

Tredjegerations-APV – den strategiske satsning

Hans Hvenegaard, TeamArbejdsliv

Tredje generation af APV (ArbejdsPladsVurdering) er en opfordring til virksomhederne om at integrere arbejdsmiljøarbejdet i et strategisk, forebyggende og handlende perspektiv.

Det er helt i tråd med den seneste revidering af arbejdsmiljøloven, hvor formålet bl.a. er at styrke arbejdspladsens samarbejde om arbejdsmiljø og ledelsens prioritering af arbejdsmiljøindsatsen på et strategisk niveau.

Denne artikel præsenterer i hovedtræk udviklingen af Arbejdspladsvurderingen (APV) – fra første til tredje generation. Samtidig får du et indblik i udfordringerne i fremtidens arbejdsmiljøarbejde.

Med den tredje generation af APV står virksomhederne foran en helt ny måde at anskue arbejdsmiljøet på. Væk er opfattelsen af arbejdsmiljø som noget, der kun koster penge. Som noget ved siden af den daglige drift og udvikling. Som noget en "halvstuderet" sikkerhedsrepræsentant og en "proforma" sikkerhedsleder tager sig af ved siden af deres "rigtige" arbejde. I stedet for er arbejdsmiljø et element i virksomhedens strategiske tænkning og noget, det kan betale sig at investere i.

Arbejdsmiljø er nu en del af alle lederes arbejdsopgaver, hvor arbejdsmiljøtænkning bliver integreret i drift, udvikling og personaleledelse. Arbejdsmiljøet udvikles i positiv retning i et tæt samarbejde med medarbejderne og deres arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter.

En tredjegerations-APV skyller ikke de første to generationer af APV ud med badevandet, men udbygger de landevindinger, som allerede er sket.

1. Vurdering og kortlægning – første generation

Arbejdspladsvurderingen (APV) var et fremskridt og en hjælp til at systematisere arbejdsmiljøarbejdet, da den blev iværksat i 1998. Den blev anledning til et fornyet fokus på arbejdsmiljøet. Introduktionen af APV'en betød, at virksomhederne mindst hvert 3. år skulle lave en samlet vurdering af arbejdsmiljøet.

Som navnet lægger op til, var der i APV'ens første generation et stort fokus på vurdering.

APV'en skulle være med til at skabe et overblik over og give en vurdering/kortlægning af arbejdsmiljøet.

Selvom fokus i høj grad kom til at ligge på vurderingen af arbejdsmiljøet, indebar APV'en allerede dengang, at der også skulle laves handlingsplaner, så arbejdsopgaverne blev mindre belastende.

APV'en var således i udgangspunktet en fejlfindingsmodel tilsat en problemløsningsmodel.

Alt i alt resulterede det i de 4-5 faser, som stadig kendes fra AT's vejledning om APV og talrige "APV-værktøjer", der bruges i APV-arbejdet.

For mange virksomheder var formålet dengang mere eller mindre eksplicit at opfylde lovens krav. Man koncentrerede sig i denne fase om det fysiske og kemiske arbejdsmiljø – og hele grundforståelsen lagde op

til, at man kunne identificere en given påvirkning (fx støj, kemisk stof eller ulykkesrisici), som siden kunne fjernes, indkapsles eller reduceres.

Førstegenerations-APV'en knytter sig til en dosis-respons tænkning, der relaterer sig til et naturvidenskabeligt orienteret paradigme. Dosis-respons modellen betyder at jo højere dosis jo større belastning, og modellen bygger på ideen om at fjernelse, reduktion eller indkapsling af den 'dosis' af arbejdsmiljøbelastninger, omgivelserne påfører individet, vil mindske belastningerne.

Påvirknings- og belastningsfaktorerne var i princippet noget, som var definerbart og uforanderligt i sig selv. Dette gav sig også udslag i de metoder man brugte i APV-arbejdet.

Man kortlagde eventuelle risikofaktorer ved hjælp af tjeklister. Man gennemførte rundgang, hvor man så og spurgte til hvilke faktorer, der blev oplevet som værende belastende og risikofyldte. I nogle tilfælde brugte man spørgeskemaer. Når påvirknings- og belastningsfaktorerne én gang var listet op, var det herefter kun et spørgsmål om at fjerne dem, indkapsle dem eller reducere eksponeringen.

De centrale aktører i dette arbejde var sikkerhedsgrupperne eller sikkerhedslederen og i nogle tilfælde en tilknyttet BST (BedriftSundhedsTjeneste).

En vigtig pointe er, at APV kun i begrænset omfang fik betydning i de små virksomheder i denne fase.

2. Handleplaner og udfordringen fra det psykiske arbejdsmiljø – anden generation

Op gennem 00'erne fik APV'en en større og større betydning for arbejdsmiljøarbejdet. Redskaberne til vurderingen og kortlægningen af arbejdsmiljøproblemerne blev udviklet med fx elektronisk baserede spørgeskemaer.

Mest karakteristisk for andengenerations-APV'en var dog, at APV'en for mange virksomheder blev et omdrejningspunkt og et styringssystem for arbejdsmiljøarbejdet.

Der kom mere og mere fokus på, at APV'ens handleplaner skulle udgøre et redskab, der kunne styre arbejdsmiljøarbejdet. Men samtidig opstod der stigende kritik af, at APV-handleplanerne ofte endte som 'støvede' planer, der ikke blev gennemført eller fulgt op på.

At handleplanerne blev opfattet som omdrejningspunktet for arbejdsmiljøarbejdet illustreres fx af, at nogle virksomheder indskrev alle indsatsområder i arbejdsmiljøarbejdet i planen. Både ulykker, beslutninger i sikkerhedsorganisationen, ad hoc indsatser m.v. blev oplyst side om side med de indsatser, som iværksattes i tiden efter APV-kortlægningen.

Fokusset på handleplaner adskiller anden generation fra første generations fokus på vurdering og kortlægning.

Parallelt med det ny fokus i APV-arbejdet kommer andre ledelses- og styringsredskaber ind i virksomhederne. Certificering, egenkontrol og arbejdsmiljøledelsessystemer indføres mange steder på frivillig basis. Andengenerations-APV'ens fokus på handleplaner kan således ses i forlængelse af implementeringen af andre formaliserede "papir"-reguleringssystemer.

På trods af dette fokus på handleplaner sker der på mange virksomheder stadig ikke så meget på selve handlingssiden. I denne periode synes "systemet" og dokumentationen at være det centrale frem for arbejdsmiljøets tilstand. Fx er det mere væsentligt for Arbejdstilsynet, når de kommer på kontrolbesøg, at der forefindes en APV-handleplan, og at medarbejderne ved, hvor den findes, end hvad der står i planen.

Psykisk arbejdsmiljø kræver et paradigmeskift

Som noget nyt i anden generation af APV kom hele spørgsmålet om det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen, og det ny og større fokus på det psykiske arbejdsmiljø illustrerer på mange måder bevægelsen fra første- til andengenerations-APV'en.

Mange virksomheder oplevede i første generation af APV, at det psykiske arbejdsmiljø var noget, som var svært at have med at gøre, og der blev i yderst begrænset omfang kortlagt for dette.

I andengenerations-APV'en inddrog man oftere det psykiske arbejdsmiljø, men det endte tit med store spørgeskemaer (fx tredækkeren fra NFA), som ofte krævede ekspertise udefra, fx fra BST/konsulentvirksomheder eller fra en intern BST eller HR-afdeling.

Problemerne med disse spørgeskemaer var, at det i stor udstrækning er svært at genoversætte de ofte abstrakte psykiske arbejdsmiljøtemaer til den konkrete virkelighed, hvor der skal findes kontekstafhængige løsninger. Og hvis man fandt løsninger, så var det ofte vanskeligt at få dem implementeret i virksomheden.

På denne baggrund kan det derfor undre, at det i forbindelse med overenskomsten for 2008 på det offentlige område blev aftalt, at alle offentlige arbejdspladser skulle gennemføre en trivselsmåling. Det har desværre vist sig, at der er en tendens til, at også disse indsatser drukner i de store kortlægninger og kun i begrænset omfang kommer videre med den fornødne bearbejdning af de indsamlede data, som får kortlægningen omsat til handling.

Andengenerations-APV'en er også kendetegnet ved, at der efterhånden bliver udviklet og brugt forskellige mere dialogorienterede metoder til afdækning og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Det bliver klart, at et vellykket arbejde med det psykiske arbejdsmiljø fordrer et paradigmeskift – eller rettere et supplerende paradigme til det eksisterende arbejdsmiljøarbejde.

De traditionelt belastende arbejdsmiljøfaktorer slår ikke længere til i forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø, men må i højere grad forstås inden for et samfundsmæssigt og humanistisk paradigme.

Dosis-respons tænkningen kan ikke alene forklare konsekvenserne af det indholdsmæssige og arbejdsorganisatoriske arbejdsmiljø. Arbejdet kan på den ene side være yderst monotont eller på den

anden side være ekstremt varieret, uklart og uendeligt. Men begge dele kan føre til belastninger. I det samfundsmæssige og humanistiske paradigme kan krav, udfordringer eller ansvar m.v. både være for små og for store.

Den klassiske arbejdsmiljøforståelse bliver yderligere udfordret i takt med øget fokus på de sociale og relationelle dele af arbejdsmiljøet.

Når de ansatte selv – og relationen mellem dem og/eller lederen – er en arbejdsmiljøfaktor, betyder det, at arbejdsmiljøindsatsen ikke alene kan bero på at udskifte eller indkapsle en erkendt belastningsfaktor, således som grundtanken i APV i første omgang var. I andengenerations-APV'en må man i stedet fokusere på, at den løbende vedligeholdelse og udvikling af det psykiske arbejdsmiljø bliver en væsentlig og vedholdende indsats. Altså ikke noget, som kan håndteres med en kortlægning hvert 3. år, men noget, som i princippet skal ske løbende hele tiden.

I og med at en APV om det psykiske arbejdsmiljø omfatter arbejdsindhold, arbejdsorganisering og sociale relationer – mere kernen i arbejdet end rammerne, stoffer og materialer – kræver det en øget inddragelse af de ansatte og lederne. Både i kortlægnings-, analyse- og handlingsfasen – og ikke mindst i den daglige omgang med arbejdet og hinanden.

Denne anden generation er da også karakteriseret ved, at der har været stor søgning på alternative – ofte dialogorienterede – metoder. Der er blevet mere fokus på udvikling og det, der betegnes som de positive sider i arbejdsmiljøet. Man er gået fra at tale om psykisk arbejdsmiljø og stress til at italesætte trivsel. Man er gået fra APV (arbejdspladsvurdering) til APU (arbejdspladsudvikling).

Der er også kommet nye aktører i APV-arbejdet i anden generation. Der er i nogen grad kommet flere interne arbejdsmiljøprofessionelle, som har fået en mere central plads i styring og udvikling af arbejdsmiljøarbejdet – herunder APV-arbejdet, og i en række tilfælde er HR-afdelinger også kommet ind over arbejdsmiljøarbejdet i denne periode.

3. Strategi og handlekraft – tredje generation

Her ved indgangen til tredje generation af APV er det altovervejende fokus handling, effektivitet og integration af arbejdsmiljø i virksomhedernes strategi, udvikling og drift.

Svenskerne havde i 80'erne et udtryk for det, som vi i Danmark kalder det psykiske arbejdsmiljø. De kaldte det den psyko-sociale synsvinkel på arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljøet var i denne sammenhæng alle de faktorer, rammer, materialer, teknologier, organiseringer osv. som udgør "miljøer" i en virksomheds arbejde med at udføre den opgave, den skal løse. En psyko-social synsvinkel er således et psykologisk og socialt syn på det, som foregår på arbejdspladsen, når den drives og udvikler sig. Og måske er det dér, vi er ved at være nu i forståelsen af arbejdsmiljøet og APV'ens rolle i dette. Arbejdsmiljøet er ikke noget ved siden af, det er en integreret del af at producere eller yde service.

Det er det samme arbejde, der både kan producere kvalitetsprodukter og belastning

Arbejdsmiljøet kan altid blive bedre, hvis det ses i sammenhæng med drift og udvikling.

Fx er et kemisk stof både et produktionselement og en faktor i sundheden. Arbejdsorganisering er en måde hvorpå man kan optimere produktionsflowet samtidig med, at det har en sundhedsmæssig konsekvens for de ansatte. Produktionen kan ikke adskilles fra et sundt og sikkert arbejdsmiljø.

Et godt tillids- og respektfuldt samarbejde er bogstavelig talt guld værd for virksomhederne, og det er væsentligt for et sundt og tilfredsstillende arbejde. I modsætning hertil vil et krænkende, uretfærdigt og uordentligt samarbejde give dårlige tal på bundlinjen, højt sygefravær, stor personaleomsætning og dårligere kvalitet.

Arbejdsmiljøovervejelser skal ind i projektering og planlægning af nye bygninger, produktionsanlæg, teknologiinvesteringer og andre udviklingstiltag.

Det er denne forståelse af arbejdsmiljøet, som skal indgå i virksomhedernes strategiske satsninger i arbejdsmiljøarbejdet fremover.

Lederne er mere på banen

Hvor første generation var kendetegnet ved vurdering og kortlægning, anden generation ved planer, styring og forsøg på integration af det psykiske arbejdsmiljø, er tredje generation kendetegnet ved en handleforpligtigelse på alle niveauer i virksomhedsorganisationen.

APV-handleplaner er ikke noget ved siden af, men noget som er en del af "the masterplan" for virksomhedens drift, udvikling og personalepolitik. De nye aktører i denne proces er topledelsen. Men det er også ledere på alle niveauer i organisationen – både i midten og i bunden – i samarbejde med arbejdsmiljøprofessionelle intern og eksternt.

Et godt resultat opnås i et samarbejde med en "revitaliseret" arbejdsmiljøorganisation, hvor arbejdsmiljørepræsentanterne er aktivt medspillende. De er repræsentanter for deres kollegaer samtidig med, at de har et tæt samarbejde med lederne om at forebygge og håndtere arbejdsmiljøets skadelige virkninger. Også de ansatte selv tager ansvar for de dele af arbejdsmiljøet, som de selv har indflydelse på.

En tredjegenerations-APV sætter – ud over de traditionelle arbejdsmiljøområder – fokus på arbejdets vilkår og rammer, (fx hvis en buschaufførs arbejdsmiljø er afhængigt af en kommunes trafikplanlægning eller hvis store personale reduktion øger arbejdspresset).

Rammer og vilkår kan være økonomisk eller politisk begrundet og det inddrages i APV'en, hvor man husker på, at jobkravene ikke begynder i bunden af organisationen, men er udtryk for beslutninger taget længere oppe i organisationen. I dette perspektiv bliver det klart, at et godt eller dårligt arbejdsmiljø er et resultat af strategiske og driftsmæssige beslutninger.

Både udvikling og nedslidning

En tredjegerations-APV har stor fokus på det gode og udviklende arbejde med høj effektivitet og arbejdstilfredshed. Men de der laver den glemmer eller fornægter ikke, at der kan være nedslidning, sygdom, udstødning som skal forebygges.

Det gamle arbejderbeskyttelsesbegreb kan få ny betydning i tredjegerations-APV'en, hvilket faktisk er tiltrængt. I den sene fase af andengenerations-APV'en kunne der ses tendenser til at negligere arbejdets belastende karakter pga. det ensidige fokus på trivsel og udvikling. I mange HR-afdelinger var det nærmest forbudt at tale om arbejdets skyggesider set i et sundhedsperspektiv, og mange fornuftige positive og anerkendende metoder blev skamredet i den positive udviklings navn. Men man fanger ikke – eller forebygger ikke – fremkomsten af de ca. 8 % af de ansatte, der er alvorligt ramt af stress, ved alene at fokusere på trivsel og udviklingsmuligheder.

Masterplan og handleforpligtigelse

Arbejdsmiljøorganisationen vil i samarbejde med interne arbejdsmiljøprofessionelle stadig have en stor rolle at spille i APV-arbejdets kortlæggende, vurderende og løsende aktiviteter. Men det vil i højere grad ske i et samspil med en aktiv, strategisættende topledelse og en ansvarlig leder. En leder, der ofte vil blive målt på arbejdsmiljø, idet dette indgår i ansættelses- og driftskontrakterne.

APV'ens kortlægning vil fremover kun være ét element i de handlings- og aktivitetsindsatser, der vil ske på arbejdsmiljøområdet. Andre data skal også indgå i APV-processen, fx:

- ulykker,
- trivsels- eller klimaundersøgelser,
- sygefraværs- og personaleomsætningsstatistikker,
- GRUS-samtaler (gruppesamtaler),
- løbende produktions-, trivsels- eller sundhedsproblemstillinger og/eller
- opsamlet erfaring og viden om arbejdets karakter og udførelse

Hvis lederen og arbejdsmiljøgruppen/-organisationen ikke selv har den fornødne viden til at håndtere disse forhold, skal der ifølge arbejdsmiljøloven inddrages den fornødne ekspertise – hvad enten den måtte findes internt i virksomheden eller udenfor.

Der bliver mange ansvarlige arbejdsmiljøagenter i virksomhederne:

- **"Hverdagens helte"** er de ledere og medarbejdere (og deres repræsentanter), der medtænker og har ansvaret for arbejdsmiljøet i den nære drift og udvikling.
- **"Strategilæggerne"** er chefer, arbejdsmiljø- og samarbejdsudvalg.
- **"Specialisterne"** er de interne eller eksterne bærere af specialiseret viden og praksiserfaringer, der kan understøtte hverdagens helte og strategilæggerne.

En tredjegerations-APV og øget arbejdsmiljøindsats kræver desuden et kompetence- og uddannelsesløft på arbejdsmiljøområdet. Dette løft bør ske hos chefer og ledere på alle niveauer i organisationen samt hos arbejdsmiljørepræsentanterne – og for den sags skyld også tillidsrepræsentanterne.

Revisionen af arbejdsmiljøloven er en bevægelse i den rigtige retning. Med fokus på en strategisk arbejdsmiljøindsats, en årlig drøftelse af arbejdsmiljøet ("den årlige finanslovs forhandling"), en mere aktiv end formel arbejdsmiljøorganisation og et (begyndende lille) skridt til bedre uddannelsesforhold for arbejdsmiljørepræsentanterne i form af kompetenceplaner og årlig uddannelse, vil man kunne møde de udfordringer, som arbejdsmiljøarbejdet i dag står overfor.

Hans Hvenegaard, TeamArbejdsliv, november 2011