

'What's in an audit'?

En kvalitativ analyse af hvordan audit konstituerer arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø i danske kommuner

Pernille Hohnen & Peter Hasle

Certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer får en stadig større udbredelse, og de anvendes nu af mange offentlige institutioner. Det er arbejdspladser, hvor det psykosociale arbejdsmiljø udgør en væsentligt problemstilling, og det er spørgsmålet om sådanne systemer, der oprindeligt er udviklet i industrien, er i stand til at opfange og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. I denne artikel præsenteres resultater af en undersøgelse af sådanne systemer i to kommuner. Fokus er i særlig grad på de eksterne audits, som er et nøgleredskab i ledelsessystemerne. Resultaterne viser, at der er store forskelle på systemerne og på audit, men at de eksterne auditører er i stand til at identificere mange væsentlige problemer. De anvender dog kun i meget begrænset omfang 'afvigelser' overfor det psykosociale arbejdsmiljø, selvom det er auditors stærkeste redskab, og de væsentligste problemer på de undersøgte arbejdspladser ofte centrerer sig om det psykosociale arbejdsmiljø.

Certificeret arbejdsmiljøledelse bliver stadig mere almindeligt på danske arbejdspladser, bl.a. som følge af muligheden for at få en kronesmiley og dermed blive fritaget for de almindelige tilsynsbesøg af Arbejdstilsynet. Ifølge Arbejdstilsynet¹ har knap 4.000 virksomheder (forstået som produktionssteder) et arbejdsmiljøcertifikat, som berettiger til en kronesmiley. De senere år har certificering også bredt sig fra industrien til den private service og offentlige virksomheder, herunder en række danske kommuner. På de kommunale arbejdspladser spiller det psykosociale arbejdsmiljø en betydelig rolle i arbejdsmiljøarbejdet, og det rejser derfor spørgsmålet om, hvordan det eksisterende certificerede arbejdsmiljøledelsessystem håndterer de særlige udfordringer, som det psykosociale arbejdsmiljø stiller på de kommunale arbejdspladser.

Certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer (AMLS) har traditionelt haft sit udgangspunkt i industrien og fokuserede oprindeligt på ulykkesforebyggelse og fysisk/kemisk arbejdsmiljø (Frick & Kempa 2011; Hasle 2010), og det psykosociale arbejdsmiljø har derfor oprindeligt ikke været tænkt ind i systemerne, hvilket stort set ikke nævnes i OHSAS 18001². Det psykosociale arbejdsmiljø adskiller sig væsentligt fra det oprindelige fokus, og den internationale forskning stiller således i flere tilfælde spørgsmålstejn ved, om internationale standarder på arbejdsmiljøområdet (OHSAS 18001) i tilstrækkelig grad giver mulighed for at inddrage det psykosociale arbejdsmiljø (Hohnen & Hasle 2011; Leka m.fl. 2011; Robson m.fl. 2012). Det skyldes ifølge denne forskning, at standarder som reguleringsinstrument primært fokuserer på tek-

nisk viden, synlige problemer og monokausale forklaringskæder. Det er en tilgang, som ikke passer særligt godt med det psykosociale arbejdsmiljø, hvor løsninger ofte er vanskelige at iagttage, uklare, midlertidige og multikausale. (Bart 1997; Brunsson m.fl. 2012; Power 1997; Star & Lampland 2009). Disse forhold samt den omstændighed, at psykisk arbejdsmiljø ikke synliggøres som selvstændigt arbejdsmiljøområde i OHSAS 18001, har betydet, at både England og Canada har udviklet særlige guidelines for certificering af det psykosociale arbejdsmiljø (Hohnen m.fl. 2014; Leka m.fl. 2011).

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

Den afgørende forskel på certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer og andre arbejdsmiljøledelsessystemer er audits. Det er dermed i høj grad audits, som kommer til at determinere, hvad der er vigtigt og mindre vigtigt. I forhold til det psykosociale arbejdsmiljø bliver det dermed væsentligt, hvilke forhold audits reelt er i stand til at indfange både i det faktiske arbejdsmiljø og i ledelsessystemet. Audits foretages både af eksterne auditorer ansat af certificeringsbureauerne og af internt udpegede auditorer i de enkelte kommuner. For at en arbejdsplads kan opnå certificering, skal den så-

ledes igennem en ekstern audit, hvor det valgte akkrediterede certificeringsbureau i en auditproces gennemgår arbejdspladsens arbejdsmiljøarbejde og arbejdsmiljø, herunder dokumentation i form af procedurer og handleplaner m.m. I de certificerede kommuner udtages de lokale arbejdspladser derefter til ekstern audit af certificeringsbureauet minimum hvert sjette år, mens arbejdspladserne også ind imellem selv foretager interne audits. Udover at være et centralt redskab i certificeringen kan eksterne audits ses som katalysator for, hvordan indholdet og logikken i standarden operationaliseres. Undersøgelser af eksterne audits giver derfor et indblik i, hvordan de internationale standarder (OHSAS 18001) anvendes i praksis. Det gælder spørgsmål om, hvilke psykosociale problematikker der adresseres, og hvordan redskaberne i audits ('afvigelser', 'observationer' og 'forbedringsforslag') anvendes, og dermed hvordan dominerende opfattelser og praktikker i arbejdsmiljøarbejdet etableres.

Den hidtidige forskning peger dog som nævnt ovenfor på, at certificering med brug af audits giver en række udfordringer for både certificeringsbureauer og arbejdspladser, når audit skal oversættes til et redskab i arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø (Hohnen & Hasle 2011; Leka m.fl. 2010). I denne artikel undersøger vi derfor eksterne audits i certificerede kommuner, fordi det er gennem disse audits, at certificeringsbureauerne evaluerer, om arbejdspladserne overholder kravene i standarden, og de spiller dermed en afgørende rolle for etablering af rammerne for det lokale arbejdsmiljøarbejde. Formålet med artiklen er at analysere, hvordan auditorer i praksis bidrager til at udvikle den lokale forståelse, og hvordan audits også efterfølgende præger arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø på lokale kommunale arbejdspladser. I artiklen analyserer vi hvordan audits i praksis kon-

strueres som virkemiddel gennem deres 'framing' af, hvad der er vigtigt og mindre vigtigt i arbejdsmiljøarbejdet, og hensigten er dermed også at give et bidrag til forskningen i standarder som reguleringsinstrument. Artiklen er struktureret således, at der efter indledningen følger et kort afsnit om baggrundslitteraturen og artiklens analytiske ramme. Derefter fremlægger vi artiklens empiri ved en kort beskrivelse af fire cases fra kommunale arbejdspladser. Dernæst følger en analyse af eksterne audits med fokus på, i hvilken udstrækning og på hvilken måde de har sat rammerne for arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø. Herefter følger diskussion og konklusion af implikationerne for de eksterne audits og i forlængelse heraf for certificeret arbejdsmiljøledelse af det psykosociale arbejdsmiljø.

Baggrund og analytisk ramme

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

En stor del af forskningen i begge disse lejre begrebsliggør certificering som et samlet ledelsesredskab, og der er samtidig en tendens til at se certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer som overvejende determinerende kontekstuafhængige systemer (Hohnen & Hasle 2011), hvilket særligt kan

udgøre et problem for det psykosociale arbejdsmiljø, som i høj grad skal forstås i den kontekst, som det udspiller sig i, mens eksponeringsniveauet for støj eller et kemisk stof i højere grad kan vurderes uafhængigt af konteksten. En del af den sociologiske litteratur om standarder (Power 1996; Power 1997; Brunsson & Jakobsson 2000; Jakobsson 2000) falder i en vis udstrækning også ind under denne karakteristik ved at fokusere på de generiske mekanismer i standarder, certificering og audits. Denne litteratur peger dog samtidig på, at standarder nødvendigvis fortolkes af de aktører, der deltager i implementeringen af dem, netop fordi, der er en tendens til, at standarder bliver udformet abstrakte (Brunsson & Jakobsson 2000). Denne forskning peger derfor indirekte på, at udformningen og virkningen af certificering i praksis er afhængig af de fortolkningsprocesser, som udspiller sig i samspillet mellem centrale aktører. En dansk undersøgelse af certificeret AMLS i industrivirksomheder (Rocha & Hohnen 2010) viser således, hvordan praksis i virksomhederne er vidt forskellig. På enkelte virksomheder virker AMLS nærmest som 'window dressing', mens ledelsessystemet på andre virksomheder spiller en positiv rolle for arbejdsmiljøindsatsen, fordi de lokale aktører anvender systemet aktivt i arbejdsmiljøarbejdet.

Brunsson (2000) peger på, at standarder er abstrakte og derved nødvendigvis må fortolkes i den lokale kontekst. Samtidig gør det forhold, at standarder formelt skal overholdes, at der kan være tendens til, at de formelle procedurer afkobles fra de faktiske arbejdsmiljøhandlinger (Ibid., 145).

"Certificering i henhold til standarden har til hensigt at sikre, at de lokale fortolkninger af en standard ikke afviger signifikant fra det, som er defineret som korrekt. Certificering skulle derfor hindre en alt for stor va-

riation i fortolkningen. Men selvom certificering har til hensigt at undersøge det som rent faktisk foregår, er det ofte [bla. som følge af audits, red.] i praksis baseret på fremstillingen af aktiviteterne, snarere end på hvad der rent faktisk bliver gjort. Dermed håndhæves standarden i tale snarere end i praksis.” (Brunsson 2000, 146, egen oversættelse)

I forlængelse af denne forskning lægger vi i artiklen et socialkonstruktivistisk perspektiv på certificering ved at undersøge, hvordan de eksterne certificeringsbureauer i praksis udfører audit, hvilke redskaber de anvender, og hvilke forståelser de dermed kommunikerer videre. De lokale arbejdspladser står for at leve op til kravene i standarden både gennem håndtering af centralt fastlagte retningslinjer og gennem etablering af deres egne arbejdsmiljøsystemer, og vi undersøger således også deres rolle som aktører i konstruktionen af 'certificering i praksis'.

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

mer ikke er direkte observerbare, hvilket bl.a. gælder mange psykosociale arbejdsmiljøfaktorer fx krav i arbejdet, social støtte og mobning (Hohnen m.fl. 2014).

Metode

Som led i et større forskningsprojekt om virkemidler i arbejdsmiljøarbejdet³ har vi undersøgt arbejdsmiljøarbejdet i to større kommuner, som igennem flere år har haft et certificeret AMLS. Begge kommuner valgte i sin tid at blive certificeret som led i en opprioritering af deres arbejdsmiljøindsats. De to kommuner har været fulgt over en periode på ca. to år. Dataindsamlingen har på centralt plan omfattet indsamling af dokumenter om AMLS og interview med nøgleaktører, som bl.a. har omfattet de systemansvarlige, arbejdsmiljøprofessionelle samt interne auditorer. På lokalt plan har vi fulgt fire arbejdspladser (to plejecentre og to skoler). Tre af arbejdspladserne havde været certificeret i en årrække, mens audit på den fjerde arbejdsplads blev foretaget som led i certificering, idet den ene kommune endnu ikke havde fået certificeret alle sine arbejdspladser. På de fire arbejdspladser har vi interviewet ledelsen, arbejdsmiljørepræsentanter samt medarbejdere. Derudover har vi observeret i eksterne audits, modtaget audit rapporter og efterfølgende undersøgt, hvordan disse audits er indgået i arbejdspladsernes arbejdsmiljøarbejde. Endelig er auditorer fra det eksterne certificeringsbureau interviewet. Alle interview er transskriberet og kodet i Nvivo. Det samme gælder observationsnoter.

I denne artikel fokuserer vi på de fire lokale arbejdspladser og undersøger, hvordan de eksterne audits er gennemført, hvilke typer af psykosociale arbejdsmiljøproblemer de opfanger samt efterfølgende, hvilken betydning audits har haft for det lokale arbejdsmiljøarbejde.

Resultater

De fire cases har en række fællestræk. De er alle omfattet af det kommunale MED-system med et lokalt MED-udvalg, hvori arbejdsmiljørepræsentanterne indgår. De er alle præget af et betydeligt pres på ressourcerne. På plejeområdet har der været væsentlige omstruktureringer og nedskæringer gennem flere år, og på skoleområdet har særligt overenskomstkonflikten og skolereformen bidraget til et pres på medarbejderne. Der er derfor blandt medarbejderne gennemgående en oplevelse af et øget arbejdspress. Dertil kommer, at både plejeområdet og skolerne har problemer med vold, trusler og mobning.

Cases

Plejecenter V

Plejecenter V har 28 medarbejdere og 30 beboere. Mange beboere er demente, hvilket giver store udfordringer for personalet. Arbejdet med denne type beboere (ufordsigelige og af og til voldelige) udfordrer derfor det psykosociale arbejdsmiljø. Ledelsen på plejecenteret har valgt at arbejde med en meget individuel tilgang til det psykosociale arbejdsmiljø gennem 'Enneagrammet'⁴, som er baseret på en forestilling om at typebestemme mennesker. Det lægger vægt på at afdække svage og stærke sider ved forskellige personlighedstyper, og den daglige ledelse anvender denne forståelse i deres daglige arbejde. Typerne danner udgangspunkt for MUS-samtaler, og generelt er indsatsen i forbindelse med trivsel fokuseret på at lære de forskellige typer at arbejde med at få det bedre. Denne tilgang indebærer også, at der lægges stor vægt på at forstå relationerne til beboerne samt relationerne personalet imellem som et udtryk for både beboerens og medarbejderens individuelle disposition. Ledelsen har bl.a. indført 'trivselsvenner' mellem personalet

(som skal give social støtte) samt synliggørelse af gode oplevelser ved at udnævne månedens historie. Den seneste trivselsundersøgelse peger på, at det psykosociale arbejdsmiljø er vældig godt og ingen særlige problemområder blev udpeget.

Plejecenter A

Plejecenter A er et mindre plejehjem med ca. 30 medarbejdere og 35 beboere. Plejehjemmet følger et årshjul for arbejdsmiljøarbejdet, hvor der kvartalsvist er planlagt forskellige indsatser bl.a. med udgangspunkt i kommunens AMLS. Arbejdsmiljøgruppen gennemfører APV to gange om året i form af en fælles gennemgang af plejecentret. Dertil kommer regelmæssige kommunale trivselsundersøgelser. Desuden blev der gennemført en APV for de enkelte beboere, hvor det vurderes, hvilke potentielle arbejdsmiljøproblemer der skal tages højde for i arbejdet med beboeren. Ledelsen og arbejdsmiljørepræsentanten (AMR) arbejder tæt sammen og planlægger bl.a. i fællesskab de månedlige personalemøder. Plejehjemmet har haft en særlig indsats for at styrke den sociale kapital og bl.a. arbejdet med den tværgående organisering i forhold til faste bogrupper. På interviewtidspunktet var der en særlig bekymring pga. forestående besparelser og mulige personalereduktioner. Plejehjemmet har beboere, som lider af demens og kan være udadreagerende, og der har været tilfælde med voldelig adfærd.

Skole R

Skole R er en forholdsvis lille skole med 25 lærere og 400 elever. Ledelsen består af en skoleleder og en viceskoleleder. Skolen har været præget af mange lederskift, som samtidig med skolereformen har medført store psykosociale arbejdsmiljøproblemer, hvor mange medarbejdere oplever stress. I den

seneste trivselsundersøgelse var der problemer på alle de undersøgte områder. I den kommune hvor skolen ligger, har man valgt ikke at have lokale arbejdstidsaftaler, så alle lærere skal være på skolen i 39 timer om ugen. Der arbejdes systematisk med arbejdsmiljøarbejdet, og MED-udvalget mødes ofte (hver 14. dag). APV/logbog anvendes også som et redskab i diagnosticering og måling af psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Ledelsen har en åben og dialogbaseret ledelsesstil og forsøger at inddrage medarbejderne i løsningen af arbejdsmiljøproblemerne. Skolen har haft lidt svært ved at opnå certificering. Resultatet af den første eksterne audit blev således, at arbejdspladsen fik fire 'afvigelser', som så skulle udbedres på tre måneder. Skolens psykosociale arbejdsmiljøproblemer hænger til dels sammen med udefrakommende forandringer (særligt skolereformen), men der har også gennem hele forløbet været mere interne problemer på det psykosociale område, bl.a. mobning, stress og et meget højt sygefravær.

Skole E

Skole E er en forholdsvis lille landdistrikts-skole med 112 elever og 15-20 lærere og pædagoger. Ledelsen består af en skoleleder og en viceskoleleder, som begge har været på skolen i flere år. Ledelsesstilen er åben og inkluderende, og det er hensigten at skabe en arbejdsplads *"hvor der er en høj grad af frihed til at beskæftige sig med hvad man vil, altså uden at det bliver et tag-selv-bord"*, (Skoleleder). Indenfor de senere år har man på skolen udviklet en explicit inklusionsstrategi, hvilket indebærer, at der går en del elever med forskellige diagnoser på skolen (to til fem elever i hver klasse har særlige behov). Disse elever udløser samtidig en del ekstra ressourcer i form af pædagogtimer, og skolen har i forlængelse heraf udviklet et tæt pædagog/lærer samarbejde. Samtidig

er der med skoleledernes ord en del 'gråzonebørn' på skolen, fordi en del forældre vælger skolen til, hvis de skønner, at deres barn har brug for særlig omsorg. Den seneste trivselsundersøgelse peger på, at det går rigtig godt med det psykosociale arbejdsmiljø, men eksterne krav, herunder folkeskolereformen og arbejdstidsaftaler, opfattes som problematiske. Der er et forholdsvis lavt sygefravær.

Opsummering

Som det fremgår ovenfor, er der tale om fire cases med forskellige ledelsesformer og forskellige grader og typer af arbejdsmiljøproblemer indenfor det psykosociale felt. Skolerne er begge præget af skolereformen fra 2014, men ifølge trivselsmålingerne er der stor forskel på arbejdsmiljøerne. Begge steder er ledelsesstrategien baseret på dialog med medarbejderne, men på grund af mange lederskift samt kommunale krav om 39 timers tilstedeværelse i det ene tilfælde, er der meget forskellige vilkår for arbejdsmiljøet og dermed for arbejdsmiljøarbejdet på de to skoler. De to plejehjem har begge udfordringer i form af en generel ændring i beboersammensætningen, bla. i form af et stigende antal demente borgere, som kan være udadreagerende med risiko for trusler og vold. Ifølge trivselsundersøgelserne har begge disse plejecentre et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Der er dog stor forskel på ledelsesstrategierne i de to cases.

Eksterne audits

I det følgende afsnit ser vi på, hvordan certificeringsbureauerne fortolker standarden ved at undersøge, på hvilken måde de eksterne audits i praksis oversætter kravene og logikken i standarden til konkrete evalueringsredskaber. Vi fokuserer på, hvordan certificeringsbureauerne konkret udfører eksterne audits i de fire cases med særlig

henblik på inddragelsen af psykosociale arbejdsmiljøforhold.

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

Auditorerne arbejder med tre typer af redskaber (ISO 2011): *Afvigelse*, *observation* og *forbedringsforslag*. En *afvigelse* er det mest alvorlige og indebærer en manglende overholdelse af standarden og/eller manglende overholdelse af den danske arbejdsmiljølovgivning. Ved en *'afvigelse'* er arbejdspladsen forpligtet til at udbedre den pågældende mangel indenfor tre måneder og rapportere til bureauet, hvordan udbedringen er sket. En *observation* kommer

også med i den skriftlige rapport. Det kan være et problem, der ligner noget alvorligt, men som måske ikke helt kan dokumenteres. *'Observationer'* gives således der, hvor arbejdspladsen skal være særligt opmærksom (ifølge interview med ekstern auditor L). *'Observationer'* har ikke nogen deadline. Endelig kan den eksterne auditor vælge at give arbejdspladsen *forbedringsforslag*. Ifølge interviews med eksterne auditorer bliver *'forbedringsforslag'* anvendt netop inden for det psykosociale arbejdsmiljøområde. Et *'forbedringsforslag'* er ikke en mangel som sådan, men er ideer til områder, hvor der kan gøres mere, og hvor certificeringsbureauet ikke efterfølgende kontrollerer, hvilke indsatser der er blevet igangsat på området.

Plejecenter V: En individuel terapeutisk tilgang uden påvirkning af audit

Ekstern audit foregik over seks timer med auditor, som var uddannet ergoterapeut og som havde stor erfaring med psykosocialt arbejdsmiljø. Ved den eksterne audit deltog lederen, den daglige leder, AMR samt en intern auditor fra kommunen. Den eksterne audit omfattede et indledende interview med AM-gruppen, et gruppeinterview med tre medarbejdere samt et opfølgende møde med AM-gruppen. Der blev ikke udført besigtigelse af arbejdspladsen. Det indledende interview omhandlede organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet med fokus på indberetning af nærved-hændelser/ulykker, trivselsundersøgelsen samt opfølgning på trivselsundersøgelsen, ledelsesform/strategi, ændret beboersammensætning og de fysiske rammer. Under gruppeinterviewet med medarbejderne bad auditor medarbejderne om at vurdere arbejdspladsen og gik derefter mere i dybden med arbejdsmængde/belastning, arbejdstidsplanlægning/indflydelse, arbejdsliv/familieliv, vold og trusler.

Interviewet var struktureret, så psykosocialt arbejdsmiljø blev defineret efter 'de seks guldgruber' (mening i arbejdet, krav, indflydelse, social støtte, forudsigelighed, belønning (anerkendelse)). Udgangspunktet var medarbejdernes oplevelse af disse forhold i dagligdagen. Diskussionen var centreret om relationerne mellem medarbejderne samt mellem medarbejdere og ledelse. Interviewet pegede på, at medarbejderne havde en positiv oplevelse af deres arbejdsplads og deres ledere. Selvom de havde travlt, oplevede de ikke en urimelig belastning. Under det efterfølgende opfølgende møde med AM-gruppen var fokus på organiseringen af arbejdet fx vagtplaner, 11-timers regel, samt hvordan der dokumenteres og følges op på nærved-hændelser/ulykker.

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

Den skriftlige eksterne audit rapport indeholdt ingen 'afvigelser', 'observationer' eller 'forbedringsforslag' til plejehjemmet, men udelukkende en liste over styrker i arbejdsmiljøarbejdet.

Som nævnt under case-beskrivelsen havde ledelsen på plejecenteret udviklet nogle specialiserede ledelsesredskaber i arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø. Disse fremstod samtidig som løsrevet fra tankegangen i certificering:

Interviewer: *"Man kan måske samtidig sige, at [...] I har rigtig mange redskaber til at takle psykisk arbejdsmiljø med, men de har ikke så frygteligt meget med certificering at gøre, er det ikke meget rigtig forstået?"*

"Jo, også fordi psykisk arbejdsmiljø, det er sådan noget 'fluffy' noget. Det er jo så luftigt, så hvad er det? Det kan vi jo kun lige se i nuet, nu er det dét her vi er nødt til at tage os af, og jeg tænker rigtig meget, at når det er noget psykisk arbejdsmiljø, så kan det jo ikke vente, så er vi nødt til at handle, agere, her og nu... Meget ofte. Det er ikke noget vi kan, undskyld, vente på, så får vi skrevet det ned og skrevet handleplan, nej, vi er nødt til at gå i gang, og så må vi som H. siger, løse det hen ad vejen..." (Leder).

Pointen ifølge ledelsen er således, at psykosociale arbejdsmiljøproblemer skal håndteres her og nu, og hun angiver, at det ikke er noget, der kan indfanges gennem de mere systematiske redskaber i certificering. Lederen fremhævede anvendelsen af en bestemt model, 'Enneagrammet', som det bærende princip i håndteringen af psykosocialt arbejdsmiljø.

"Og så har vi jo været igennem en trivsels- og arbejdsglædekursus, hvor vi fik sat typer på os alle sammen herude, så det går vi også ind og kigger på. Jamen, jeg kan se, hun er den type, hvordan skal jeg så snakke med hende... Det kan godt være pigerne indimellem siger, det er træls når du siger, jeg er en 'etter' eller 'toer' eller 'treer' – eller hvad jeg nu siger – øh, og også fordi de ord der lige hænger på, det er måske ikke dem, de synes... Så lige i øjeblikket er jeg ved at prøve at finde andre ord, i stedet for de ord der står i bøgerne... Og så arbejder vi meget i centerledergruppen også med vores selvudvikling..." (Leder).

Ledelsen på institutionen fremstod omsorgsfuld overfor medarbejdere, men til spørgsmålet om, hvordan tankegangen i certificering og audit samt de konkrete redskaber i form af risikovurdering og handleplaner bidrog til dette, svarende lederen:

"Altså risikovurdering, den er vi ikke ret gode til at lave...Vi har fået et skema, der kan bruges, det synes vi ikke rigtigt kan bruges. Vi gør nok meget det, at vi kigger på de enkelte personaler, fordi vi kender dem så godt. Øh, så at vi kan se på dem, vi kan høre på dem, vi kan mærke på dem, vi kan føle på dem, når der er noget, og det bruger vi nok rigtig meget, og det kan vi jo kun gøre, fordi vi har været her så længe" (Leder).

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

Plejecenter A: Gode læringsmuligheder som delvist udnyttes

Auditor er uddannet ergoterapeut med stor erfaring fra kommunale arbejdspladser samt viden og interesse i psykisk arbejdsmiljø. Audit strakte sig over knap seks timer. Det blev indledt med interview med ledelsen samt AMR. Desuden deltog arbejdsmiljøkonsulent fra kommunens ældreforvaltning. Temaer omfattede arbejdsmiljøprioriteter, trivselsundersøgel-

ser, sexchikane/mobning. Herefter gruppeinterview med fire menige medarbejdere med udgangspunkt i et åbent spørgsmål om, hvad deltagerne synes om det psykosociale arbejdsmiljø på plejehjemmet. Efterfølgende blev fællesmødet med ledelsen og AMR genoptaget. Auditor refererede hovedpunkter og spurgte ind til problemer påpeget af medarbejderne, og hun fremhævede desuden også de positive elementer, som medarbejderne havde peget på. Auditor fortsatte med at spørge ind til forskellige temaer i systemet, herunder fx årshjul og forflytninger. Efter frokost foretog auditor en gennemgang af de fysiske faciliteter. Den omfattede nogle fællesarealer samt en bo-gruppe. Der blev lagt en del vægt på papirdokumentationen i afdelingerne i form af tilgængelighed og opdatering af APV samt andre formaliteter fx tilsyn med el-udstyr. Audit blev afsluttet med en tilbagemelding fra auditor. Det var hovedsagelig positivt med mange eksempler på det, som fungerede godt. Auditor påpegede dog at der manglede en APV, at registrering af vold og trusler kunne fungere bedre samt andre mindre ting.

En særlig relevant problemstilling var observationen af uklarhed i udformningen af den papirbaserede beboer-APV, som dels ikke blev anvendt i praksis og dels ikke indeholdt relevante oplysninger om risiko for vold og trusler. Her påpegede auditor at opdelingen mellem en arbejdspladsvurdering på papir og handleplanen i den elektroniske plejeplan ikke fungerede hensigtsmæssigt. APV skulle i princippet være tilgængelig i papir i hver enhed, og gennemgangen ved audit viste, at APV'en ikke omfattede de relevante oplysninger om, hvordan man skulle forholde til beboere med en udadreagerende adfærd. Lederen og AMR forklarede, at de har valgt at anvende den individuelle plejeplan som en del af det daglige værktøj for personalet. En gennemgang af

en plejeplan for en potentielt udadreagerende beboer viste dog, at de daglige meddelelser i plejeplanen fx blot handlede om, hvordan beboeren har sovet, mens en mere generel tilgang til, hvordan udadreagerende adfærd og vold kunne undgås, ikke var inkluderet. Auditors interview med medarbejderne viste, at nogle medarbejdere havde fundet måder at forholde sig til netop denne særlige person, således at der ikke opstod problemer, mens andre ofte stødte på problemer. Det var tydeligt, at denne erfaring ikke blev delt, og at der var et klart potentiale for bedre forebyggelse af vold. På arbejdspladsen havde ledelse og medarbejdere dog et billede af, at de rent faktisk delte erfaringerne med hinanden.

Auditor fik faktisk i løbet af diskussionen tydeliggjort over for leder og AMR, at de havde et problem, som krævede opmærksomhed, og de udtalte under audit, at her var der lidt af en øjeåbner for dem. Det viste sig dog i auditrapporten, at dette vigtige problem kun blev nævnt som et 'forbedringsforslag' blandt flere andre med et forslag om, at handlingselementet i APV kunne skrives ind i plejeplanen, og det endte som et af de få punkter, som arbejdspladsen ikke havde handlet på ved opfølgingsinterviewet.

I auditrapporten blev der opstillet ni 'forbedringsforslag' samt en 'afvigelse', som handlede om manglende opdatering i bogenhederne af de halvårslige APV på beboerne. Arbejdspladsen havde generelt en positiv holdning til forbedringsforslagene:

"De ting hun kom med, var jo gode ideer, og det er noget med at få tænkt anderledes. Så kan man sige, noget kan hun brokke sig over, men hun kommer også med andre øjne og ser på tingene, så det er også godt nok, og det er også derfor vi har taget de der forbedringsforslag til efterretning, fordi der er mening med det. De var jo fornuftige nok" (AMR).

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

Skole R: Anvendelse af certificeringslogik – men uden forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø

Ekstern audit på skolen tog i alt fire timer. Skolen var endnu ikke certificeret, og dette var således det første eksterne audit på skolen. Deltagerne i audit var leder, viceskoleleder, AMR, kommunal arbejdsmiljøleder og teknisk serviceleder. Auditor er uddannet ergoterapeut med erfaring i auditering af kommunale arbejdspladser.

Mødet indledtes med en afdækning af arbejdsmiljøarbejdet på skolen. Auditor havde fokus på skolens anvendelse af de mere overordnede og grundlæggende redskaber, fx afholdelse af intern audit som ikke havde fundet sted grundet travlhed. Det viste sig efterfølgende, at kun skolelederen havde været på AM-uddannelse, og det udløste den første 'afvigelse', da der i henhold til kravene skal være afholdt et kursus med godkendt certifikat. Den efterfølgende diskussion viste, at skolens personale havde den opfattelse, at oprydning og de fysiske rammer var den vigtigste forudsætning for at blive arbejdsmiljøcertificeret. Derefter spurgte auditor om trivselsundersøgelsen, som viste sig at påpege mange problemer, som hang sammen med både den nye folkeskolelov og de nye kommunale krav. Trivselsundersøgelsen var dog stadig ikke behandlet, og der var endnu ingen opfølg-

ningsplan. Det blev påtalt af auditor. Det efterfølgende medarbejderinterview viste, at fokus for medarbejderne var på trivsel i dagligdagen samt på ledelse, idet der havde været mange lederskift indenfor de senere år. Auditor spurgte desuden ind til medarbejderinddragelse samt til samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Der blev givet i alt fire 'afvigelser', som udover manglende AM-uddannelse omfattede: manglende plan for vedligeholdelse og kontrol af rullegitre, mangel på information vedrørende håndtering af kemiske stoffer i fysiklokalet samt tre potentielle problemer, som ikke er risikovurderet (samarbejde i indskoling, orden og ryddelighed i et idrætslokale, manglende lokaler til personalets forberedelse). Herudover blev der givet flere 'forbedringsforslag', bl.a. et forslag om bedre håndtering af ledninger til PC'er mv. i klasselokalerne samt et forslag om at fjerne personnavne fra APV-registre i registreringssystemet, da synlige personnavne kan skabe et muligt dilemma mellem lærernes deltagelse i aktiviteter i og udenfor skolen. Auditor foreslog endvidere at anvende risikovurdering på det psykosociale arbejdsmiljøområde samt at indberette nærvedhændelser i kommunens IT-system.

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

arbejdsmiljøarbejdet, der skulle hjælpe dem ud af krisen. Skolen tager derfor også imod alle de tilbud, de kan få for at forbedre trivslen blandt medarbejderne, fordi trivselsundersøgelsen var så dårlig.

"Alt bon'ede ud i trivselsundersøgelsen, alt på nær ens egen kompetence. Det er rigtigt. Alt var rødt!" (Skoleleder på Skole R).

Det er dog vanskeligt at se et gennembrud i forhold til det dårlige psykosociale arbejdsmiljø, som har præget skolen i en årrække. F.eks. har kommunikation været et indsatsområde gennem flere år:

"Kommunikation. Den har vi haft oppe. Den er også oppe i bestyrelsen, for det er flere steder. Hvordan sikrer man, at kommunikation både bliver leveret rigtigt og forstået rigtigt, og hvordan sikrer man, at man orienteret? Den har vi jo haft. Og den er meget kørt op på ledelsen. Altså, får vi husket at orientere om alle de ting, der sker i huset i god tid?... Ja, det har været en vigtig del. Det har vi faktisk haft gennem de sidste par år..." (Skoleleder på Skole R).

Skole E: Et ønske om mere reflektiv systematik

Ekstern audit blev foretaget af en auditor med en ingeniørbaggrund, som efterfølgende har tilegnet sig en del viden indenfor det psykosociale arbejdsmiljø. Audit varede i fem timer og fulgte samme skabelon som de øvrige med et indledende møde med ledelsen/MED-gruppen samt en konsulent fra kommunen. Derefter fulgte en besigtigelse af skolen og et gruppeinterview med medarbejderne og endelig en opsamling. Den første del af mødet handlede om arbejdsmiljøarbejdet, hvor auditor spurgte til arbejdsbeskrivelser for de forskellige personalegrupper samt til trivselsundersøgel-

sen. Auditor efterlyste dokumentation for kobling mellem de valgte indsatsområder og trivselsundersøgelsen og meddelte at der ville blive lavet en 'observation', fordi det ikke er tydeligt, at der er udarbejdet en handleplan på baggrund af trivselsundersøgelsen. Senere blev voldspolitik diskuteret, hvor auditor lagde vægt på, at dokumenter skal være daterede, samt at der skal være et større fokus på formelle procedurer for opsamling af voldsepisoder. Ledelsen kommenterede, at man ikke ønskede formaliserede regler om fx politianmeldelser, men hellere ville vurdere fra sag til sag. Begrundelsen var, at det er problematisk at have for stive retningslinjer omkring hvornår noget er vold, fordi det kan modvirke inklusionstankegangen på skolen. Under medarbejderinterviewet fokuserede auditor på forholdsvis specifikke områder, fx om der havde været voldsepisoder, om arbejdet med vold var systematiseret og gennemskueligt, han spurgte ind til forældresamarbejde, samt i hvilke fora disse ting behandles.

Skolen fik ikke nogen 'afvigelser', men der blev noteret to observationspunkter. Det ene var en opfordring til at arbejde mere systematisk med registrering af vold og trusler mod medarbejderne, og det andet havde mere fokus på arbejdsmiljøet for de tilbageværende medarbejdere i tilfælde af sygdom blandt deres kolleger. Derudover blev der fremhævet mange styrker fx formelle retningslinjer, arbejdet med værdier og samarbejde mellem faggrupper. Skolen fik også en del forholdsvis brede 'forbedringsforslag' fx om datering af alle politikker og retningslinjer, dokumenterede handleplaner for analyse og opfølgning på vold og trusler i kommunens registreringssystem. Dertil nogle mere lavpraktiske anbefalinger såsom at sørge for at holde flugtveje åbne og evt. flytte en kaffemaskine, som stod et udsat sted og kunne væltes.

Ledelsen på skolen var blandede i deres

oplevelse af den eksterne audit. De udtrykte på den ene side stor respekt for 'fejlfindingsgenet', som de udtrykte det, hvilket de syntes var vældig godt i forhold til den fysiske sikkerhed, men på den anden side syntes de, der var tale om småting, som fx at de skulle sætte en varmeblæser op i kontoret om vinteren, hvis det blev for koldt. Med hensyn til øget registrering af voldsepisoder mellem børn og lærere var ledelsen også både positiv og negativ. På den ene side kan faktuelle registreringer give et bedre overblik over fx hyppighed af konflikter, på den anden side er holdningen, at for at inkludere skal man behandle børn forskelligt, og derfor er man ikke med på at standardisere børns adfærd. Ledelsen på skolen var også delvis skeptisk overfor de redskaber, der tages i anvendelse fx trivselsmålingen. Selvom den seneste trivselsundersøgelse pegede på vældig tilfredse medarbejdere og få problematiske arbejdsmiljøområder, var der alligevel kritik af modellen, fordi den er anonym, hvilket gør det umuligt at målrette indsatsen. Der var en generel modstand imod en for standardiseret indsats, men ledelsen vurderede samtidig, at der faktisk er systematik i den indsats, der allerede foregår. Arbejdet med psykosocialt arbejdsmiljø foregår dog ikke nødvendigvis efter de retningslinjer, der kræves i standarden.

Auditor: *"Hvilke virkemidler har I i samarbejdet?"*

AMR: *"Ingen redskaber, men fint samarbejde! Respekt for hinandens kompetencer. Ansvarsfordeling [fx mellem pædagoger og lærere red.] er afklaret. Ingen problemer på det felt."*

Der er således en klar tendens til en reflek-siv tilgang til standardisering og systematik, som indebærer en afvejning af, hvilke utilsigtede konsekvenser standardisering

og systematik kan få for børn (at blive sat i bås som voldelig) og for voksne (at bruge tiden uhensigtsmæssigt gennem afrapportering fremfor på at diskutere mulige løsninger). Skolen arbejder med psykosociale arbejdsmiljøproblematikker i MED- og AM-gruppen, men også mere integreret som en del af det pædagogiske udviklingsarbejde.

Diskussion

De fire kommunale arbejdspladser, som indgår i vores undersøgelse, illustrerer, at selv med et certificeret arbejdsmiljøledelsessystem er der et betydeligt spillerum for lokal udvikling af arbejdsmiljøarbejdet. AMLS og de efterfølgende audits skaber altså langt fra den grad af standardisering af arbejdsmiljøarbejdet, som man måske kunne forvente. Det er derfor også relativt forskellige praksisser, som auditors skal vurdere ved deres besøg, ligesom auditorer også selv har forskellige praksisser.

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

de psykosociale arbejdsmiljø, men hvor der ikke umiddelbart kan spores en effekt.

Dialogen åbner for læringsmuligheder, når auditors udspørgen får arbejdspladsen til at se problemer med nye øjne. Det skete eksempelvis i Plejecenter A, hvor man blev opmærksom på manglende overensstemmelse mellem beboer-APV og plejeplanen. Spørgsmålet er imidlertid, om en læringsmulighed på et dialogmøde faktisk fører til ændret handling. Her bliver opfølgningen naturligvis væsentlig, og her optræder et af systemets store svagheder. Auditors stærkeste redskab er 'afvigelser', men i samtlige tilfælde blev der kun givet afvigelser på formelle fejl som fx manglende opdatering af APV og manglende AM-uddannelse. De psykosociale arbejdsmiljøproblemer, som fremstod på de to arbejdspladser med 'afvigelser', fik imidlertid ingen 'afvigelser'. De blev enten slet ikke omtalt i rapporten eller omtalt under 'forbedringsforslag'. Det har selvfølgelig betydning at få rettet også de formelle mangler, men her optræder tilsyneladende den tendens som Power (1996) fremhæver, hvor forståelsen af arbejdsmiljøet præges af forhold, som kan auditeres. Det bliver således mere vigtigt at have styr på formalia, mens det indholdsmæssige i det psykosociale arbejdsmiljø taber betydning. Det så vi fx i Skole R, hvor der var store problemer med det psykosociale arbejdsmiljø med bl.a. stress og sygefravær, og hvor skolelederen arbejdede hårdt på at følge alle de formelle procedurer. Han opfattede det som afgørende for arbejdsmiljøet, men i realiteten var det ikke lykkedes for alvor at få hul på løsningen af de alvorlige problemer. Samtidig kan de manglende afvigelser på det psykosociale område få betydning for, hvorledes man centralt i kommunerne forholder sig. Dette hænger sammen med, at det udelukkende er afvigelserne der rapporteres videre til mere centralt placerede kommunale ledere. Manglende afvigelser på det

psykosociale område indebærer derved en risiko for, at man overordnet i kommunen får et billede af, at forholdene grundlæggende er i orden, og det kan måske føre til en lavere prioritering af arbejdsmiljøindsatsen på det psykosociale arbejdsmiljøområde.

Der er formodentlig flere årsager til den problemstilling. For det første er de formelle fejl umiddelbart lettere at observere, mens det er sværere at vurdere omfang og årsager til et psykosocialt arbejdsmiljøproblem fx i forbindelse med stress eller samarbejdsvanskeligheder. For det andet kræver standarden evidens som grundlag for afgivelse af 'afvigelse'. Det er ikke klart, hvordan evidens skal forstås i den sammenhæng, men det er åbenlyst, at auditorerne har en tendens til at fokusere på det direkte observerbare, som fx dokumenter og fysiske forhold, mens psykosociale arbejdsmiljøproblemer kommer til at fremstå som subjektive, fordi de baserer sig på medarbejderudsagn og har uklare kausalitetssammenhænge. Dermed kommer evidensen til at fremstå som svag. For det tredje er der en række forhold på de undersøgte arbejdspladser, som har stor betydning for det psykosociale arbejdsmiljø som fx skolereformen og nedskæringer af budgetter. Disse forhold udgør på den ene side alvorlige belastninger for arbejdsmiljøet og på den anden side vilkår, som hverken arbejdspladsen eller auditor kan ændre, og derfor inddrages de ikke i auditrapporterne. Det er dog samtidig forhold, som både kommunen og den lokale ledelse har en forpligtelse til at håndtere.

Det er dog også vigtigt at tage i betragtning, at de eksterne audits kan have en indirekte effekt, som ikke direkte kan konstateres gennem observationer og interview. Med en simpel parallel kan audits være med til at sikre opmærksomheden på arbejdsmiljøet på samme måde som politiets hastighedskontrol. Regelmæssige audits kan derved være med til at signalere, at

kommunen centralt prioriterer arbejdsmiljøet og forventer, at de lokale arbejdspladser gør det samme. Den store variation i audits samt de manglende afvigelser stiller også spørgsmålstegn ved, om det er holdbart at certificerede virksomheder fritages for de ordinære tilsyn.

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

Konklusion

Audits er et nøgleredskab i certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer, og de skal sikre, at ledelsessystemerne opfylder kravene i standarden, hvilket bl.a. indebærer, at der er effektiv kontrol med risici, at lovgivningen overholdes, og at der sker kontinuerlige forbedringer. Denne undersøgelse peger på, at eksterne audits som virkemiddel i en vis udstrækning er i stand til at identificere

væsentlige psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Der er dog et særligt fokus på de problemer, som lettest kan afgrænses som fx vold, og der er en mangel på systematik i forhold til, hvordan mere generelle problemer som fx krav, kontrol og social støtte skal håndteres. Når problemer er identificeret, bidrager audits til at fastholde en vist opmærksomhed på problemerne, men der er en tendens til at fokusere på formelle krav frem for de indholdsmæssige indsatser for faktisk at forbedre arbejdsmiljøet. Samtidig er det vanskeligt for de eksterne auditører at anvende hele paletten af redskaber ved audits. I praksis gives der således ikke afvigelser på det psykosociale arbejdsmiljø, og den mulige effekt af audits bliver derved svækket.

Flere af disse empiriske resultater kan relateres til den eksisterende sociologiske lit-

teratur nævnt i starten af artiklen. Det forhold, at standarder og dermed også audits bygger på forestillingen om monokausale forklaringskæder og objektivt identificerbare arbejdsmiljøproblemer, bevirker, at de tilgængelige redskaber kun i begrænset omfang kan anvendes i arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø. Risikovurdering, som er et bærende element i OHSAS 18001, er vanskelig at anvende ved arbejdsmiljøproblematikker, hvor årsagerne til risici er komplekse. Det indebærer, at det psykosociale arbejdsmiljø oversættes til hændelser, der kan registreres. Områder som trusler og vold kommer dermed i fokus i, mens andre arbejdsmiljøproblematikker løses ad hoc og gennem en række strategier og redskaber, som bliver usynlige både i audits og i de handleplaner, der udarbejdes af arbejdspladserne.

NOTER

- 1 <http://arbejdstilsynet.dk/da/tilsyn/smiley/visning-krone-smiley.aspx>
- 2 OHSAS 18001 fungerer i praksis som international standard for arbejdsmiljøledelse og er indført som national standard i en række lande, herunder Danmark. Danske virksomheder som er certificeret efter OHSAS 18001 tildeles en kronesmiley og fritages for arbejdstilsynet regelmæssige screening af arbejdsmiljøet. Inddragelsen af det psykosociale arbejdsmiljøområde i OHSAS 18001 har således stor betydning for at forstå hvordan certificerede danske virksomheder arbejder med dette område (Rocha og Hohnen 2010).
- 3 <http://cavinet.dk/>
- 4 Enneagrammet er en personlighedsmodel med udgangspunkt i middelalderens sufier og som indebærer opdeling i ni personlighedstyper. Metoden kan henregnes under Neurolingvistisk Programmering og ses som en del af den positive psykologi (se Bovbjerg 2003).

REFERENCER

- Bart, C. K. (1997): Industrial firms and the power of mission. *Industrial Marketing Management*, 26, 4, 371–383. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850196001460>
- Bovbjerg, K. M. (2003): Selvets disciplinering – en ny pagt i arbejdslivet, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5, 2, 41-57.
- Brunsson, N. (2000): Standardization and Uniformity, i N. Brunsson & B. Jacobsson (red.) (2000): *A World of Standards*, Oxford, Oxford University Press, 138-152.

- Brunsson, N. & B. Jacobsson (2000): The Contemporary Expansion of Standardization, i N. Brunsson & B. Jacobsson (red.): *A World of Standards*, Oxford, Oxford University Press, 1-21.
- Brunsson, N., A. Rasche & D. Seidl (2012): The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies, i *Organization Studies*, 33, 5-6, 613-632. <http://doi.org/10.1177/0170840612450120>
- Frick, K. & V. Kempa (2011): *Occupational Health & Safety Management System: When are They Good for Your Health?* Brussels, European Trade Union Institute. Retrieved from <http://www.etui.org/Publications2/Reports/Occupational-Health-Safety-Management-Systems-When-are-they-good-for-your-health>
- Frick, K. & J. Wren (2000): Reviewing Occupational Safety and Health Management, i K. Frick, P. L. Jensen & T. Wilthagen (red.): *Systematic Occupational Health and Safety Management*, Oxford, Pergamon, 17-42.
- Gallagher, C., E. Underhill & M. Rimmer (2001): *Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces*, Sydney, National Occupational Health and Safety Commission. Retrieved from file://i/Litteratur/Refman/refman38.pdf
- Granerud, L. & P. Hasle (2010): Forskellige former for arbejdsmiljøledelse, i R. S. Rocha & P. Hohnen (red.): *Ledelse af arbejdsmiljø – certificering i praksis*, København, Nyt Teknisk Forlag, 38-55.
- Hasle, P. (2010): Certificeret arbejdsmiljøledelse i et historisk perspektiv, i P. Hohnen & R. S. Rocha (red.): *Certificeret arbejdsmiljøledelse*, København, Nyt Teknisk Forlag, 27-37.
- Hasle, P. & G. I. J. M. Zwetsloot (2011): Editorial: Occupational Health and Safety Management Systems: Issues and challenges, i *Safety Science*, 49, 7, 961-963. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092575351100066X>
- Hohnen, P. & P. Hasle (2011): Making work environment auditable – A “critical case” study of certified occupational health and safety management systems in Denmark, i *Safety Science*, 49, 7, 1022-1029.
- Hohnen, P. m.fl. (2014): Hard work in soft regulation. A discussion of the social mechanisms in OHS management standards and possible dilemmas i the regulation of psychosocial work environment, i *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4, 3, 13-30. Retrieved from refman1437
- Jacobsson, B. (2000): Standardization and Expert Knowledge, i N. Brunsson & B. Jacobsson (red.) (2000): *A World of Standards*, Oxford, Oxford University Press, 41-50.
- ISO (2011): ISO 19011, Guidelines for auditing management systems.
- Leka, S. m.fl. (2011): Developing a standard for psychosocial risk management: PAS 1010, i *Safety Science*, 49, 7, 1047-1057. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753511000269>
- Leka, S. m.fl. (2010): Policy-level interventions and work-related psychosocial risk management in the European Union, i *Work & Stress*, 24, 3, 298-307. Retrieved from <http://doi.org/10.1080/02678373.2010.519918>
- Power, M. K. (1996): Making things auditable, i *Accounting Organizations and Society*, 21, 2-3, 289-315. Retrieved from ISI:A1996UJ99800008
- Power, M. K. (1997): *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford, Oxford University Press.
- Robson, L. S. m.fl. (2007): The Effectiveness of Occupational Health and Safety Management Systems: A Systematic Review, i *Safety Science*, 45, 329-353. Retrieved from Refman0442
- Robson, L. S. m.fl. (2012): A descriptive study of the OHS management auditing methods used by public sector organizations conducting audits of workplaces: Implications for audit reliability and validity, i *Safety Science*, 50, 2, 181-189. Retrieved from refman1111
- Rocha, R. S. & P. Hohnen (2010): Introduktion, i R. S. Rocha & P. Hohnen (red.): *Ledelse af arbejdsmiljø – certificering i praksis*, København, Nyt Teknisk Forlag, 9-26.
- Star, S. L. & M. Lampland (2009): Reckoning with Standards, i S. L. Star & M. Lampland

(red.): *Standards and Their Stories. How Quantifying, Classifying, and Formalizing Practices Shape Everyday Live*, Ithaca & London, Cornell University Press, 3-35.

Walters, D. & K. Frick (2000): Worker Participa-

tion and the Management of Occupational Health and Safety: Reinforcing or Conflicting Strategies, i K. Frick m.fl. (red.): *Systematic Occupational Health and Safety Management*, Oxford, Pergamon, 43-65.

Pernille Hohnen, lektor, Aalborg Universitet, Institut for Kultur og Globale Studier (HUM)
e-mail: hohnen@cgs.aau.dk

Peter Hasle, professor, Aalborg Universitet København, Center for Industriel Produktion, Institut for Økonomi og Ledelse
e-mail: hasle@business.aau.dk