhedsarbejde under forandring*. København, Nyt fra Samfundsvidenskabernes.

- Rieper, O. (1978): Deltagelse i sikkerheds- og sundhedsarbejde på arbejdspladsen. i: T. Agersnap og E. Fivelsdal (red.): *Demokrati på arbejdspladsen*. København, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Rieper, O. (1985): *Styring af arbejdsmiljøet – regel eller deltager – Et sociologisk studie af styringsmodeller på arbejdsmiljøområdet*. København, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Stranddorf, J., Møller, N. og Jensen, P. Langaa (1992): *Arbejdsmiljøarbejdet i udvikling*. København, Arbejdsmiljøfonden.
- Stranddorf, J. (1993): *Udviklingsprojekt i arbejdsmiljøarbejdet – Haderslev Sygehus som eksempel*. København, Arbejdsmiljøfonden.
- Tolstrup, M. (1997): *Gå selv i gang ... Processer i arbejdsmiljøarbejdet – en brugsbog for sikkerhedsorganisationen og andre ildsjæle blandt ledere og medarbejdere*. København, Kommunernes Landsforening og KTO.

Peter Hasle er cand. techn. soc. og ph.d., forskningsleder, CASA (Center for Alternativ Samfundsanalyse).
e-mail: pha@casa-analyse.dk