

Fra arbejdsmiljøindsats til daglig praksis i små virksomheder

Laura Veng Kvorning, Sisse Grøn & Hans Jørgen Limborg

Små bygge- og anlægsvirksomheder har en række udfordringer med at gennemføre arbejdsmiljøindsatser på egen hånd. Derfor oprettede Forebyggelsesfonden i 2011 en særlig indsats kaldet Forebyggelsespakker (FP), som går ud på, at små virksomheder gennemfører et på forhånd fastlagt forløb beskrevet i en drejebog, og til det får de økonomisk kompensation og en vejleder. Med udgangspunkt i en realistisk evalueringstilgang og ud fra et motivationsteoretisk perspektiv, analyserer vi implementeringsprocessen i 12 små bygge- og anlægsvirksomheder, som har gennemført en FP. Formålet med artiklen er at pege på de virkningsmekanismer, der gjorde virksomhederne i stand til at forbedre deres arbejdsmiljøarbejde. Vi finder, at der både er virksomheder som implementerer FP som antaget og anderledes end antaget, og at der er tre overordnede virkningsmekanismer, som i den rette kontekst får programmet til at virke som antaget.

Det er veldokumenteret, at små og mellemstore virksomheder har et mere risikabelt arbejdsmiljø end større virksomheder (Hasle & Limborg 2006; Hasle m.fl. 2005; Champoux & Brun 2003; Fabiano m.fl. 2004). Desværre overvurderer mange ejer-ledere¹ i små virksomheder deres viden om arbejdsmiljø og undervurderer risici i virksomheden (MacEachen m.fl. 2010; Hasle m.fl. 2009; Walters 2006), de har svært ved at finde ressourcer til at prioritere en arbejdsmiljøindsats, og der er stor spredning i, om de ser arbejdsmiljøarbejdet som noget positivt, som en økonomisk byrde, som et indgreb i deres personlige frihed, eller om de mangler kendskab til risici og lovgivning (Hasle m.fl. 2011). Små virksomheder har ofte vanskeligt ved at implementere mange af de indsatser, der iværksættes af arbejdsmiljøaktører (Hasle & Limborg 2006). Én forklaring er, at indsatserne ofte omfatter

tilbud om at styrke virksomhedens evne til systematisk arbejdsmiljøarbejde, hvilket sædvanligvis ikke appellerer til en ad hoc-orienteret ledelsesstil, som mange små virksomheder har (Hasle & Limborg 2006; Hasle m.fl. 2011). Derudover har mange ejer-ledere ikke motivation for arbejdsmiljøarbejde, fordi de ikke oplever sammenhæng mellem arbejdsmiljø, helbred/velbefindende og drift. Indsatserne tager ofte ikke højde for, at små og store virksomheder kan have forskellige behov, fx at små virksomheder har svært ved overholdelse af arbejdsmiljølovgivningskrav fx APV, sikkerheds- og arbejdsmiljøorganisering. Ligeledes mangler indsatser at tage hensyn til særlige branchetilstande, fx at bygge- og anlægsbranchen er præget af midlertidighed (Hasle m.fl. 2003), som betyder, at arbejdsmiljø skal tilpasses hver enkelt byggesag og virksomhedernes specifikke situation (Cheng m.fl.

2009). Mange indsatser fremstår derfor for små virksomheder som meningsløse eller som noget, der skal stille myndighederne tilfreds, medmindre tilbuddene adresserer aktuelle problemer, virksomheden har (Vickers m.fl. 2005).

Flere studier peger derfor på, at indsatser overfor små virksomheder bør imødekomme ejer-ledernes behov og bør være målrettede, handlingsorienterede og medføre lave/ingen omkostninger. Derudover bør de være baseret på tillid, deltagelse, inddragelse og dialog (Hasle m.fl. 2014; Breslin m.fl. 2010; Champoux & Brun 2003). Overordnet er der tre forhold, som har stor betydning for om arbejdsmiljøindsatser får effekt: a) Der skal tilbydes konkrete og lettilgængelige løsninger (Hasle & Limborg 2006; Hasle m.fl. 2012; Kawakami 2006), b) Medarbejderne skal inddrages og deltage aktivt i indsatsen (Crollard m.fl. 2013; Kines m.fl. 2013; Masi m.fl. 2014; Walters 2003), c) Arbejdsmiljøindsatsen skal opleves som meningsfuld ift. kerneopgaverne og forretningen (Kawakami 2006; Ito m.fl. 2006; Olsen & Hasle 2015).

Arbejdsmiljøindsatser benytter sig af forskellige former for virkemidler, dvs. metoder til at få en bestemt målgruppe til at handle på en bestemt måde. Overordnet er der tre klassiske virkemidler: regulering (pisk), incitament (gulerod) og viden (prædiken) (Vedung m.fl. 1998; Limborg & Mathiesen 2010). Begreberne er et udtryk for den måde, virkemidlerne forventes at påvirke modtagerne til at gennemføre de ønskede handlinger, og valget af virkemidler afhænger af muligheder og ressourcer hos afsenderen bl.a. økonomi, faglig viden og erfaringer.

Interventionsstudier har undersøgt forskellige former for virkemidler til at engagere små virksomheder i at foretage arbejdsmiljøforbedringer bl.a. rådgivning, lovgivning og regulering, økonomiske in-

citamenter, informationskampagner og formidling af viden, som alle har haft forskellige resultater, men ofte relativt begrænset effekt (se bl.a. Breslin m.fl. 2010; MacEachen m.fl. 2010; Hasle & Limborg 2006; Hasle m.fl. 2010). Inden for sikkerhedsforskning har interventionsstudier vist, at økonomiske incitamenter, træning af ledere i at drøfte sikkerhed med ansatte eller en kombination af fx audit, træning og støtte til egen registrering af hændelser og uheld, kan have en positiv effekt på ulykkestallet (Rasmussen m.fl. 2003; Rautiainen m.fl. 2004; Kines m.fl. 2013).

I modsætning til forskerdrevne interventioner er der i forskningslitteraturen kun få evalueringer af nationale politiske programmer, hvis formål har været at påvirke små virksomheders arbejdsmiljøarbejde, og hvor designet har taget de små virksomheders behov i betragtning (Walters 2016), herunder to studier fra New Zealand (Olsen & Hasle 2015; Morgaine m.fl. 2006), som fremhæver betydningen af økonomiske incitamenter (reduktion i forsikringspræmier) overfor små virksomheder for at sikre forandringer.

I Danmark findes flere evalueringsrapporter (ikke 'peer review') af virkemidler med fokus på, om formidlingen kommer ud til virksomhederne (Oxford Research 2014), om virksomhederne gør, som de bliver påbudt eller anvist (Christensen m.fl. 2010), eller om de bliver motiveret til at bruge tilbud om støtte (Pedersen m.fl. 2014; Kvorning m.fl. 2015). Der er antageligt lavet evalueringer af andre politiske programmer, men de er i så fald ikke dokumenteret i forskningslitteraturen, hvorfor der er behov for mere viden herom.

Den seneste udvikling i arbejdsmiljøindsatser har fokuseret på 'orkestrerede indsatser', som betyder, at et bredt spektrum af virkemidler på tværs af 'de tre klassiske' bringes i anvendelse mod en målgruppe

eller et problem (Limborg og Mathiesen 2010; Vogelius & Koch 2001; Cox m.fl. 2008). I Danmark er "Knæk Kurven" inden for bygge- og anlægssektoren² et eksempel på et initiativ, hvor målet er at bringe ulykkestallet ned gennem 50 forskellige indsatser. Blandt indsatserne er Forebyggelsespakkerne (FP), som i sig selv er en kombination af flere virkemidler.

FP blev lanceret af Forebyggelsesfonden³ i 2011 og er en politisk fastlagt og finansieret arbejdsmiljøindsats rettet mod små virksomheder bl.a. i bygge- og anlægsbranchen. Indsatsen kan betegnes som en orkestreret indsats, da den omfatter 4 virkemidler: 1) en drejebog med en beskrivelse af et konkret kortvarigt implementeringsforløb (trin-for-trin-anvisninger om, hvordan værktøjer implementeres i det daglige), 2) et økonomisk incitament (i form af økonomisk kompensation for timer brugt på implementering beskrevet i drejebogen), 3) processtøtte fra en ekstern vejleder (i bygge- og anlægsbranchen) samt 4) at Arbejdstilsynet (AT) foretager særlige dialogbaserede tilsyn⁴. Formålet med FP i bygge- og anlægsbranchen var at forebygge nedslidning ift. muskel- og skeletbesvær eller ulykker. (Se yderligere beskrivelse af udviklingen og indholdet af FP til bygge- og anlægsbranchen i Hasle m.fl. 2012).

Der blev udbudt tre forskellige typer FP til bygge- og anlægsbranchen:

Tunge Løft

Virksomheden skal teste relevante hjælpemidler for at mindske tunge løft og derefter evaluere brugen af dem til fremtidige byggeprojekter. Målgruppe: 1-9 ansatte. Udbudt: 2011-2015.

Bedre planlægning mindsker skader og nedslidning

Virksomheden skal anvende en systematisk tilgang til planlægning af byggeprojekter

og arbejdsopgaver på både lang og kort sigt. Målgruppe: 1-9 ansatte. Udbudt: 2011-2015.

Vær professionel, også når det gælder sikkerhed – Gør sikkerhed til en god vane

Virksomheden skal anvende en systematisk tilgang til planlægning af byggeprojekter og arbejdsopgaver på langt og kort sigt og skal derudover snakke om sikkerhed med medarbejderne hver dag. Målgruppe: 1-19 ansatte. Udbudt: 2013-2015.

Til de to første FP fik virksomhederne processtøtte fra AT's tilsynsførende. Til FP med fokus på sikkerhed var der ikke beregnet processtøtte til virksomheder med mere end fire medarbejdere, og denne FP var ikke knyttet til AT's særlige indsats. Dansk byggeri og 3F var bekymrede for, om virksomhederne ville få gode resultater uden processtøtte og igangsatte derfor et projekt⁵, der ydede processtøtte med private Arbejdsmiljøkonsulenter til en række virksomheder, for samtidig at indsamle erfaringer om, hvilken type støtte der var brug for.

Tidligere studier af FP fandt, at virksomhedernes motivation for at deltage i FP havde betydning for, om de gik i gang med at implementere FP (Kvorning m.fl. 2015), og at FP for nogle virksomheder havde medført en ny arbejdsmiljøpraksis og varige forbedringer, hvorimod andre virksomheders ikke havde ændret deres arbejdsmiljøpraksis væsentligt eller kun i bestemte situationer (Kvorning 2016).

På baggrund af disse tidligere studier er fokus for denne artikel at undersøge, hvad der skal til, for at det lykkes for virksomhederne at implementere FP og ændre og fastholde en arbejdsmiljøpraksis. Vi analyserer, hvordan indsatsens (FP) enkelte virkemidler (drejebog, økonomisk kompensation, vejledning og AT's tilsyn) virkede i de små bygge- og anlægsvirksomheder, samt hvorfor og hvordan virksomhedernes kontekst

og motivation indvirkede på implementeringsprocessen og resultatet af denne.

Undersøgelsen tager afsæt i 'realistisk evaluering', da det er en tilgang, som har vist sig velegnet til evaluering af nationale, politiske programmer (se andre studier fx Jagosh m.fl. 2015; Byng 2008; Greenhalgh m.fl. 2009). Formålet er at undersøge, ikke kun om en indsats virker, men at afdække de aktive mekanismer, som i den rette kontekst får en indsats til at virke (herefter betegner vi disse mekanismer 'virkningsmekanismer') (Pawson & Tilley 1997). FP kan betragtes som et socialt program, som er udviklet og implementeres i samspil med den sociale kontekst og komplekse sociale dynamikker (myndigheder, forskere, arbejdsmarkedsorganisationer mm.), som indvirker på og er medskabende af indsatsen. Dvs. den sociale kontekst, som virksomhederne indgår i, er betydningsfuld for, hvordan og hvorfor virksomhederne

bliver motiverede til at implementere FP og med hvilket udfald. Med en realistisk evalueringstilgang ønsker vi at forklare *hvordan, hvorfor, for hvem og under hvilke omstændigheder* indsatsen virker, i dette tilfælde om de små virksomheder bliver motiveret til at ændre arbejdsmiljøpraksis.

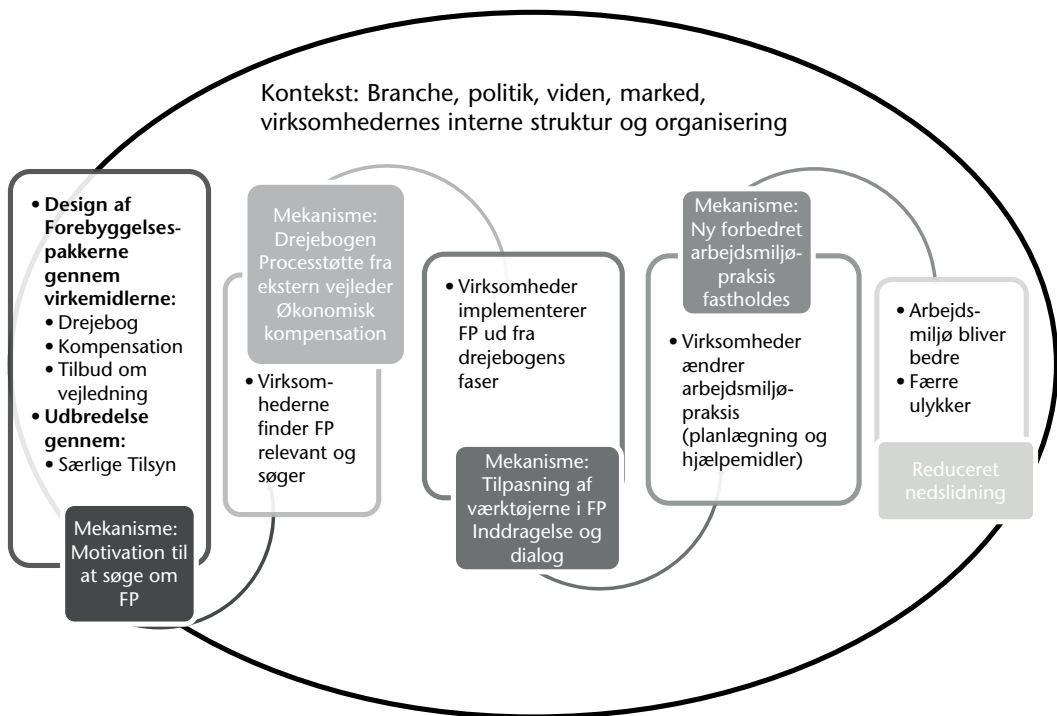
Artiklens forskningsspørgsmål er derfor:

Med hvilke virkningsmekanismer kan Forebyggelsespakkerne forbedre små virksomheders arbejdsmiljøpraksis og hermed skabe et grundlag for varige arbejdsmiljøforbedringer?

Analytiske og teoretiske perspektiver

'Realistisk evaluering' tager udgangspunkt i, at ethvert program bygger på antagelser om årsagssammenhænge, som afsender af programmet har, om hvad der vil komme ud af indsatsen, samt hvad der forventes at

Figur 1. Overordnet programteori for Forebyggelsespakkerne for bygge- og anlægsbranchen



virke. Disse antagelser danner tilsammen det, der ifølge teorien kaldes 'en overordnet programteori'. Ved at kende til de forventede årsagssammenhænge og sammenholde dem med empirisk data kan vi undersøge, hvordan og i hvilke sammenhænge det lykkes virksomhederne at opnå det forventede udbytte ved at anvende programmet, og hvor der sker afvigelser. Udgangspunktet for vores analyse er derfor den programteori, vi har udledt af de grundlæggende antagelser om FP, som Forebyggelsesfonden som afsender havde, og som er beskrevet i tidligere studier af programmet (Hasle m.fl. 2012; Kvorning m.fl. 2015; Kvorning m.fl. 2016). Denne programteori er illustreret i figur 1.

Figuren illustrerer faserne i gennemførelsen af en FP samt de virkningsmekanismer, som antages at skabe fremdrift i forløbet.

- Første trin i programteorien er, at FP designes og udbredes. Den første virkningsmekanisme er, at virksomhederne bliver motiverede til at søge en FP (beskrevet i Kvorning m.fl. 2015).
- Andet trin er, at virksomhederne ser relevansen med FP, og her er virkningsmekanismen, at de tre virkemidler medvirker til, at virksomhederne går i gang med implementeringsprocessen.
- Tredje trin er, at virksomhederne implementerer FP baseret på drejebogens faser. Virkningsmekanismen er her, at medarbejderne inddrages i implementeringsprocessen, og at de konkrete løsninger tilpasses virksomhedernes behov.
- Fjerde trin er, at virksomhederne ændrer arbejdsmiljøpraksis ved at bruge de konkrete løsninger/redskaber i drejebogen. Virkningsmekanismen som skal føre til næste trin er, at virksomhederne fastholder disse ændringer (beskrevet i Kvorning 2016).
- Femte trin er, at arbejdsmiljøet på virk-

somhederne er forbedret, og det vil på sigt føre til reduceret nedslidning.

Vores interesse retter sig primært mod trin to og tre, dvs. de virksomheder, der har besluttet sig og har lavet aftale om at gennemføre en FP og de virkningsmekanismer, der driver processen frem til en ændret arbejdsmiljøpraksis.

De resterende dele af programteorien er ikke del af denne artikels analyse.

Artiklens analyse er en empirisk undersøgelse af, hvordan programteorien udfoldes i praksis, og hvordan virkningsmekanismerne, som antages at skabe forandringer og fremdrift, virker i nogle tilfælde og ikke i andre. Herunder hvordan indsatsen skaber motivation, så virksomhederne ændrer praksis. Inden for arbejdslivsforskning handler en stor del af den nuværende forskning om motivation om, hvad der motiverer mennesker til at arbejde, hvormod motivation for at deltage i arbejdsmiljøindsatser har været mindre udforsket (Bjorklund 2001; Hedlund m.fl. 2010). I analysen inddrager vi derfor motivations-teorien 'Self-Determination Theory', som kan forklare, hvordan motivation leder til læring og adfærdsendringer (Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci 2000b). En forklaring som bidrager til at forstå de virkningsmekanismer, som får FP til at virke i de små virksomheder, herunder hvordan FP modtages og opleves af målgruppen, og hvordan FP selv enten fremmer eller hæmmer motivationen, så virksomhederne gør som antaget i programteorien.

Teorien går overordnet ud på, at mennesker har behov for autonomi/selvbestemmelse for at blive motiveret til handling. Teorien opdeler motivation i indre ('intrinsic') motivation, som sker, når et individ gør noget af egen interesse og lyst og ydre ('extrinsic') motivation, hvor individet gør noget, fordi det bliver påvirket udefra.

Enhver (arbejdsmiljø)indsats er i denne sammenhæng en ydre påvirkning, hvor 'nogen' fx en myndighed, organisation eller arbejdsmiljøforsker vil have individer eller virksomheder til at gøre 'noget', som de ellers ikke ville have gjort fx ændre adfærd og dermed forbedre arbejdsmiljøet. Vi har derfor valgt at fokusere på denne del af teorien.

Ydre motivation ses som et kontinuum, som går fra stærk *ekstern regulering* i den ene ende til stærk *intern regulering* i den anden ende, som er tæt på indre motivation⁶. Ved *ekstern regulering* agerer individet for at tilfredsstille ydre krav eller for at opnå en udefrakommende belønning. Adfærden kan også skyldes en oplevelse af pres for at undgå sanktion eller få belønning/ære. Ved *intern regulering* anser individet derimod en adfærd som personligt vigtig og internaliserer reguleringen, idet den stemmer overens med egne værdier og behov. Derudover kan der forekomme en kombination af eller vekselvirkning mellem de to, hvilket ifølge teorien ofte ses.

Om individer vil internalisere en regulering afhænger af deres tidligere erfaringer og den konkrete situation, de er i. I relation til det realistiske evalueringsdesign lægger denne forklaring sig op af den kontekst, som virksomheden indgår i. Konteksten er bestemmende for, om en indsats giver mening, og kan derfor virke enten hæmmende eller fremmende for virksomhedernes motivation for at ændre arbejdsmiljøpraksis.

Ifølge teorien kræver internt reguleret motivation tre forudsætninger: *autonomi*, *kompetence* og *tilhørsforhold*. *Autonomi* eller 'selvbestemmelse' opstår, når individet oplever at have mulighed for selv at vælge, om det vil udføre en handling. *Kompetence* opstår, når individet fx føler sig i stand og parat til at udføre en handling. *Tilhørsforhold* opstår, fordi handlingen/adfærden anses for værdifuld af andre, som individet føler sig (eller gerne vil føle sig) knyttet til, dvs.

at en adfærd bliver mere eller mindre meningsfuld afhængig af individets tilhørsforhold.

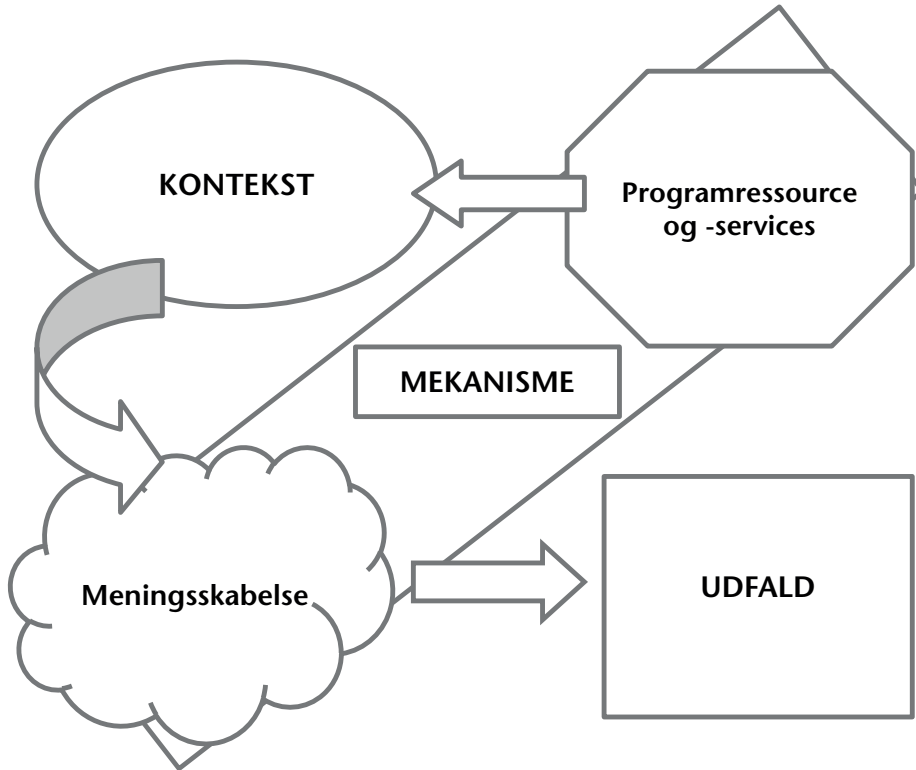
Teorien åbner således for forståelsen af virkningsmekanismerne, som motiverer de små virksomheder til at ændre adfærd som følge af implementering af FP.

Med et realistisk evalueringsspektrativ er en arbejdsmiljøindsats defineret af de ressourcer, der stilles til rådighed (bl.a. økonomi, faglig viden og eksisterende erfaringer), den kontekst indsatsen udspiller sig i og den mening målgruppen tillægger indsatsen. Udfaldet af indsatsen afhænger af, hvilke virkningsmekanismer der aktiveres, så programmet fører til forandringer (Dalkin m.fl. 2015).

Mekanismebegrebet er meget omdiskuteret og er kritiseret for at være svært at operationalisere (Weiss 1997; Koenig 2009; Astbury & Leuw 2010). En del af kritikken har gået på, at mekanismebegrebet bliver 'mekanisk', idet man antager, at en bestemt påvirkning afføder samme reaktion. Der tages altså ikke højde for, at reaktioner i sociale programmer altid afhænger af den kontekst, de udspiller sig i (Astbury & Leuw 2010). Mekanismen skal ikke kun forstås som programmets ressourcer/services, men også som den reaktion, der genereres hos målgruppen (Weiss 1997). Dalkin m.fl. (2015) opdeler mekanismer i hhv. 'ressource' og 'reasoning', som vi oversætter med 'meningsskabelse', som påvirkes af kontekstuelle faktorer. Denne sammensætning skaber et udbytte, som illustreret i figur 2.

Vi bruger figuren som analytisk ramme til at undersøge de enkelte trin i programteorien og eventuelle forskelle i virksomhedernes kontekster samt de virkningsmekanismer, som igangsætter forandring i form af ændret arbejdsmiljøpraksis. På den måde kan vi forklare, hvordan og hvorfor FP virker i nogle kontekster og ikke i andre.

Figur 2. Sammenhængen mellem kontekst, mekanisme og udfald (inspireret af Dalkin m.fl. 2015)



Metode

Undersøgelsen er et multicase-studie (Yin 2003) af forløbene i 12 små bygge- og anlægsvirksomheder, som har gennemført en FP. For at få indblik i forskellen på de forskellige former for vejledning de små bygge- og anlægsvirksomheder fik, har vi valgt at have case-virksomheder⁷, som havde både AT- og Arbejdsmiljøkonsulenter som vejledere.

Således har seks virksomheder (case 1-6) gennemført FP i 2011-12, hvor emnet var 'ergonomiske arbejdsmiljøudfordringer', og hvor processtøtten var fra en tilsynsførende fra AT. Dette datamateriale er indsamlet som led i et ph.d.-projekt (se fx Hasle m.fl. 2012; Kvorning m.fl. 2015; Kvorning 2016). De resterende seks virksomheder (case 7-12) har gennemført FP i 2014-15, hvor emnet var 'sikkerhed', og hvor processtøtten var fra

to Arbejdsmiljøkonsulenter (to af artiklens forfattere, SG og HJL). Dette datamateriale er indsamlet til brug for en undersøgelse for byggeriets organisationer (Limborg & Grøn 2015).

De to forskellige typer forløb er i denne artikel samlet i en fælles analyse, fordi vi med 12 case-forløb har mulighed for at finde fællestræk ved konteksten i små bygge- og anlægsvirksomheder og de virkningsmekanismer, som skaber forandringer i virksomhederne.

Data for case 1-6 er samlet ved to virksomhedsbesøg: Det ene besøg var, da virksomhederne var i starten af implementeringsfasen; det andet var, da virksomhederne havde afsluttet processen. Ved hvert besøg blev mester interviewet og eventuelle møder observeret, og ved sidste besøg blev medarbejderne også interviewet. Semistruk-

turerede interviewguides blev brugt for at sikre, at alle relevante emner med relation til programteorien blev dækket, herunder organisering af arbejdet, arbejdsmiljøopfattelse, kontekstuelle forandringer, implementeringsforløbet, og oplevelsen af vejlederen fra AT. Interviewguiden blev justeret til hvert besøg. Alle interviews varede 30-60 minutter og blev optaget og transskriberet.

Data for case 7-12 er samlet af to forfattere, der også var konsulenter, igennem gentagne besøg på virksomhederne. Ved hvert besøg blev mester interviewet ud fra en semistruktureret interviewguide, udformet med udgangspunkt i programteorien, herunder om organisering af arbejdet, arbejdsmiljøopfattelse, kontekstuelle forandringer, implementeringsforløbet og erfaringer med AT. Alle interviews varede 30-60 minutter og blev optaget. Der blev skrevet referat imens eller umiddelbart efter interviewet med støtte fra optagelsen. Konsulenterne førte efterfølgende logbog under implementeringsprocessen. Dobbeltrollen som proceskonsulent og samtidig observerende og registrerende forsker (i case 7-12) er en tilgang, som Kristiansen & Krogstrup (1999) har betegnet som 'deltagende observatør', og som kræver en analytisk afstand og transparens i dokumentationen, hvilket vi løste ved at føre logbog over hver kontakt med virksomhederne. De to forfattere havde hver ansvaret for forskellige virksomheder, og for at inddrage disse forløb som cases i denne undersøgelse, gennemgik artiklens forfattere det empiriske materiale og fremhævede de centrale virkningsmekanismer. I tabel 1 på næste side er en oversigt over de 12 case-forløb.

Analyse af case-forløb

For hver enkelt virksomhed udarbejdede den ansvarlige forfatter en case-beskrivelse af, hvad der var sket i virksomhederne fra starten af implementeringen, til de afslut-

tede forløbet. Derefter gennemgik artiklens forfattere forløbene for at se efter tværgående temaer ift. programteorien (Braun & Clarke 2006 blev brugt som inspiration). Her identificerede vi de virksomheder, som havde implementeret FP som antaget og de virksomheder, som evt. havde gjort noget andet end antaget og undersøgte, hvordan de adskilte sig. Herudfra sammenlignede vi virksomhedernes kontekstuelle forskelle ift. de virkningsmekanismer, som var beskrevet i programteorien for at finde ud af, hvad der enten hæmmede eller fremmede fremdriften i programmet. På baggrund heraf fandt vi tre overordnede virkningsmekanismer, som afhængig af konteksten fik FP til at virke på forskellige måder; enten at virksomhederne fik ændret deres arbejdsmiljøpraksis, eller at de ikke fik ændret praksis eller kun i bestemte situationer.

Resultater

Overordnet fandt vi i alle 12 case-virksomheder, at en af årsagerne til, at virksomhederne fik startet implementeringsprocessen var, at både mester og medarbejdere erkendte, at de problemer, som FP (i drejebogen) adresserede, var relevante for dem fx problemer med tunge løft, ulykker og/eller planlægning. Kun få virksomheder læste drejebogen; men med hjælp fra vejlederen enten fra AT eller Arbejdsmiljøkonsulenten gennemgik de faserne i implementeringsforløbet (mere eller mindre som beskrevet i drejebogen).

Beskrivelsen herunder er et sammendrag af implementeringsforløbet i en lille tømrervirksomhed (case 7) baseret på Arbejdsmiljøkonsulentens logbog.

"Ved første møde i foråret havde Mester ikke fået søgt FP, men vi [Arbejdsmiljøkonsulent og mester] fik det gjort i fællesskab. Det kom frem på mødet, at virksomheden er

Tabel 1. Oversigt over case-forløb

Case nr.	Type Forebyggelsespakke	Type støtte	Virksomheds-type	Antal ansatte (under forløbet)	Mesters erfaring (år)
1	Tunge Løft	Tilsynsførende fra Arbejdstilsynet	Murer	6	6
2	Tunge Løft	Tilsynsførende fra Arbejdstilsynet	Elektriker	4	7
3	Tunge Løft	Tilsynsførende fra Arbejdstilsynet	Murer	5	17
4	Bedre planlægning mindsker skader og nedslidning	Tilsynsførende fra Arbejdstilsynet	Murer	1	23
5	Bedre planlægning mindsker skader og nedslidning	Tilsynsførende fra Arbejdstilsynet	Tømrer	5	14
6	Bedre planlægning mindsker skader og nedslidning	Tilsynsførende fra Arbejdstilsynet	Tømrer	8	20
7	Vær professionel, også når det gælder sikkerhed	Arbejds miljøkonsulent	Tømrer	6	25
8	Vær professionel, også når det gælder sikkerhed	Arbejds miljøkonsulent	Tømrer	13	9
9	Vær professionel, også når det gælder sikkerhed	Arbejds miljøkonsulent	Tømrer	5	2
10	Vær professionel, også når det gælder sikkerhed	Arbejds miljøkonsulent	Tømrer	12	6
11	Vær professionel, også når det gælder sikkerhed	Arbejds miljøkonsulent	Tømrer	19	27
12	Vær professionel, også når det gælder sikkerhed	Arbejds miljøkonsulent	Murer	15	19

glad for de planlægningsværktøjer, de allerede bruger, men at de gerne vil finde gode, lovlige løsninger til tagarbejde. Dette var begrundet i en antagelse om, at de ville få et påbud fra AT, hvis de blev udsat for et tilsyn. Derfor blev vi enige om, at de kunne bruge FP's værktøjer og tid til at planlægge bedre tagløsninger. Efter mødet kontaktede jeg Bam-bus [Byggeriets Arbejds miljøbus⁸], som satte en konsulent på opgaven. Da jeg ringede, fortalte Mester, at Bam-bus-konsulenten havde sendt en masse materiale og havde mange ideer til deres tagarbejde, men

at de ikke havde fået kigget på det endnu. Så gik der nogle måneder uden at det var lykkedes at finde et tidspunkt, hvor folkene var til stede, så de dels kunne holde opstartsmøde og dels få besøg af konsulenten fra Bam-bus.

Men mødet kom i stand, de [mester og Bam-bus konsulenten] tog rundt og kiggede på et par byggesager og holdt et lille møde efterfølgende med alle medarbejdere om hjælpemidler til tagudskiftninger. Bam-bus-konsulenten tilbød, at de kunne låne et stillads, som han mente ville være velegnet og afprøve det i en måned.

Da vi [Arbejdsmiljøkonsulent og mester] talte sammen efter sommerferien, havde virksomheden indført et kort stående møde om sikkerhed hver uge. Det virkede positivt, medarbejderne var blevet mere åbne, fortalte Mester. De havde også brugt det stillads til tagsikring, som konsulenten fra Bam-bus havde skaffet dem til låns i en måned. Men det er ikke den helt rigtige løsning for dem, det fungerer godt til nyetableringer, men ikke til renoveringer. Jeg mødte derefter Bam-bus-konsulenten til et møde, og vi drøftede virksomhedens sag. Han foreslog, at de kunne bruge planlægningsværktøjerne til at lave arbejdskort/mini-APV'er til forskellige tagrenoveringsopgaver.

Det foreslog jeg Mester og sendte ham en mail med arbejdskortet fra FP. Aftalen var, at han skulle sætte en halv time af til, at vi sammen kunne tilrette kortet over telefonen, men der skete ikke rigtigt noget. Jeg ringede og opdaterede Bam-bus-konsulenten. Han tog derefter kontakt til Mester og foreslog et besøg, så de sammen kunne kigge på arbejdskort, hvilket de gjorde. Derefter begyndte virksomheden at bruge arbejdskort med problembeskrivelse og materialeplan ved tagrenoveringsopgaver og efterhånden også til andre opgaver, fordi mester opdagede, at det var en god måde at fastholde medarbejdernes fokus på arbejdsmiljø.”

Casen er et eksempel på et ikke-lineært forløb, som gik i stå flere gange undervejs, men hvor virksomheden alligevel fik gennemført FP og fik ændret sin arbejdsmiljøpraksis til at bruge arbejdskort til alle opgaver samt til at holde stående sikkerhedsmøder med medarbejderne. Andre forløb var mere lineære, men ikke alle. Case-forløbet fungerer som gennemgående case i artiklen, suppleret med de øvrige 11 case-forløb, som fremgår af oversigten herunder. Kolonnen yderst til højre viser de tre typer virknings-

mekanismer, som kom i spil i disse virksomheder. Dem vil vi forklare senere.

Af tabel 2 fremgår det, at nogle case-virksomheder havde taget redskaberne i FP til sig og forsøgt at integrere dem i hverdagen. Heraf havde nogle ikke umiddelbart fundet løsningerne relevante. Andre case-virksomheder havde udviklet redskaber og testet dem, men kunne kun se relevansen ved specifikke opgavetyper, hvilket vi betegner 'ingen-' eller 'situationsbestemt praksis'. På nogle virksomheder var der uoverensstemmelse mellem mester og medarbejdernes opfattelse af løsningernes relevans.

Vi bruger således tabel 2, case-eksemplet (beskrevet ovenfor tabel) samt vores analytiske model (figur 2) til at analysere, hvad det var ved FP som enten virkede eller ikke virkede som antaget i den overordnede programteori (figur 1).

De kontekstuelle faktors betydning for implementeringen

Der var særligt tre forhold, som havde betydning for, om virksomhederne oplevede, at det gav mening at implementere FP: 1) typen af opgaver, 2) ledelsesstil og 3) forretningspraksis. De opgaver virksomheden typisk udførte, var for nogle domineret af mindre kortvarige opgaver, typisk reparation og vedligehold, kaldet 'spjæld-opgaver' (case 2, 4-7 og 9-11), og for andre af større og længerevarende opgaver ofte som underleverandører til større byggesager (case 1, 3, 8 og 12). Der var forskel på virksomhedernes håndtering af opgaverne. Nogle tilgang var præget af ad hoc-løsninger, som løbende blev afklaret og håndteret, som de opstod (case 1, 2, 5, 7 og 9), og andres var af en systematisk tilgang ift. planlægning og anvendelse af værktøjer/skemaer på tværs af forskellige byggesager (case 3, 4, 6, 8 og 10-12).

Ledelsesstilen og håndteringen af samarbejde og koordinering af arbejdet i hver-

Tabel 2. Case-virksomhedernes implementering af Forebyggelsespakkerne

Case nr.	Motivation	Implementering	Praksis efter implementering	Mekanismer
1	Erkendte problem, men ville ikke leje hjælpemiddel	Rådgivning fra vejleder og konstruerede selv hjælpemiddel til bestemt byggesag.	Ingen ændring/situationsbestemt praksis: havde afsluttet byggesag og kunne ikke bruge hjælpemiddel længere.	M2
2	Erkendte problem, men mente ikke det rigtige hjælpemiddel fandtes	Rådgivning fra vejleder og konstruerede selv hjælpemiddel til bestemt byggesag.	Ingen ændring/situationsbestemt praksis: havde ikke brugt hjælpemiddel pga. manglende byggesag.	M2, M3
3	Mester erkendte problem og løsning, men udfordring at få medarbejderne med.	Testede hjælpemidler og bestemte at udvide med flere ved næste byggesag. Vejleder hjalp med dialog med medarbejdere.	Udviklet ny praksis: havde brugt hjælpemiddel, men det var for tidskrævende, så de ville finde bedre løsning.	M1, M3
4	Erkendte problem og løsning.	Rådgivning fra vejleder og videreudviklede egen skabelon til et planlægningsværktøj til alle byggesager	Udviklet ny praksis: de havde brugt skemaet, men det skulle tilpasses for at kunne bruges til alle byggesager.	M1, M3
5	Mester erkendte problem og løsning, men udfordring at få medarbejderne med.	Rådgivning fra vejleder og videreudviklede egen skabelon til et planlægningsværktøj til bestemte typer byggesager.	Anden/situationsbestemt praksis: brugte planlægningskema til større byggesager. Havde reorganiseret værkstedet og fået lavet APV.	M2, M3
6	Mester erkendte problem og løsning, men udfordring at få medarbejderne med.	Rådgivning fra vejleder og videreudviklede egen skabelon til et planlægningsværktøj til alle byggesager. Vejleder hjalp med dialog med medarbejdere.	Udviklet ny praksis: havde afprøvet nyt system, men det skulle tilpasses konkrete behov.	M1, M3
7	Mester erkendte problem, men fandt ikke løsningsforslag relevante.	Vejleder hjalp med læringsproces, brugte derefter planlægningsværktøj til alle byggesager	Udviklet ny praksis: fokus på arbejdsmiljø og hjælpemidler vha. arbejdskort til alle byggesager.	M1, M2, M3
8	Erkendte problem og løsning.	Videreudviklede og brugte planlægningsværktøj	Udviklet ny praksis: udviklet planlægningsværktøj og indført arbejdsmiljø på personalemøder.	M1
9	Mester erkendte problem, men fandt ikke løsningsforslag relevante.	Vejleder hjalp med at udvikle egne planlægningsværktøjer	Udviklet ny praksis: gennemgribende ændring af arbejdsmiljøarbejde, herunder planlægningsværktøjer.	M2
10	Mester erkendte problem og løsning, men udfordring at få medarbejderne med.	Videreudviklede og brugte planlægningsværktøj, vejleder hjalp med dialog med medarbejdere	Udviklet ny praksis: gennemgribende ændring af arbejdsmiljøarbejde, herunder planlægningsværktøjer.	M1, M2, M3
11	Erkendte problem og løsning, men udfordring at få medarbejderne med.	Videreudviklede og brugte planlægningsværktøj, vejleder hjalp med dialog med medarbejdere	Udviklet ny praksis: udviklet arbejdskort med mini APV til alle byggesager.	M1, M3
12	Erkendte problem, men fandt ikke løsningsforslag relevante	Vejleder hjalp med læringsproces, brugte derefter planlægningsværktøj til alle byggesager	Udviklet ny praksis: opkvalificeret arbejdsmiljøarbejdet, indført nye rutiner og uddannet ny arbejdsmiljørepræsentant. Brugte planlægningsværktøj til alle store byggesager.	M1, M2, M3

dagen var i nogle virksomheder domineret af skiftede medarbejdere ift. opgaverne (case 1, 3, 12), hvorimod andre holdt fast i de samme medarbejdere gennem længere tid (case 2 og 4-11). På nogle virksomheder blev medarbejderne involveret i planlægning af de enkelte byggesager, mens andre var mere topstyrede og mester koordinerede arbejdet. I nogle virksomheder mødtes medarbejderne og mester sjældent i hverdagen, mens andre ofte havde dialog. Der var spredning i tillidsforholdet mellem mester og medarbejdere, men større sandsynlighed for, at problemer blev håndteret med det samme, når de opstod, hvis de mødtes ofte, end hvis de ikke mødtes så ofte.

Forretningspraksissen var i nogle virksomheder langsigtet med fokus på at udvikle forretningen og optimere arbejdsgangene, i andre var praksissen afhængig af, hvilke byggeprojekter de fik, og de bekymrede sig ikke om fremtiden.

Disse kontekstuelle faktorer kunne være hhv. hæmmende eller fremmende for case-virksomhedernes implementering af FP, og hvordan programmets ressourcer (drejebog, vejledning og økonomisk kompensation) gav mening og motiverede virksomhederne til at ændre arbejdsmiljøpraksis.

De virkningsmekanismer, som skaber forandring i implementeringen

På baggrund af implementeringsforløbene i de 12 virksomheder identificerede vi tre overordnede virkningsmekanismer, som kom i spil i virksomhederne, alt efter hvordan de kontekstuelle forhold var. Som eksemplet i case 7 illustrerede, udviklede virksomhedernes kontekst sig igennem forløbet med FP fx nye/ændring af byggeprojekter. Denne udvikling havde indvirkning på, om de opfattede FP som meningsfuld eller ej. Motivationen for at implementere FP var derfor ikke statisk, men udviklede sig gennem forløbet.

Med udgangspunkt i programteorien bag den forventede implementering af FP (figur 1), gennemgår vi de tre virkningsmekanismer i det følgende.

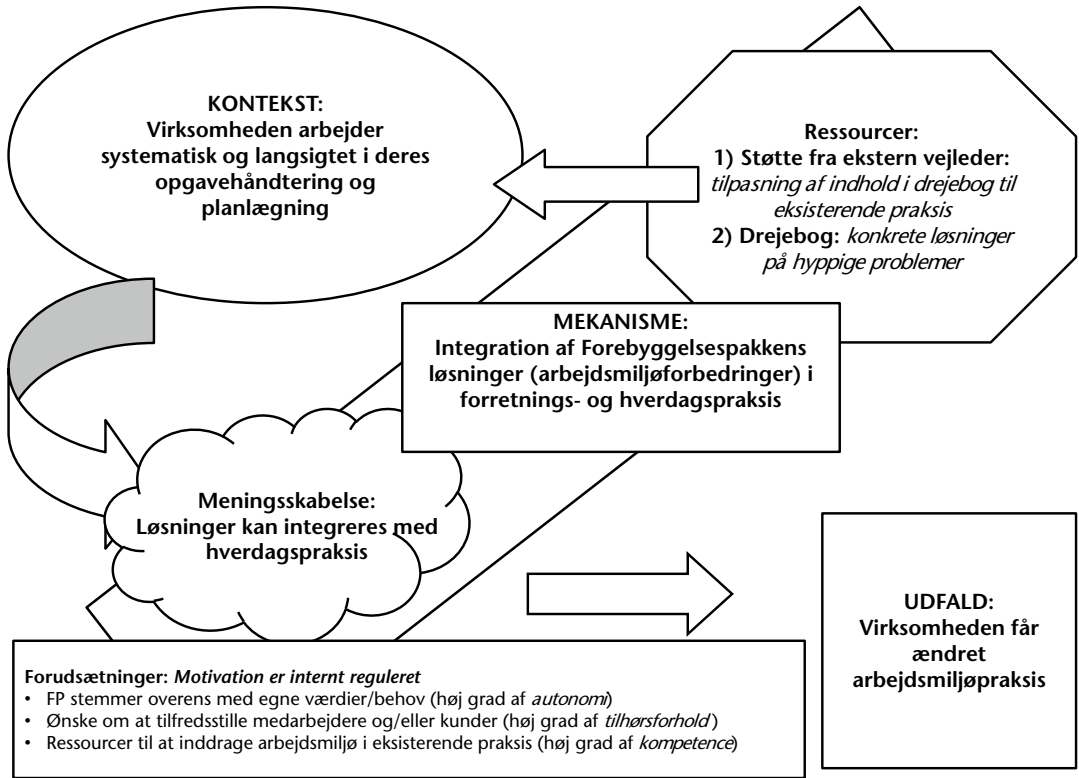
Virkningsmekanisme 1: Integration af Forebyggelsespakkens løsninger (arbejdsmiljøforbedringer) i forretnings- og hverdagspraksis

Virkningsmekanismen som fik forandringer til at ske var, at FP kunne passe ind i virksomhedens hverdagspraksis og egen logik, hvilket fungerede bedst i de virksomheder, som i forvejen arbejdede systematisk og langsigtet i deres opgavehåndtering og planlægning. Andre blev først med hjælp fra vejlederen (enten fra AT eller Arbejdsmiljøkonsulenterne) i stand til at tilpasse løsningerne til den eksisterende praksis, fx hvis de arbejdede mere ad hoc-baseret.

Virksomheden i eksemplet fra case 7 brugte ikke skemaer i forvejen, derfor gjorde denne virkningsmekanisme sig ikke gældende hos dem, før de havde været igennem et længere forløb. I andre cases kunne mester fx se, at de arbejdssedler, de i forvejen havde, kunne bruges og arbejdsmiljø kunne tilføjes/integreres heri (fx case 4 og 6).

Motivationen for at implementere FP var i denne virkningsmekanisme internt reguleret, fordi den nye praksis gav mening ift. virksomhedens udfordringer og behov. Herunder var de tre forudsætninger opfyldt (jf. 'Self-Determination Theory'), i og med mester oplevede at have mulighed for (*autonomi*) til at ændre arbejdsmiljøet ved at bruge løsningerne i FP (enten fra drejebog eller vejleder fra AT). De konkrete værktøjer kombineret med vejledning gjorde, at mester følte sig *kompetent* til at kunne udføre implementeringen af FP. Mester følte ansvar og *tilhørsforhold* til medarbejderne ift. at integrere arbejdsmiljø i den eksisterende praksis, både for medarbejdernes og kundernes/forretningens skyld.

Figur 3. Illustration af virkningsmekanisme 1



Figur 3 viser, hvordan virkningsmekanismen fungerer som en kombination af FP's ressourcer (drejebog og/eller vejleder), som i den rette kontekst (bl.a. systematik) skaber mening, og det fører til udfaldet ændret arbejdsmiljøpraksis.

Virkningsmekanisme 2: Forebyggelsespakken opleves som enten positiv eller negativ udefrakommende styring af arbejdsmiljøet i virksomheden

Implementering af FP gav mening for virksomhederne, fordi de oplevede, at FP var betinget af ydre forhold – enten positivt i form af den økonomiske kompensation eller negativt i form af en forpligtelse overfor AT – enten som led i den særlige tilsynsindsats (case 1-6), eller fordi virksomhederne

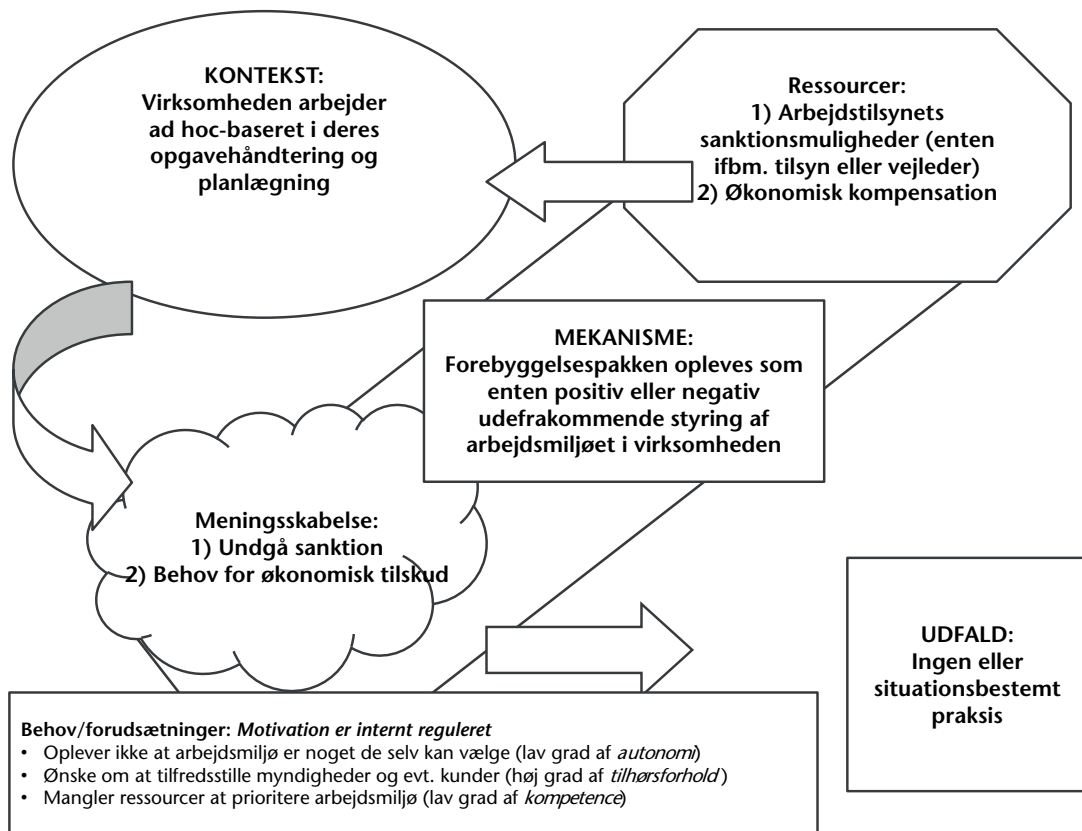
tidligere havde været i AT's søgelys (som fx eksemplet i case 7).

Det økonomiske tilskud blev for nogle virksomheder en motiverende faktor, fx hvis de i forvejen havde lavsæson og manglede økonomi, eller hvis de havde svært ved at finde økonomiske ressourcer til arbejdsmiljøarbejde.

Virkningsmekanismen var mest udtalt på de virksomheder, som havde en *ad hoc-tilgang* til arbejdet og forretningen, og hvor fokus var på kerneopgaven, en opgave ad gangen. Derfor var det udfordrende at se relevansen med FP, hvis løsningerne ikke passede til den konkrete byggesag.

Virkningsmekanismen var derfor, at mester så FP som en mulighed for enten at undgå sanktioner fra AT og/eller modtage økonomisk støtte, som han og virksomheden havde behov for. Virkningsmekanis-

Figur 4. Illustration af virkningsmekanisme 2



men bestod derfor i, at virksomhederne oplevede enten den ene eller begge former for ydre påvirkning som den primære motivationsfaktor, og mesters motivation for at implementere FP var derfor eksternt reguleret.

Ift. den internt regulerede motivation var de tre forudsætninger kun i mindre grad opfyldt (jf. 'Self-Determination Theory'). Mesters motivation for at ændre praksis og forbedre arbejdsmiljøet var betinget af udefrakommende påvirkning, hvorfor der var lav grad af *autonomi*. Relationen (*tilhørsforholdet*) til vejlederen/den tilsynsførende fra AT og/eller Forebyggelsesfonden som økonomisk bidragsyder var højt. Mester oplevede manglende ressourcer til at prioritere arbejdsmiljø, og derfor var oplevelsen af at være *kompetent* til at gennemføre imple-

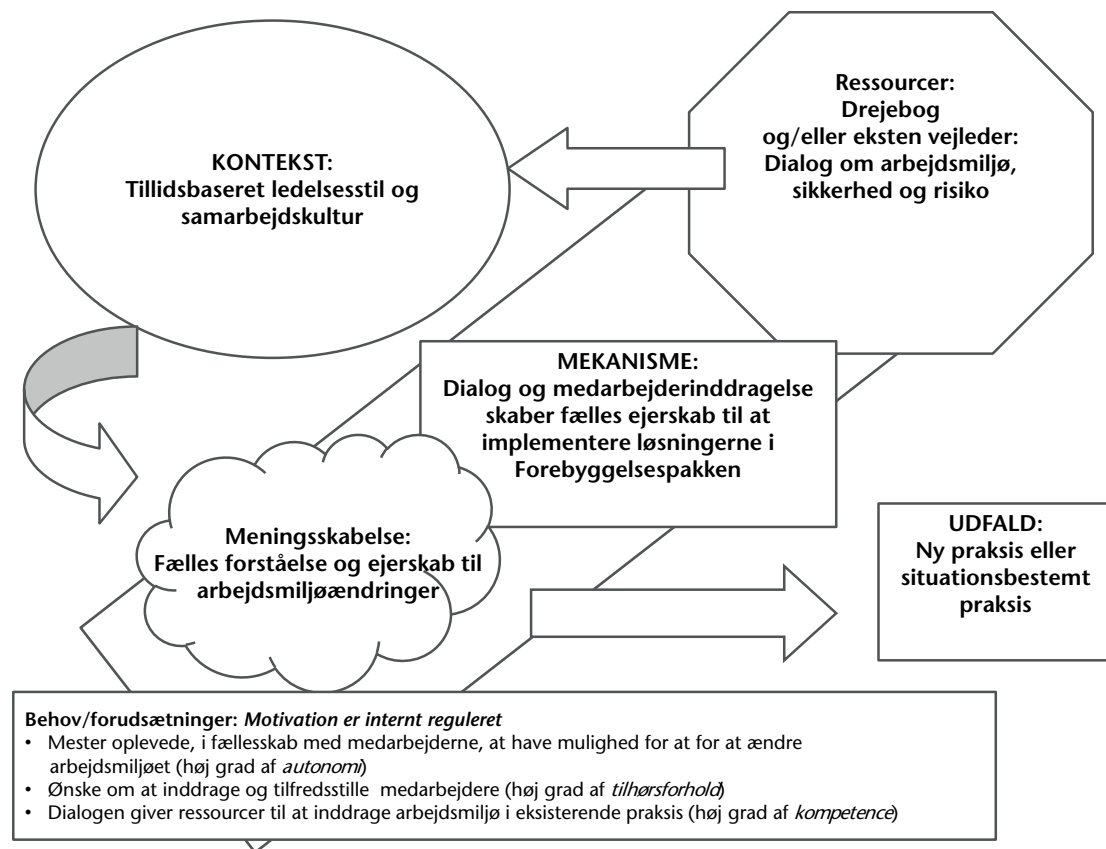
menteringen af FP betinget af den økonomiske kompensation.

Figur 4 viser, hvordan virkningsmekanismen fungerer som en kombination af FP's ressourcer (AT's sanktionsmulighed og økonomi), som i den rette kontekst (bl.a. ad hoc-tilgang) skaber mening, og det fører til, at virksomheden implementerer FP.

Virkningsmekanisme 3: Dialog og medarbejderinddragelse skaber fælles ejerskab til at implementere løsninger i Forebyggelsespakken

Inddragelse af medarbejderne og dialog om arbejdsmiljø var nogle af de ressourcer, som FP (drejebogen) indeholdt, og hvis der på virksomhederne i forvejen var tillid mel-

Figur 5. Illustration af virkningsmekanisme 3



lem mester og medarbejdere, og medarbejderne blev inddraget i beslutninger, var det muligt evt. med vejlederens hjælp at skabe dialog og enighed om løsningerne i FP. Virkningsmekanismen var derfor gennem processtøtte at fordre til medarbejderinddragelse for at skabe ejerskab til implementeringen – ikke kun for mester, men også for medarbejderne.

Eksemplet fra case 7 viser, at FP gav mening, når medarbejderne blev inddraget i processen, og det var også derfor mester fandt ud af, at det var godt at inddrage arbejdsmiljø mere systematisk i alle byggesager for at holde medarbejderne fast i de nye ændringer.

Mesters motivation for at implementere FP blev derfor internt reguleret, når med-

arbejderne blev inddraget, fordi dialogen med medarbejderne medførte et fælles ejerskab til at implementere løsningerne i FP.

De tre forudsætninger blev opfyldt (jf. 'Self-Determination Theory'), i og med mester i fællesskab med medarbejderne oplevede at have mulighed for at ændre arbejdsmiljøet ved at bruge løsningerne i FP (*autonomi*). Mester følte ansvar og *tilhørsforhold* til medarbejderne ift. at forbedre arbejdsmiljøet, fordi de i fællesskab fandt den nye praksis relevant og meningsfuld. Dialogen (beskrevet enten i drejebog eller via vejleder fra AT eller Arbejdsmiljøkonsulenterne) gjorde, at mester følte sig *kompetent* til at kunne udføre implementeringen af FP.

Figur 5 viser, hvordan virkningsmekanismen fungerer som en kombination af FP's

ressourcer (dialogen beskrevet i drejebogen og/eller via vejlederen fra AT eller Arbejdsmiljøkonsulenterne), som i den rette kontekst (bl.a. eksisterende tillidsfuldt forhold mellem mester og medarbejder) skaber mening – og det fører til udfaldet 'ændret arbejdsmiljøpraksis'.

Ifølge den overordnede programteori (figur 1) var der i forbindelse med virksomhedernes implementering af FP to trin (trin 2 og 3), som vi har fokuseret på i denne artikels analyse.

Trin 2: For de fleste virksomheder fik drejebogens konkrete løsninger motiveret virksomhederne til handling, fordi de kunne genkende problemstillingen og fandt drejebogens løsninger brugbare ift. deres eksisterende praksis. For andre virksomheder fik den økonomiske kompensation og/eller AT's underliggende sanktionsmulighed motiveret virksomhederne til at implementere FP. Det var især, hvis virksomheden havde svært ved umiddelbart at se relevansen med FP og drejebogens løsninger, fx hvis de ikke oplevede, at løsningerne kunne bruges i de konkrete opgaver, de arbejdede med.

Trin 3: På trods af at antagelsen var, at virksomhederne skulle følge drejebogen relativt slavisk, fandt vi, at virksomhederne ikke brugte drejebogen som manual, men de fleste brugte den overordnede idé og løsningerne med hjælp fra vejlederne. De fleste virksomheder lykkedes med at ændre adfærd i bestemte situationer, men ikke alle virksomheder fik tilpasset løsningerne, så de generelt ændrede arbejdsmiljøpraksis. Derudover fik ikke alle virksomheder inddraget medarbejderne i tilstrækkelig grad til, at der skabtes fælles ejerskab til at ændre arbejdsmiljøpraksis.

Årsagen hertil var dels vejledernes kompetencer, dels virksomhedens kontekst og oftest en kombination af de to faktorer. Nogle vejledere havde ikke kompetencerne til at skabe dialog og tilpasse forløbet med

FP til virksomhedens behov og struktur. Virksomhedernes kontekst kunne enten hæmme eller fremme, at FP kunne implementeres og skabe forandringer, fx om værktøjerne kunne bruges systematisk eller kun i en helt konkret situation, og om der var et tillidsfuldt forhold mellem mester og medarbejder.

Som antaget i programteorien var resultatet, at de virksomheder, som fulgte drejebogens faser, fik tilpasset forløbet og inddrog medarbejderne i processen, havde større chance for at få ændret deres arbejdsmiljøpraksis. Det var dog som beskrevet ikke i alle virksomheder, programteorien virkede som antaget.

Diskussion

Virksomhederne implementerede FP forskelligt, bl.a. fordi indsatsens indhold blev bestemt af konteksten. Nogle fik drejebogens værktøjer til at indgå i den eksisterende praksis, som en del af virksomhedens 'naturlige' udvikling. Andre valgte at implementere FP anderledes end beskrevet i drejebogen og havde behov for tilpasning. Dette resultat bekræfter den antagelse, som vi har fundet i litteraturen, at hvis små virksomheder skal opleve, at en ekstern indsats for at forbedre arbejdsmiljøet er relevant for dem, skal den kunne afhjælpe et problem med konkrete og lettilgængelige løsninger (Hasle & Limborg 2006; Hasle m.fl. 2012; Kawakami 2006). Vores undersøgelse viser, at relevant vejledning kan bidrage til, at indsatsen bliver relevant. Vejlederen skal forstå virksomheden og dens dilemmaer og skal kunne formidle hvad indsatsen tilbyder samt tilpasse det konkrete tilbud til virksomhedens situation.

Begge vejledertyper (AT og Arbejdsmiljøkonsulenterne) benyttede deres ekspertviden om arbejdsmiljø og om branchen til at rådgive og støtte virksomhederne i inddra-

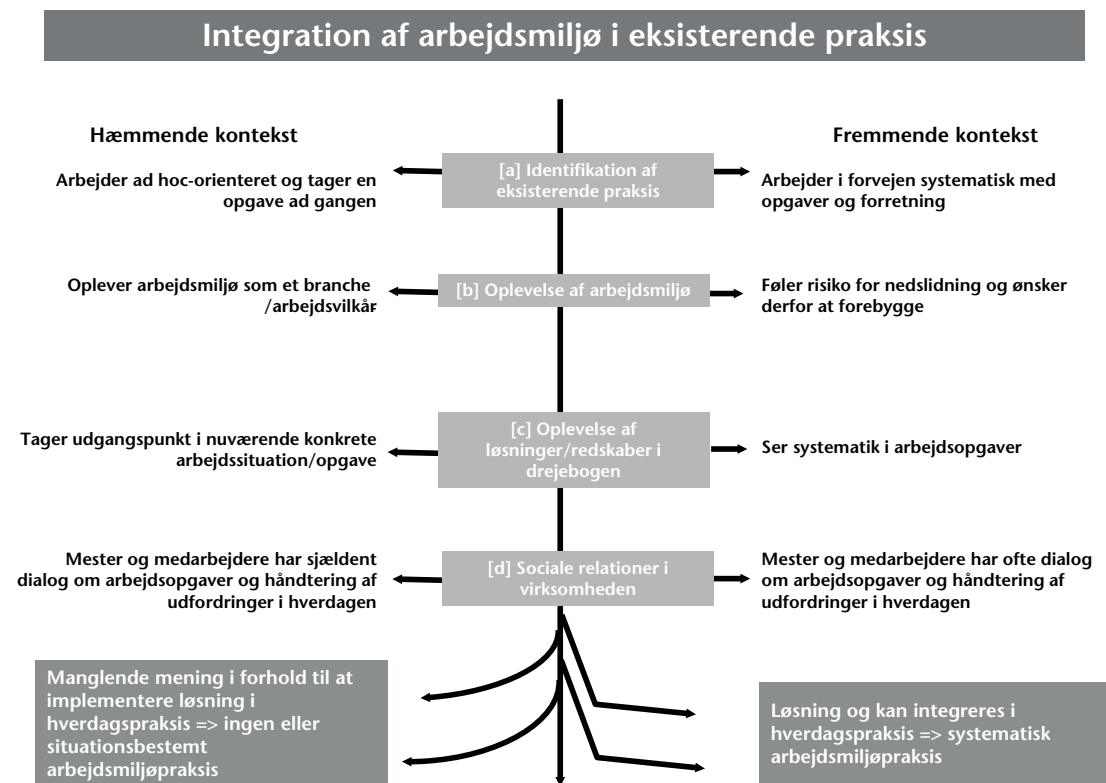
gelse af medarbejdere og tilpasning af forløbet som vist i virkningsmekanisme 1 og 3. Vejlederne fra AT havde som myndighed derudover indirekte mandat til at indføre sanktioner som vist i virkningsmekanisme 2. Fordelen ved denne dobbeltrolle var, at FP som indsats måske fangede flere virksomheder, fordi der var den underliggende sanktionsmulighed. Ulempen var, at når den underliggende sanktionsmulighed ophørte, var det for nogle virksomheder ikke længere nødvendigt at bruge løsningerne i FP. Det var anderledes med Arbejdsmiljøkonsulenterne som vejleder, fordi de havde ikke samme underliggende sanktionsmulighed, men kunne fx trække på andre ressourcer fx Bam-bus, som vi så i eksemplet med case 7.

Afhængig af virksomhedernes kontekst, herunder tilgang til arbejdsopgaver, sam-

arbejdsrelationer og forretningsperspektiv, kunne FP blive implementeret og skabe ændringer af arbejdsmiljøpraksis. Små virksomheder er derfor meget forskellige, selvom de har samme størrelse og er inden for samme branche, hvilket tidligere forskning også har peget på. Idet konteksten forandrer sig igennem implementeringsforløbet vil virksomhedernes motivation også ændres. I figur 6 har vi lavet en illustration af kontekstuelle faktorer, som virkede enten hæmmende eller fremmende for, at arbejdsmiljø kunne integreres i hverdagen.

At FP var en orkestreret indsats har vist sin styrke ved, at de enkelte elementer virkede på hver sin måde, og de tre forskellige virkningsmekanismer viste, hvordan forskellige virksomheder reagerede forskelligt på FP's elementer (ressourcer).

Figur 6. Fremmende og hæmmende faktorer for integration af arbejdsmiljø i eksisterende praksis (med inspiration fra Greenhalgh m.fl. 2009)



Her viste eksemplet i case 7, hvordan alle tre virkningsmekanismer var på spil, men at det var virkningsmekanismerne 1 og 3 som gjorde, at de i virksomheden ændrede praksis. Andre cases (fx case 1, 2, 5) viste, at virkningsmekanisme 2 havde været den primære motivationsfaktor, hvilket resulterede i, at redskaberne i FP kun forblev så længe den ydre påvirkning var til stede.

En af styrkerne ved FP var, at det fremgik af drejebogen, at løsningerne kunne tilpasses virksomheden, og at medarbejderne skulle inddrages i processen. En anden styrke var, at virksomhederne skulle have hjælp fra en ekstern vejleder.

Den økonomiske compensation var yderligere en styrke, da virksomhederne umiddelbart fik interesse for FP, fordi det ikke ville give dem omkostninger. Omvendt var det også en begrænsning, fordi der var restriktioner ift. hvad virksomhederne måtte bruge støtten til, og derudover var der risiko for, at virksomhederne ikke ville prioritere arbejdsmiljø, når den økonomiske støtte ophørte.

Koblingen til AT's dialogbaserede tilsyn var også en styrke såvel som en begrænsning. Det var en styrke, fordi der måske var flere virksomheder, som blev opmærksomme på FP, end hvis de ikke havde været på tilsyn, og derudover fordi nogle af de mere skeptiske virksomheder ift. arbejdsmiljø følte sig forpligtede til at deltage, fordi AT ville komme og 'tjekke dem' ved det andet tilsynsbesøg. Af samme grund var det en begrænsning, idet resultatet var, at virksomhederne ikke implementerede FP, fordi det var relevant for deres egen/virksomhedens skyld, men fordi de følte et ydre pres/krav. Det gjorde også, at disse virksomheder havde svært ved at fastholde en ændring, når AT ikke var der længere. Der er dog en sandsynlighed for, at de virksomheder som implementerede FP, men ikke fastholdt ændringerne, alligevel har ændret bevidstheden om arbejdsmiljø og evt. vil være mere tilbøjelig til at deltage i en anden arbejdsmiljøindsats eller til at finde nye løsninger, hvis de står med en arbejdsmiljøudfordring i fremtiden.

den om arbejdsmiljø og evt. vil være mere tilbøjelig til at deltage i en anden arbejdsmiljøindsats eller til at finde nye løsninger, hvis de står med en arbejdsmiljøudfordring i fremtiden.

Analysen viste, at hvis arbejdsmiljøpraksissen skal ændres, og der skal ske varige forbedringer, kan virkningsmekanisme 2 ikke stå alene, men afhænger af 1 og 3. Derudover kan virkningsmekanisme 1 og 3 heller ikke stå alene, men skal være kombinerede for at virke.

Analysetilgangens styrker og svagheder

Udfordringen med den realistiske evalueringstilgang er, at den kan være svær at operationalisere. Udformningen af programteorien for FP var fx en svær proces, fordi formålet med FP om forebyggelse af nedslidning var så bredt og svært at måle. Det krævede en længere proces og blev en vekselvirkning mellem tidligere studiers fund (Hasle m.fl. 2012; Kvorning m.fl. 2015), teoretiske overvejelser fra virkemiddelforskning, 'realistisk evaluering' og de empiriske fund fra case-studierne. Således blev første programteori primært en beskrivelse af forløbet og mulige kontekstuelle faktorer betydning for dette. Dernæst blev mulige fremmede og hæmmende virkningsmekanismer opstillet, hvilket endte med vores forståelse af programteorien illustreret i figur 1. Herefter undersøgte vi programmets virkningsmekanismer ved hjælp af empirien. Denne analyse var også udfordrende, hvilket tidligere studier også har vist (Jagosh m.fl. 2015; Byng 2008; Greenhalgh m.fl. 2009), fordi det kan være svært at skelne mellem kontekst og virkningsmekanisme. I denne proces inddrog vi derfor 'Self-determination Theory' for at analysere og forstå virkningsmekanismer ift., hvordan FP medvirkede til at skabe motivation for læring og forandring. Det er en teori, som primært er

rettet mod individer, og som derfor er relevant i analysen af små virksomheder, som primært er styret af ejer-ledernes beslutninger og motivation for at deltage i arbejdsmiljøindsatser (Hasle m.fl. 2011; Hasle m.fl. 2012; Kvorning m.fl. 2015). Begrænsningen i at inddrage denne teori ift. små virksomheder er, at ejer-ledere, selvom de er de primære beslutningstagere, også er filtret ind i et net af sociale relationer og derfor ikke handler uafhængigt. Vi er opmærksomme på, at brugen af denne teori kan have begrænsninger, da der stadig er tale om organisationer, om end små, og at der derfor kan være områder, hvor teorien ikke vil være tilpas dækkende. Supplerende teori kunne fx bruges til at forklare sociale relationer og organisatoriske forholds betydning for virksomhedernes motivation og implementering af FP fx i forhold til virkningsmekanismen om medarbejderinddragelse.

Konklusion

FP som program bestod af fire elementer: 1) en drejebog, 2) økonomisk støtte, 3) processtøtte fra ekstern vejleder og 4) særlig tilsynsindsats. Det var derfor en orkestreret indsats, hvor faglig erfaring og viden om forebyggelse, økonomisk støtte og pædagogisk formidling blev kombineret for at sikre den bedst mulige implementering og virkning ift. at forbedre arbejdsmiljøet i små virksomheder.

Vi finder i vores undersøgelse, at denne orkestrering giver større muligheder for at

motivere små virksomheder til at styrke deres arbejdsmiljøarbejde, end hvis kun et af virkemidlerne indgik. Der var tre virkningsmekanismer, som afhængig af konteksten motiverede virksomhederne til at implementere FP og ændre arbejdsmiljøpraksis.

Det var forskelligt, hvordan de fire virkemidler blev oplevet af de deltagende virksomheder, og hvilken betydning de havde for virkningen af FP. Nogle virksomheder var motiveret af primært den økonomiske kompensation og/eller den underliggende sanktionsmulighed fra AT (eksternt reguleret motivation) til at implementere FP. Resultatet var, at når disse ydre påvirkninger ikke længere var til stede, havde virksomhederne ikke længere motivation til at fastholde ændringerne. For de virksomheder, som blev motiveret af indholdet og de konkrete løsninger i FP (internt reguleret motivation), var der større sandsynlighed for, at implementeringen af FP førte til ændret arbejdsmiljøpraksis også efter forløbet var afsluttet. Herunder at de blev tilpasset til virksomhedens eksisterende praksis enten forklaret i drejebogen eller gennem vejledning fra AT, og at medarbejderne blev inddraget i den proces. Det var for alle virksomhederne afgørende, at de fik støtte fra en vejleder, der havde de rette kompetencer. Vejlederens kompetencer skulle indeholde faglighed og ekspertviden inden for byggeri, arbejdsmiljøproblemer og -løsninger samt procesfacilerings- og styringskompetencer for at kunne skabe dialog og samarbejde om arbejdsmiljø internt på virksomheden.

NOTER

- 1 Da ejeren ofte også er lederen i små virksomheder, bruger vi udtrykket 'ejer-leder' om denne person. Når vi omtaler denne person i bygge- og anlægsbranchen er 'mester' synonym med 'ejer-leder'.
- 2 Se hjemmeside: <http://www.bar-ba.dk/ulykker/knaek-kurven> (16.12.2015)
- 3 Forebyggelsesfonden har siden skiftet navn

- til Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse, men vi fastholder navnet Forebyggelsesfonden i denne artikel.
- 4 AT's dialogbaserede tilsyn gik ud på at virksomhederne fik tilsynsbesøg to gange med ca. seks måneders mellemrum. På det første besøg fortalte de tilsynsførende bl.a. om muligheden for at søge en FP. Se mere om tilsynsindsatsen på AT's hjemmeside <http://arbejdstilsynet.dk/da/TILSYN/tilsynsformer/Saerlige-indsatser-11-15.aspx> (28-11-2015)
 - 5 Se mere om projektet på <http://www.bam-bus.dk/1-104-sme-projektet.html> (01-12-2015)
 - 6 'Regulering' er det begreb Ryan og Deci

(2000a og 2000b) bruger, men det skal i arbejdsmiljøsammenhænge ikke forveksles med forskellige former for arbejdsmiljøregulering.

- 7 'Case-virksomhed' er brugt som betegnelse for hver virksomhed i de 12 case-forløb, som case-studierne består af.
- 8 Byggeriets Arbejdsmiljøbus er en ordning, som byggeriets parter sammen finansierer, hvor Arbejdsmiljøkonsulenter kører rundt til virksomheder og hjælper med konkrete arbejdsmiljøproblemer, se hjemmesiden <http://www.bam-bus.dk/1-28-forside.html>. (28-11-2015).

REFERENCER

- Astbury, B. & F. L. Leeuw (2010): Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation, i *American Journal of Evaluation*, 31, 363-381.
- Bjorklund, C. (2001): *Work motivation: studies of its determinants and outcomes*. Ph.d.-afhandling, Economic Research Institute, Stockholm School of Economics.
- Braun, V. & V. Clarke (2006): Using thematic analysis in psychology, i *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Breslin, F. C. m.fl. (2010): Effectiveness of Health and Safety in Small Enterprises: A Systematic Review of Quantitative Evaluations of Interventions, i *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20, 2, 163-179.
- Byng, R. m.fl. (2008): Exposing the key functions of a complex intervention for shared care in mental health: case study of a process evaluation, i *BMC Health Services Research*, 8, 274.
- Champoux, D. & J. Brun (2003): Occupational health and safety management in small size enterprises: an overview of the situation and avenues for intervention and research, i *Safety Science*, 41, 301-318.
- Cheng, A. S. & E. P. Chan (2009): The effect of individual job coaching and use of health threat in a job-specific occupational health education program on prevention of work-related musculoskeletal back injury, i *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51, 12, 1413-1421.
- Christensen, H. m.fl. (2010): *Evaluering af Arbejdstilsynets Særlige Tilsynsindsatser*, Carl Bro.
- Cox, A. m.fl. (2008): *What works in delivering improved health and safety outcomes*, Brighton, University of Sussex.
- Crollard, A. m.fl. (2013): Training for an effective health and safety committee in a small business setting, i *New solutions: a journal of environmental and occupational health policy*, 23, 3, 485-503.
- Dalkin, S. M. (2015): What's in a mechanism? Development of a key concept in realist evaluation, i *Implementation Science*, 10, 49.
- Fabiano, B., F. Curro & R. Pastorino (2004): A study of the relationship between occupational injuries and firm size and type in the Italian industry, i *Safety Science*, 42, 587-600.
- Greenhalgh, T. m.fl. (2009): How Do You Modernize a Health Service? A Realist Evaluation of Whole-Scale Transformation in London, i *Milbank Quarterly*, 87, 391-416.
- Hasle, P., H. J. Limborg & K. T. Nielsen (2014): Working environment interventions. Bridging the gap between policy instruments and practice, i *Safety Science*, 68, 0, 73-80.

- Hasle, P. m.fl. (2012): A Model for Design of Tailored Working Environment Intervention Programmes for Small Enterprises, i *Safety and health at work*, 3, 181-91.
- Hasle, P. m.fl. (2011): The working environment in small firms: Responses from owner-managers, i *International Small Business Journal*, 30, 622-639.
- Hasle, P., B. Bager, & L. Granerud (2010): Small enterprises – Accountants as occupational health and safety intermediaries, i *Safety Science*, 48, 404-409.
- Hasle, P., P. Kines & L. P. Andersen (2009): Small enterprise owners' accident causation attribution and prevention, i *Safety Science*, 47, 9-19.
- Hasle, P. & H. J. Limborg (2006): A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises, i *Industrial health*, 44, 6-12.
- Hasle, P. m.fl. (2005): *Arbejds miljø i små virksomheder – en analyse af forskelle mellem små og store virksomheder*. København, Videncenter for Arbejds miljø.
- Hasle, P. m.fl. (2003): *En analyse af virkemidler i arbejdsmiljøreguleringen*, København, Landsorganisationen i Danmark.
- Hedlund, A. m.fl. (2010): Assessing motivation for work environment improvements: Internal consistency, reliability and factorial structure, i *Journal of Safety Research*, 41, 2, 145-151.
- Ito, A., K. Sakai & K. Kogi (2006): Development of interactive workplace improvement programs in collaboration with trade associations of small-scale industries, i *Industrial health*, 44, 83-86.
- Jagosh, J. m.fl. (2015): A realist evaluation of community-based participatory research: partnership synergy, trust building and related ripple effects, i *BMC Public Health*, 15, 725.
- Kawakami, T. (2006): Networking grassroots efforts to improve safety and health in informal economy workplaces in Asia, i *Industrial health*, 44, 42-47.
- Kines, P. m.fl. (2013): Improving Safety in Small Enterprises through an Integrated Safety Management Intervention, i *Journal of Safety Research*, 44, 1, 87-95.
- Koenig, G. (2009): Realistic Evaluation and Case Studies Stretching the Potential, i *Evaluation*, 15, 9-30.
- Kristiansen, S & H. K. Krogstrup (1999): *Deltagende observation. Introduktion til en forskningsmetodik*. København, Hans Reitzels Forlag.
- Kvorning, L. V. (2016): *En realistisk evaluering af Forebyggelsespakkerne – en arbejdsmiljøindsats målrettet små virksomheder i auto- og bygge- og anlægsbrancherne*. Ph.d.-afhandling, indsendt til bedømmelse 01-12-2015, Københavns Universitet.
- Kvorning L. V., P. Hasle & U. Christensen (2015): Motivational factors influencing small construction and auto repair enterprises to participate in occupational health and safety programmes, i *Safety Science*, 71, Part C, 253-63.
- Limborg, H. J. & S. Grøn (2015): *Hjælp til små virksomheders arbejdsmiljøarbejde – afslutningsrapport*, Valby, TeamArbejdsliv.
- Limborg, H. J. & T. G. Mathiesen (2010): *Virkemidler i arbejdsmiljøarbejdet – En oversigt over litteratur der beskriver virkemidler i arbejdsmiljøarbejdet*, Valby, TeamArbejdsliv.
- MacEachen, E. m.fl. (2010): Workplace Health Understandings and Processes in Small Businesses: A Systematic Review of the Qualitative Literature, i *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20, 2, 180-198.
- Masi, D., E. Cagno & G. J. L. Micheli (2014): Developing, implementing and evaluating OSH interventions in SMEs: a pilot, exploratory study, i *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 20, 385-405.
- Morgaine, K., J. D. Langley & R. O. McGee (2006): The FarmSafe Programme in New Zealand: Process evaluation of year one (2003), i *Safety Science*, 44, 4, 359-371.
- Olsen, K. B. & P. Hasle (2015): The role of intermediaries in delivering an occupational health and safety programme designed for small businesses – A case study of an insurance incentive programme in the agriculture sector, i *Safety Science*, 71, Part C, 242-52.
- Oxford Research (2014): *Evaluering af branchear-*

- bedsmiljørådernes formidlingsaktiviteter 2007-2012*, rapport fra Arbejdstilsynet udarbejdet af Oxford Research A/S, Kubix, RUC og Luama.
- Pawson, R. & N. Tilley (1997): *Realistic Evaluation*, London, Sage Publications Ltd.
- Pedersen, F., S. Hoffmann Mehlsen & C. Thörnfeldt (2014): *Evaluering af byggeriets arbejdsmiljøbus – januar 2011 til februar 2014*, Valby, TeamArbejdsliv.
- Rasmussen, K. m.fl. (2003): Prevention of farm injuries in Denmark, i *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 29, 4, 288-296.
- Rautiainen, R. H. m.fl. (2004): Injuries in the Iowa Certified Safe Farm Study, i *Journal of Agricultural Safety and Health*, 10, 1, 51-63.
- Ryan, R. M. & E. L. Deci (2000a): Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, i *Contemporary Educational Psychology*, 25, 1, 54-67.
- Ryan R. M. & E. L. Deci (2000b): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, i *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.
- Vedung E, M. L. Bemelmans-Videc & R. Rist (1998): Carrots, sticks and sermons, i *Anonymous Transaction Publishers*, 8, 21-59.
- Vickers, I. m.fl. (2005): Understanding small firm responses to regulation: the case of workplace health and safety, i *Policy Studies*, 26, 149-169.
- Vogelius, P. & C. Koch (2001): *Forebyggelse af arbejdsulykker. Sikkerhedsledelse og -politik: Forandringsledelse og orkestrering. 1.3.*, DTU Danmarks Tekniske Universitet, Institut for Produktion og Ledelse.
- Walters D. (2016): *Arrangements for occupational health and safety in micro and small enterprises in the EU*, European Agency for Safety and Health at the Workplace (EU-OSHA).
- Walters, D. (2006): The efficacy of strategies for chemical risk management in small enterprises in Europe: evidence for success?, i *Policy and Practice in Health and Safety*, 4, 81-116.
- Walters, D. (2003): Sustaining participative approaches to occupational health and safety in small enterprises: The role of trade unions, i *Safety Science Monitor*, 7, 1, 1-3.
- Weiss, C. H. (1997): Theory-based evaluation: Past, present, and future, i *New Directions for Evaluation*, 41-55.
- Yin, R. K. (2003): *Case study research: Design and methods* (3. udgave), London, Sage Publications Ltd.

Laura Veng Kvorning, ph.d.-studerende, cand.scient.soc, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
e-mail: lkv@nrcwe.dk

Sisse Grøn, etnolog, ph.d., arbejdsmiljø- og sikkerhedsforsker, TeamArbejdsliv
e-mail: sig@teamarbejdsliv.dk

Hans Jørgen Limborg, cand.techn.soc., ph.d., arbejdsmiljørådgiver og arbejdslivsforsker, TeamArbejdsliv
e-mail: hjl@teamarbejdsliv.dk