



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Arbetsvetenskapliga programmet 180 hp

KANDIDATUPPSATS



Betydelsen av personalens engagemang för att arbeta med arbetsmiljöarbete

- med utgångspunkt ifrån fyra engagemangskapande faktorer

Lina Johansson, Sofia Parkkinen

Arbetsvetenskap 61-90hp

Halmstad 2015-06-17

Sammanfattning

Titel: Betydelsen av personalens engagemang för att arbeta med arbetsmiljöarbete- *med utgångspunkt ifrån fyra engagemangsskapande faktorer*

Författare: Lina Johansson & Sofia Parkkinen

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om betydelsen av personalens engagemang i arbetsmiljöarbetet samt hur organisationer arbetar för att engagera de anställda att vilja aktivt delta i arbetsmiljöarbetet.

De frågor vi söker svar på i uppsatsen är följande:

- Vad påverkar personalen att engagera sig i arbetsmiljöarbete utifrån ett ledningsperspektiv?
- Finns det omvärldsfaktorer som påverkar organisationen och individens engagemang för arbetsmiljöarbetet?

Vi har inför arbetet tagit fram en modell som står till grund för vår definition av engagemang och berör fyra engagemangsskapande faktorer som är följande: Tydlighet, Påverkansmöjligheter, Resurser och Feedback. Metoden vi använt oss av för att besvara syftet är tio kvalitativa intervjuer med personer med arbetsmiljöansvar.

Resultatet visar att engagemang gällande arbetsmiljöarbete är viktigt för att få personal att vilja aktivt delta. Det som krävs för att få engagerad personal är att organisationer är tydliga, ger påverkansmöjligheter, tillhandahåller resurser och att de både ger/tar emot feedback. Omvärldsfaktorer så som hög och lågsäsong påverkar organisationens arbetsmiljöarbete men inte det individuella engagemanget gällande arbetsmiljöarbete.

Nyckelord: Engagemang, arbetsmiljöarbete, engagemangsskapande faktorer, omvärldsfaktorer, lärande

Abstract

Title: Importance of the engagement of employees to work with work environment- based on four engagement creating factors

Author: Lina Johansson & Sofia Parkkinen

The purpose is to increase awareness of the importance of staff engagement in the work environment and how the organization works to engage employees to want to participate actively in the work environment.

The questions we seek answers to in this study is the following:

- What affects the staff to engage in the work environment from a management perspective
- Are there external factors that affect the organization and the individual's engagement to work with the working environment?

We have create a model that is based on recent research to define our definition of engagement. The model contains four factors : Clarity, Advocacy opportunities, resources and feedback. The method we have used to answer the purpose in this study is ten qualitative interviews with persons with work environment responsibilities.

The result shows that the engagement regarding work environment is important to get the employees to actively participate. To get the engagement from the employees the organizations need to provide, clarity, advocacy opportunities, resources and give mutual feedback. External factors such as high and low season affect the organization's work environment, but not the individual engagement regarding work environment.

Keywords: engagement, work environment, four engagement creating factors, external factors, learning

Förord

Vi vill tacka samtliga respondenter som genom sitt deltagande gjort denna studie möjlig. Ett särskilt tack till vår kontaktperson på organisationen som har hjälpt oss med att komma i kontakt med respondenterna samt ställt upp med värdefull information.

Vidare vill vi även tacka vår handledare Eivor Hoffert-Pålsson, som har stöttat oss genom denna process och gett oss goda råd på vägen.

Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer som har stöttat oss under resans gång samt varit med och korrekturläst denna uppsats.

Tack allihopa!
Halmstad, maj 2015

Lina Johansson och Sofia Parkkinen

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund & Problemanalys	1
Organisationen.....	1
Arbetsmiljölagen & Systematiskt arbetsmiljöarbete	2
Bättre arbetsmiljö (BAM).....	3
Syfte och frågeställningar.....	3
Avgränsningar & Definitioner av centrala begrepp	4
Disposition	4
Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter	5
Arbetsengagemang	6
Engagemang betydelse för arbetsmiljöarbete	7
Andra perspektiv på engagemang	8
Berglunds tio engagemangsskapande faktorer	9
Våra fyra engagemangsskapande faktorer	10
Tydlighet.....	10
Påverkansmöjligheter.....	11
Resurser	12
Feedback.....	12
Sociala sammanhang kopplat till engagemang	13
Lärandecirkel.....	14
Delaktighet.....	15
Sammanfattning av teorier	16
Metod	17
Val av metod	17
Tillvägagångssätt	18
Trovärdighet, pålitlighet samt överförbarhet	19
Analysmetod	19
Etikdiskussion	19
Metoddiskussion	20
Resultat	21
Arbetsmiljöarbetets utformning på organisationen	21
Tydlighet	23
Påverkansmöjligheter	24
Resurser	25
Feedback	26
Omvärldsfaktorerers påverkan på engagemang	27
Respondenternas definitioner av engagemang	28
Analys	28
Tydlighet	30
Påverkansmöjligheter	31
Resurser	32
Feedback	33
Diskussionen	34
Arbetsvetenskapligt bidrag och förslag till fortsatt forskning	36
Referenser	37
Bilaga 1	
Bilaga 2	

Bilaga 3

Figurförteckning

Figur 1: Organisationens organisationsstruktur.....	2
Figur 2: The JD-R model of work engagement.....	6
Figur 3: Berglunds 10 engagemangsskapande faktorer.....	9
Figur 4: Våra fyra engagemangsskapande faktorer.....	13
Figur 5: Granberg & Ohlssons lärandecirkel.....	15
Figur 6: Kommunikationsprocessen.....	16
Figur 7: Organisationens arbetsmiljöarbete som en arbetsresurs.....	29
Figur 8: Organisationens lärandecirkel.....	30

Inledning

I denna del presenteras en bakgrund kring ämnet och den undersökta organisationen, för att öka läsarens förståelse. I sin tur presenteras undersökningens syfte och problemformulering följt av avgränsningar och definitioner. Kapitlet avslutas med uppsatsens disposition.

Bakgrund & Problemanalys

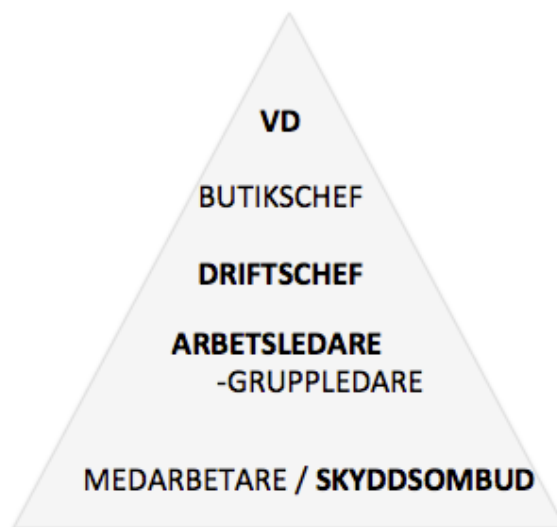
Engagemang gällande arbete är ett centralt ämne i tidigare forskning som tar upp att engagerade medarbetare kan påverka organisatorisk framgång bland annat genom ökad effektivitet och lönsamhet i organisationen (Kumar & Swetha, 2011). Vi ville belysa detta på ett annorlunda sätt genom att undersöka vad som påverkar medarbetare att engagera sig i sitt arbetsmiljöarbete. Mycket tid spenderas på arbetsplatsen och därför är det viktigt för organisationen att få till en säker och trygg tillvaro för medarbetare. Detta kan nås genom att satsa på att engagera sin personal till att vilja bidra till en bättre arbetsmiljö. Något som gynnar både arbetsgivare och arbetstagare.

Enligt Johansson (1998) är engagerad och aktiv personal en viktig förklaringsfaktor till ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete samtidigt som en oengagerad och inaktiv personal kan bidra till att det är svårt för organisationer att nå arbetsmiljörelaterade mål. Målsättningar som är lagstadgade är arbetsgivarens roll att få personalen att genomföra. Det är arbetsgivarens roll att se till att arbetstagarna följer de föreskrifter och använder de skyddsanordningar som finns på arbetsplatsen. Detta för att förebygga ohälsa och olycksfall (AML 1977:1160) För att få medarbetare att vilja aktivt delta i arbetsmiljöarbetet så krävs det att ledningen och skyddsombud tillgodogör arbetstagarna den kunskap som krävs. Ledningen bör öppna upp för delaktighet och vara lyhörda inför sina medarbetare vilket är faktorer som kan ge bidragande effekt att skapa engagemang. Ett genuint driv ifrån medarbetare underlättar även lärandeprocesser på organisationer (Berglund, 2010).

Den här undersökningen berör hur personer i ledande ställning kan påverka personal att engagera sig att arbeta med arbetsmiljöarbetet. Uppsatsen inspireras av Berglunds avhandling "engagemang efterfrågas: hur tre tillverkande företaget söker medverkan från sina medarbetare när de inför lean", där han presenterar tio faktorer som är engagemangsskapande (beskrivs på sidan 9). Uppsatsförfattarna har studerat tidigare forskning och teori inom området engagemang och Berglunds (2010) 10 faktorer och utefter det funnit fyra faktorer som vi ser återkommande. De fyra faktorerna vi anser bidrar till att skapa engagemang gällande arbetsmiljöarbete är Tydlighet, Påverkansmöjligheter, Resurser och Feedback. Utefter detta har en modell utformats som bygger på ovannämnda faktorer (se sidan 10).

Organisationen

Organisationen där undersökningen genomförs är verksam inom detaljhandeln med över 1000 anställda, med verksamhet i Sverige. Vanligt förekommande arbetsuppgifter är lagerarbete och butiksarbete. Verksamheten är säsongsbetonad, det råder högsäsong sommar och höst och lågsäsong resten av året. Organisationen genomförde nyligen ett ledarbyte på en av de högre befattningarna. Nedan presenteras en bild utav organisationens hierarki, de befattningar som är markerade med fetstil medverkar i undersökningen. Denna undersökning riktar sig till personer med arbetsmiljöansvar.



(figur 1. Beskriver den undersökta organisationens organisationsstruktur, Johansson & Parkkinen, 2015)

Organisationens VD har det övergripande ansvaret för arbetsmiljön som delegeras vidare till driftschef och arbetsledare. Organisationen är uppdelad i tre enheter på 17 avdelningar. Driftschef har huvudansvaret för en enhet. Arbetsledaren har ett arbetsmiljöansvar och ett driftansvar samt ett nära samarbete med medarbetaren. Skyddsombuden representerar arbetstagarorganisationen och har också ett arbetsmiljöansvar.

Arbetsmiljölagen & Systematiskt arbetsmiljöarbete

I arbetsmiljölagen som förkortas AML (AML1977:1160) finns ingen definition utav begreppet arbetsmiljö, vilket enligt Iseskog (2010) kan tyckas behövas, författarens definition utav arbetsmiljöarbete (2010:7) är ”*summan*” utav *de psykiska, fysiska och sociala upplevelser som medarbetaren har på organisationen* “. Enligt Iseskog (2010) beror upplevelserna kring arbetsmiljö på tre olika aspekter såsom vilken (1) teknik som används på organisationen dit räknas lokaler, maskiner och annan arbetsutrustning. (2) Utformning av arbetsuppgifterna om de är tunga fysiska arbetsmoment eller monotona/repetitiva samt (3) hur organisationens struktur är uppbyggd, ledningsstrategier och individernas inflytande över arbetsuppgifter.

AML är en ramlag som anger minimikrav för hur arbetsmiljön ska vara utformad på organisationer, med anvisningar kring både fysiska och psykiska arbetsmiljöfaktorer samt en individuell anpassning efter människors olika förutsättningar. Kap 3 2§ i AML beskriver att arbetsgivaren har de huvudsakliga ansvaret för att arbetsmiljöarbetet och ska bedrivas enligt AMLs föreskrifter som ska förebygga olycksfall och ohälsa. (AML 1977:1160). Arbetsgivare måste även systematiskt planera, genomföra och följa upp arbetet för att uppnå god arbetsmiljö på arbetsplatsen, detta genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM)(AFS:2001:1). I SAM (AFS 2001:1) återfinns föreskrifter som utvecklar och identifierar hur arbetsmiljöarbete ska bedrivas. Det beskrivs i föreskrifterna att de ska ingå som en naturlig del i de dagliga arbetet och även förhålla sig till de fysiska, psykiska och sociala upplevelser som kan vara betydande i syfte att undvika och förebygga olycksfall. En förutsättning för att genomföra SAM är att organisationen har en arbetsmiljöpolicy som tydligt beskriver hur arbetet ska utföras för att förebygga ohälsa och olycksfall. I AFS 2001:1 6§ står det beskrivande kring arbetsgivarens ansvar att delegera arbetsmiljöarbete på

arbetsledare, dock är en förutsättning att det finns resurser och kompetens i form av kunskap kring arbetsmiljöarbetets utformning. En arbetsgivare har möjlighet att delegera arbetsmiljöuppgifter vidare till annan personal på organisationen. Det bör ske skriftligt och innehålla bådas underskrifter (Westergren&Englund, 2006).

Det är inte bara arbetsgivarens ansvar att arbetsmiljöarbetet fungerar på organisationen utav även medarbetaren har skyldigheter gällande arbetsmiljöarbetet (Westergren&Englund, 2006).

Enligt de senaste ändringarna sägs följande i (AML kap 3 §4 1991:677)

“Arbetstagaren ska medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Han ska följa givna föreskrifter samt använda de skyddsanordningar och iaktta den försiktighet i övrigt som behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall...”

Skillnaden mellan det dagliga arbetet och arbetsmiljöarbetet är att skyldigheterna kring att arbeta med arbetsmiljöarbetet oftast utesluts i anställningsavtalet och anser vara underförstått (Westergren&Englund, 2006).

Om en arbetsplats har fler än fem arbetstagare skall det enligt 6kap 2§ finnas en eller flera skyddsombud(AML1977:1160). Ombuden som är förtroendevalda utav arbetstagarorganisationen ska ha ett intresse av arbetsmiljöfrågor och företräda arbetstagarna för att få en tillfredsställande arbetsmiljö (Westergren&Englund, 2006) Skyddsombudet kan enligt 6 kap 6§ genomföra en begäran av direkt handling kring en arbetsmiljöåtgärd till arbetsgivaren och om arbetsgivaren inte är beredd att omedelbart justera problemet har skyddsombudet enligt 6kap 7§ rätt att stoppa arbetsflödet (AML 1977:1160).

Bättre arbetsmiljö (BAM)

BAM som står för Bättre Arbetsmiljö är en utbildning som ska ge arbetstagare förbättrade kunskaper om lagar och bestämmelser om arbetsmiljö och säkerhet. Detta för att arbetstagarna ska få en större förståelse för arbetsmiljöns betydelse för individ, företag och samhälle. Det innefattar även möjligheter och kunskap att påverka sin egen och andras arbetsmiljö för att förhindra psykisk och fysisk ohälsa och medverka till goda arbetsförhållande. Utbildningen bedrivs av Prevent som är en ideell organisation som ägs av fack och arbetsgivare tillsammans. Ågarna är Svensk Näringsliv, LO och PKT. Prevent förmedlar kunskap om hur man kan skapa en framgångsrik organisation med hjälp av ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete (Prevent).

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om betydelsen av personalens engagemang i arbetsmiljöarbetet samt hur organisationer arbetar för att engagera de anställda att vilja aktivt delta i arbetsmiljöarbetet.

De frågor vi söker svar på i uppsatsen är följande:

- Vad påverkar personalen att engagera sig i arbetsmiljöarbete utifrån ett ledningsperspektiv?
- Finns det omvärldsfaktorer som påverkar organisationen och individens engagemang för arbetsmiljöarbetet?

Avgränsningar & Definitioner av centrala begrepp

Syftet i uppsatsen är att öka kunskapen om betydelsen av personalens engagemang i arbetsmiljöarbetet samt hur organisationer arbetar för att engagera personalen att aktivt delta i arbetsmiljöarbetet. Vi har som ambition att förstå engagemangets betydelse och inte att undersöka hur högt eller lågt engagemanget är. I detta stycke presenteras tre begrepp som är centrala och används i uppsatsen: *Engagemang*, *Motivation*, *Driftarbete* och *Omvärldsfaktorer*.

Engagemang innebär en **vilja** hos medarbetaren att göra mer än att följa givna arbetsinstruktioner. Det kan innebära att anpassa arbetet efter behov, vara hjälpsam och uppmärksamma problem och brister, tillge extra insatser och initiativ samt hjälpa till att förbättra arbetssätt, utrustning och produkter. Vilket i sin tur gynnar det individuella lärandet och kan även ge en ökad lönsamhet för organisationen. Engagemang är en inställning och behöver inte resultera i en handling, för att det ska resultera i en handling krävs det att organisationens tar vara på engagemanget (Berglund 2010) och bland annat utformar mål och utmaningar för individen, för att stärka och bibehålla viljan att göra det lilla extra.

Motivation är en del av definitionen av engagemang. Johansson (1998) menar på att motivation är en opåverkad process som inte är påverkad av framtvingande aktiviteter där personen saknar valmöjligheter. Arbetsmiljöarbetet är till viss del tvingat det vill säga den del som är lagstadgad reglerad men utformning av arbetet är i stor utsträckning upp till arbetsgivaren att bestämma. Motivation är enligt Berglund (2010) starkt kopplat till engagemang men fokuserar mer på individens känsla av en situation medan engagemang ger utslag i ett beteende.

Driftarbetet i denna uppsats är allt arbete som utförs inom organisationen som ska generera ekonomisk tillgång i form av försäljning eller annat som går att koppla till detta. Det kan vara påfyllning av varor och hjälpa kunder, och så vidare. Uppsatsförfattarna skiljer på driftarbete och arbetsmiljöarbete i den bemärkelsen att driftarbete berör genomförda arbetsuppgifter och arbetsmiljöarbetet innefattar utformningen av hur arbetsuppgifterna ska tillämpas för att få en säkert och trygg arbetsmiljö.

Omvärldsfaktorer ligger utanför organisationen. De omfattar de händelser som organisationen inte kan påverka. Omvärldsfaktorer som hög och lågsäsong påverkas av exempelvis årstider, semester och löneutbetalningar.

I den här uppsatsen är det engagemang som är det centrala och inte motivation. Uppsatsförfattarna anser att det finns fyra engagemangsskapande faktorer som kan påverka medarbetarens viljan att faktiskt göra mer än vad som står i arbetsbeskrivningen. Dessa faktorer är tydlighet, påverkansmöjlighet, resurser och feedback. För beskrivning av faktorerna i kapitlet tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter.

Disposition

I uppsatsens inledning ges en bakgrundsbeskrivning och en introduktion till problemområdet. Därefter presenteras den undersökta organisationen där och relevanta delar ur arbetsmiljölagen. Sedan presenteras uppsatsen syfte och problemformulering. Därefter beskrivs avgränsningar och centrala begrepp. Tidigare forskning och teoretiska

utgångspunkter försöker belysa vad som studerats på området, även effekter och risker med engagemang presenteras. Här redovisas även uppsatsförfattarnas analys som berör vad som påverkar medarbetarna att känna engagemang gällande arbetsmiljöarbetet. I detta kapitel ligger även fokus på relevanta teorier. I metodkapitlet presenteras metodologiska utgångspunkter där även uppsatsens tillvägagångsätt redovisas, kapitlet avslutas med en metoddiskussion. I nästkommande kapitel presenteras empirin ifrån arbetsplatsundersökningen, den är strukturerad efter intervjuguiden som i sin tur är framställd utefter våra engagemangskapande faktorer. Resultatkapitlet följs utav ett analyskapitel som redovisar hur empirin analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen. Därefter presenteras en diskussion som innehåller våra slutsatser i form av en resultatdiskussion, en diskussion kring metodens betydelse och slutligen ett avsnitt som presenterar förslag till fortsatt forskning.

Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter

I detta kapitlet presenteras först tidigare forskning inom området engagemang i stort, vilket introduceras med upplevda kunskapsluckor. Därefter följer en presentation av tidigare forskning som belyser vårt syfte; hur personal engageras att arbeta med arbetsmiljöarbete. I kapitlet återfinns även andra perspektiv på engagemang. Sen kommer en presentation av Berglunds tio engagemangsskapande begrepp som undersökningen inspirerats av och en analys av dessa som genererar i fyra engagemangsskapande faktorer. Slutligen presenteras teorier som är relevanta som analysverktyg i undersökningen.

Tidigare forskning fokuserar mestadels på engagemangets påverkan på driftarbete vilket gör att en av kunskapsluckorna är att forskning kring engagemangets betydelse för arbetsmiljöarbete upplevs som tunt. Forskningen som vi funnit kring engagemang och arbetsmiljöarbete omfattar även en motivationsaspekt. I Tidigare forskning har det även presenterat olika metoder för att mäta engagemang gällande arbetsmiljöarbetet. I uppsatsen testas eller utvärderas inte en specifik metod utan syftet är att öka kunskapen om betydelsen av personalens engagemang gällande arbetsmiljöarbete samt hur organisationen arbetar för att engagera de anställda. Vi har även upplevt att tidigare forskning överlag är genomförda på mindre organisationer vilket skiljer sig ifrån vår undersökning som är gjord på en större organisation.

Anställdas engagemang är idag en viktig drivkraft för organisatorisk framgång. Höga nivåer av engagemang både i lokala och globala företag främjar bibehållande av talang, gynnar kundlojalitet och förbättrar organisationens resultat och intressentvärde. Engagemang är ett komplext begrepp som påverkas av många faktorer, allt ifrån arbetsplatsen kultur, organisationskommunikation och ledarskapsstilar, som bringar respekt och tillit till företagets rykte. Genom att främja en kultur av engagemang sker en kontinuerlig vägledning av att forma, mäta och utvärdera proaktiva arbetsplatser. Som i sin tur hjälper till att attrahera och behålla talanger med kunskap och kompetens som är nödvändigt för långsiktig tillväxt och hållbarhet i organisationer (Kumar & Swetha, 2011).

Engagemang är ett omtalat ämne, men hur det definieras eller hur synen på engagemang är varierar beroende på vem som undersöker ämnet och i vilket sammanhang det appliceras. Vi har valt att presentera olika forskningsinriktningar som berör ämnet engagemang oberoende av en specifik definition. Vi har valt att göra såhär för att ge läsaren en förförståelse över begreppet engagemangs komplexitet.

Arbetsengagemang

Organisationer står inför ständigt växande krav, ökad mångfald, ökade förväntningar av anställdas prestationer och ny teknisk utrustning. Dessa krav gör att organisationen är mer och mer beroende av medarbetarnas förmågor samt vilja att lära och prestera. Arbetsengagemang påverkar organisatorers drivkraft och tillväxt (Bakker et al., 2011 ur Karatia, Garg & Rastogi 2013:24).

Vad är då arbetsengagemang? Schaufeli & Bakkers (2002:74) definitionen av arbetsengagemang är "positiva uppfyllande arbetsrelaterad sinnestillstånd som kännetecknas av energi, engagemang och absorption". Då engagemang innebär en känsla av mening och absorption innebär att arbetsuppgifterna utförs med inlevelse och att individen har en vilja att lära. Engagerade medarbetare upplever sitt arbete mer stimulerande vilket i sin tur medför att de frivilligt anstränger sig extra när de utför arbetsuppgifter (Bakker, 2010). Enligt Maslach et al (2001) ur Bakker (2010) ser engagerade medarbetare arbetet som en positiv utmaning och går in i arbetet med energi och effektivitet men om medarbetaren upplever arbetet som stressigt och arbetskraven för höga kan det medföra risk för utbrändhet. Vid utbrändhet omvandlas energi till utmattning, delaktighet till cynism och effektivitet till ineffektivitet. För att illustrera arbetsengagemang och dess konsekvenser samt de faktorer som påverkar och bidrar till arbetsengagemang har Bakker & Demerouti (2008) utvecklat modellen Job Demands-Resources (JD-R).

Modellen visar att det är viktigt att det finns arbetsrelaterade resurser så väl som personliga resurser. Arbetsrelaterade resurser omfattar till exempel möjlighet att påverka sitt arbete, få feedback på sina prestationer och ha ett närvarande och stödjande ledarskap. De personliga resurserna omfattar att man är optimistisk, har ett bra självförtroende, har förmåga att vara flexibel samt är effektiv. Detta är förutsättningen till att ett högt engagemang för sitt arbete uppkommer och i sin tur medför att medarbetarna presterar bättre, har en vilja att göra det lilla extra. Det finns även faror som kan påverka engagemanget på arbetet. Det kan vara för höga krav i form av högt arbetstryck, emotionella, psykiska och mentala krav. Vilket medför att arbetsengagemanget sänks och är kraven för höga kan detta på sikt leda till utbrändhet.

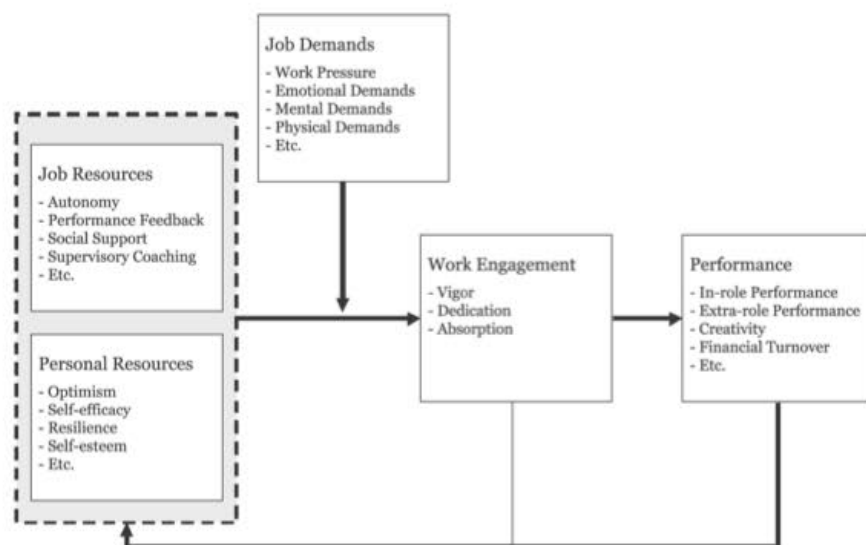


Figure 1.
The JD-R model of work engagement

Source: Based on Bakker & Demerouti (2007)

(figur 2. Bakker & Demerouti 2007. figur1)

Engagemang betydelse för arbetsmiljöarbete

Den motiverade medarbetaren har en drivkraft som leder mot det specifika målet men det är engagemanget i frågan som gör ni når fram, detta menar Berglund (2010) är kopplingen mellan motivation och engagemang. I forskning så är dessa begrepp starkt överlappade. Enligt Bornberger- Dankvardt el alt (2003) är det viktigt att medarbetarna har en hög motivation inför arbetsmiljöarbetet för att det skall bli framgångsrikt, detta nås genom en aktiv, självständig och engagerad personal. För att uppnå detta har arbetstagarorganisationen och ledarskapet en central roll. Det som påverkar är hur delegering av arbetsuppgifter är utformade, hur dialog förs på organisationen, om det finns någon direktkontakt mellan ledare och arbetstagare samt om organisationen har ett positivt lärandeklimat.

Enligt Thålin (2001) finns det olika anledningar till varför arbetsgivaren bör välja att engagera sig i arbetsmiljöarbetet. Den första är kopplat till att en säker och trygg arbetsmiljö kan ge en ökad produktivitet, vilket i sin tur kan leda till ökad lönsamhet. Den andra anledningen är kopplat till att attrahera och behålla arbetskraft. Vid exempelvis låg arbetslöshet blir det ökad konkurrens om arbetskraft, vilket medför att den potentiella arbetskraften har mer arbetsplatsrelaterade valmöjligheter och kan då välja en arbetsgivare som satsar på säker och trygg arbetsmiljö.

Eurenius (2000) däremot menar på att organisationers struktur och utformning påverkar förutsättningar för hur väl arbetsmiljöarbetet kommer lyckas. Författaren menar även på att det inte finns en modell som kan appliceras på alla företag utan att de måste anpassas individuellt efter de förutsättningar som organisationen har. I organisationen med bra arbetsmiljöarbete finns det ett förtroende mellan ledningen och de anställda. Där ledningen delegerar uppgifter vidare till medarbetarna, efter att de tillhandahållit den kunskap och resurser som krävs. När arbetsledningen ger medarbetaren ansvar och kontroll över arbetsuppgifter medför det att engagemanget ökar och arbetsmiljöarbetets effektivitet lika så. Han menar även på att det kan vara till fördel att utforma små självstyrande grupper bland medarbetarna. Där medarbetarna kan få utmaningar och även känna delaktighet. Ansvaret ska ligga på ledningen men utförandet ska återfinnas i smågrupperna (Eurenius, 2000).

Det finns även forskning kring metoder för att skapa engagemang gällande arbetsmiljö för medarbetaren. Johansson (1998) presenteras i sin avhandling en förväntansmodell för organisationers motivation för arbetsmiljöarbete. I denna modell reglerats motivationen av två faktorer, *attraktionsvärdet* och *förväntan att nå dit*. Där attraktionsvärdet innebär den tillfredsställelse det förväntade utfallet ger, utfallet innebär de färdiga resultatet och *förväntan att lyckas* nå dit påverkas av tidigare erfarenhet och kunskap. Det som går att konstatera genom denna modell är att om båda faktorerna är höga det vill säga ett stort attraktionsvärde samt att det finns en stor förväntan att nå utfallet så är också motivationen ifrån medarbetaren hög. Är någon av faktorerna låga resulterar det i att motivationen blir lägre. Hög motivation resulterar i en högre ansträngning. Denna extra ansträngning skulle i sin tur medföra en ökad prestation ifrån medarbetarnas sida på grund av en genuin vilja att prestera, vilket i sin tur kan ge en positiv effekt på arbetsmiljöarbetet (Johansson, 1998). Värdet i att utforma en förväntansmodell är enligt Johansson (1998) att han ser att organisationers förväntningar på framtida resultat av arbetsmiljöarbete är viktigt för deras agerande.

Det är inte bara arbetsgivaren som engagerar medarbetarna att aktivt delta i arbetsmiljöarbetet utan även också fackföreningen och skyddsombuden. Problemet är att de oftast glöms bort, trots att de har en central roll (Berglund, 2010). I medbestämmandelagen (MBL) 10§ så har

fackföreningen rätt till förhandlingar med arbetsgivare i frågor rörande förhållanden mellan arbetsgivare och arbetstagare. Lagen innebär att de anställda ska få insyn i organisationen och i de förändringar som planeras att genomföras. Hur detta är utformat på respektive organisation bestäms utav arbetsgivaren och arbetstagarorganisationen gemensamt. Berglund (2010) menar även på att arbetstagarorganisationen och skyddsombuden spelar en stor roll i att engagera medarbetare att arbeta med arbetsmiljöarbetet i och med att de är aktiva arbetande i driftarbetet.

Pfeffer (1998) ur Berglund (2010:51) menar på att det kan finnas svårigheter för organisationer att få medarbetarna att faktiskt bli engagerade. Detta kan enligt författaren ske om organisationen inte går sin egen väg utan imiterar andra organisationers upplägg, det kan även bero på att ledningspersonerna har höga krav på ekonomisk vinst eller att ledningen övervärderar sina egna prestationer. Slutligen anser författaren att en bidragande faktor till avsaknad av engagemang kan bero på att den tysta kunskapen bland medarbetarna inte värderas.

Andra perspektiv på engagemang

Bakker & Demerouti (2008) konstaterar att det finns många anledningar till varför engagerade medarbetare presterar bättre än de som inte är engagerade. De lyfter fram att engagerade medarbetare ofta upplever positiva känslor. Det inkluderar känsla av glädje och entusiasm som i sin tur bidrar till att deras engagemang smittas av på andra. Berglund (2010) konstaterar i sin tur att det finns många fördelar med engagemang. Han nämner att det kan ge upphov till ökad trivsel och bättre prestation. Högt engagemang kan bidra till effektivitet genom att medarbetare arbetar både hårdare, blir smartare och utvecklar en högre kompetens genom förbättringar samt minskar behovet av bevakning av arbetsutförande. (Pfeffer, 1998 i Berglund 2010:47). Det finns även forskning som indikerar att närvaron ökar, benägenheten att byta arbete och personalomsättning minskar, kreativiteten och initiativkraften ökar, viljan att lära ökar, relationerna på arbetsplatsen förbättras och viljan att anta utmaningar och ta risker ökar. Fördelar med engagerad personal är många. (ur Berglund 2010:50)

Robertson & Cooper (2009) har ett kritiskt förhållningssätt på engagemang och menar att det saknas en tyngd i engagemangsforskningen, då utgångspunkten är för smal och fokuserar för djupt på medarbetarnas engagemang som sådan, vilket i sin tur medför att forskningen glömmer att hänsyn till medarbetarnas psykiska välbefinnande. Författarna menar att de psykiska välbefinnandet för medarbetaren är direkt kopplat till individuella prestationer och är beroende av individens psykiska och fysiska hälsorelaterade mående. Lägre psykiskt välbefinnande är kopplat till en sämre hälsa. Författarna menar på att medarbetarengagemang och psykiskt välbefinnande är *Totalt Engagemang*. Kahn (1990: 694) ur (Schufeli & Bakker, 2010) definierar *medarbetarengagemang* som: medarbetarnas egna föreställning av deras individuella befattning på arbetsplatsen; kopplat till medarbetarnas sätt att uttrycka sig fysiskt, kognitivt och emotionellt och hur de i sin tur påverkar organisationen. Medarbetarengagemang fokuserar i korta drag på att medarbetarna förstår organisationens värderingar och blir engagerade utav att leva efter dem. Robertsson & Cooper (2009) anser att de psykiska välbefinnande bör omfatta både njutning och mening, det vill säga förena nytta med nöje. En fungerande bild av psykiskt välbefinnande i arbetet måste därför omfatta både i vilken grad de anställda upplever positiva känslor i arbetet och i vilken utsträckning de upplever mening och syfte i sitt arbete. Det ska vara kul att gå till jobbet men det behövs även en meningsfull utmaning. Enligt Berglund (2010) kan ett för högt engagemang även leda till ohälsa genom utmattningssyndrom och andra stressrelaterade sjukdomar som hjärt- och

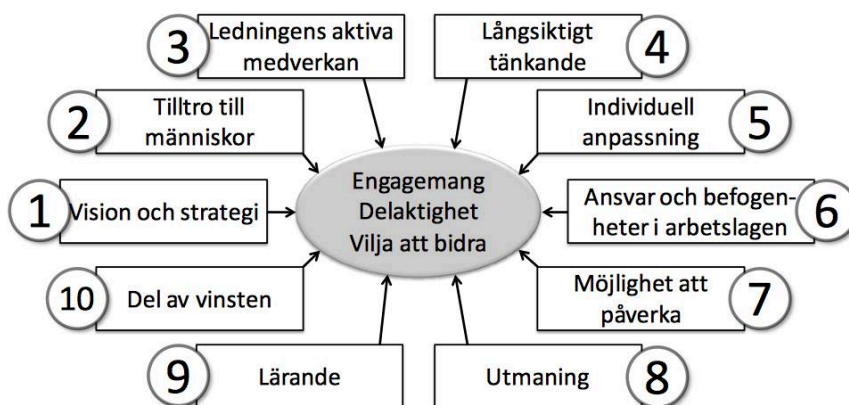
kärlsjukdomar. En riskfaktor kan vara om uppsatta mål som man engagerar sig för inte uppfylls. Författaren anser att det är i första hand personer i ledande ställning som får negativa konsekvenser av för högt engagemang. Mowday, Porter & Steers (1982) påpekar ytterligare en risk med för högt engagemang, det är låg personalomsättning på organisationer. Detta kan i sin tur leda till för lite förnyelse på organisationen och även dämpa kreativiteten hos andra. Ännu en risk av för högt engagemang hos medarbetare kan vara låg sjukfrånvaro på organisationer som kan innebära sjuknärvaro, att medarbetare arbetar även sjuka. Det kan även bidra till en hög lojalitet ifrån medarbetarens sida som kan minska ifrågasättande av dåliga förhållanden och medför en acceptans i för hög utsträckning.

1994 förutspådde Aronsson & Sjögren (i Johanssons, 1998:176) en dystert bild utav framtidens arbetsmiljöarbete då de ansåg att faktorer som; rädsla för arbetslöshet och tillfälliga anställningsförhållanden kommer att minska säkerhetstänket på organisationer och inte vara lika pådrivande. De individer som är rädda för att mista arbetet samt de med osäkra anställningsformer kommer att undvika att påtala arbetsmiljöbrister vilket i sin tur leder till att arbetsmiljöarbetet hämmas.

Berglunds tio engagemangsskapande faktorer

Berglund (2010) identifierar tio olika faktorer som han ser bidrar till att engagemang och delaktighet skapas för medarbetare i en organisation. Varje faktor kan inte bedömas var för sig utan det samspelar och ger samlad effekt. Anledningen till att författaren valt att undersöka ämnet är att det finns ett intresse och en positiv inställning för att belysa personalen som en viktig resurs för organisationer, även utanför det direkta arbetsutförandet. Berglunds (2010) undersökning berör hur ledningen vill åstadkomma engagemang i organisationen samt hur de praktiskt gör för att nå dit. Berglunds (2010) definition på engagemang är viljan att göra det lilla extra. Författaren belyser även att det finns ett samband mellan hur engagerade medarbetarna är och hur de trivs på sin arbetsplats. Datainsamlingen skedde på tre olika produktionsföretag och pågick under flertal år och ett antal metoder användes, så som ledningsseminarium, arbetsplatsanalys och intervjuer.

De tio faktorerna är: (1) Vision och strategi, (2) Tilltro till människor, (3) Ledningens aktiva medverkan, (4) Långsiktigt tänkande, (5) Individuell anpassning, (6) Ansvar och befogenheter i arbetslagen, (7) Möjlighet att påverka, (8) Utmaning, (9) Lärande, och (10) Del av vinsten.



(figur 3. beskriver Berglunds 10 engagemangsskapande faktorer. Berglund, 2010:75, figur 23)

1. *Vision och strategi*: Att det finns en tydlig bild av organisationens framtida läge samt en beskrivning av hur man ska nå dit.

2. *Tilltro till människor*: beror på människosynen och kulturen på organisationen. Det berör att det finns en tro på att medarbetaren besitter kunskap, samt betydelsen att uppmärksamma detta.
 3. *Ledningens aktiva medverkan*: Innefattar en hög chefsnärvaro, leva som man lär, samordnar förslag från medarbetarna och driva det högre upp. För att uppnå det krävs närvaro, kommunikation och förståelse.
 4. *Långsiktigt tänkande*: Det krävs ett långsiktigt tänk från ledningens sida då engagemang byggs långsamt, men kan förstöras på ett ögonblick. Det krävs stabilitet, tydliga inriktningar och att överenskommelser hålls.
 5. *Individuell anpassning*: Olikheter kompletterar och skapar en styrka. Därför är det viktigt att det sker en noggrann rekrytering som ger ambitiösa lagspelare men även att arbeta för att minska personberoendet, som innebär att alla har likvärdig kunskap att genomföra uppgifter.
 6. *Ansvar och befogenheter*: Innebär vikten av att medarbetarna får befogenheter och andra resurser på organisationen.
 7. *Möjlighet att påverka*: Belyser vikten av att medarbetarna ska kunna vara med och påverka i de frågor som berör dem.
 8. *Utmaning*: Handlar om att utmaningar sporrar och stimulerar till ny tänk. Där konstruktiv kritik är en viktig faktor.
 9. *Lärande*: Innefattar organisatoriskt och individuellt lärande som sker både informellt, i det dagliga arbete samt formellt genom exempelvis kurser. Det måste finnas processer för lärandet.
- (10) *Del av vinsten*: Innebär att det bör finnas en rättvis fördelning i form av ekonomiska incitament för goda genomförda insatser.

Våra fyra engagemangsskapande faktorer

Denna uppsats *inspireras* av Berglunds (2010) tio faktorer för att skapa engagerade medarbetare. Uppsatsförfattarna har analyserat Berglunds (2010) begrepp och annan relevant teori och tidigare forskning och i sin tur funnit fyra nya nyckelfaktorer. Dessa anser vi vara bidragande till att få engagerade medarbetare att vilja aktivt arbeta med arbetsmiljöarbete på en organisation. Vi anser att Berglunds 10 faktorer och även tidigare forskning och teori är överlappande och begreppen snarlika. De fyra valda faktorer berör de delar som vi anser sammanfattar vad som påverkar personalen att engagera sig i arbetsmiljöarbetet. Därför har vi valt att abstrahera detta till en ny nivå som förenklar och förtydligar undersökningen för läsaren.

Nyckelfaktorerna är följande och definieras nedan: *Tydlighet, Påverkansmöjligheter, Resurser och Feedback*.

Tydlighet

Ett tydliggörande av strategier, visioner och mål för medarbetare i organisationen är en fördel för att få en gemensam förståelse i organisationen (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). En organisations *strategi* kan ha olika betydelse, oftast är det knutet till organisationens viktigaste mål och riktlinjer. De kan även vara ett handlingsalternativ, det vill säga en vägledning till att uppnå mål och skapa visioner. Visioner beskrivs som en önskvärd framtidsbild som styr organisationens utveckling, en utopi (Heide et al, 2012). Avsikten med att utforma önskvärda, trovärdiga och meningsfulla visioner är för att engagera och motivera

de anställda och ge medarbetare en ökad drivkraft (Roos, Krogh, Roos & Jacobsen, 2004 & Berglund, 2010).

Det finns även ett behov av att belysa vikten av ett långsiktigt tänkande i organisationer för att skapa engagerade medarbetare, förändringar som sker ska vara välutformade och i sin tur stabila och trygga. Enligt Berglund (2010) är engagemang något som tar år att bygga upp men kan raseras på ett ögonblick.

Att ledningen är aktivt närvarande och syns är en viktig faktor när det gäller att skapa engagemang. För att vara närvarande och synlig krävs det att man är på plats bland medarbetarna. En synlig ledning i driften ger inte enbart ett symboliskt värde utan också en möjlighet till direkt kommunikation och att de får inblick och förståelse för vad medarbetarnas arbetsuppgifter innebär och hur de är utformade. En engagerad ledning kan påverka och inspirera medarbetarna i organisationen till att känna engagemang (Berglund 2010).

Information om organisationens struktur och tillvägagångssätt samt vilka uppgifter de anställda bör lösa är viktigt för medarbetaren att vara införstådda i, för de ska veta vad som förväntas av dem. Det krävs också en kommunikation om informationen för att medarbetarnas ska kunna förstå samt ta till vara på den och arbeta utefter det som organisationen vill. Kommunikation berör inte bara förmedling av information utan även också en förmedling av idéer och känslor. Det finns två olika typer av kommunikation som är av relevans. Det är *formell* och *informell* kommunikation. Formell kommunikation innebär alla inplanerade möten på organisationen där informations spridning gällande verksamheten äger rum. Informell kommunikation är all annan kommunikation som sker i driften mellan medarbetare, under fikarasten eller på väg till ett möte (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Uppsatsförfattarna anser att *tydlighet* är en viktig del för att skapa engagemang inför arbetsmiljöarbetet. För att uppnå en tydlighet i organisationer krävs det en tydlig och klar utformning av organisationens *strategier, visioner och mål*, möjlighet till en tydlig *kommunikation-* och *informationskanal* och ett långsiktigt tänkande ifrån organisationens sida samt att organisationen har en *synlig ledningen* som är aktivt närvarande för medarbetarna.

Påverkansmöjligheter

Påverkansmöjligheter bidrar till att skapa engagemang genom att medarbetaren är med och påverkar arbetets utformning. Om medarbetarna känner ansvar och befogenheter över sin arbetssituation ökar både engagemanget och förutsättningarna för ett effektivt arbetsmiljöarbete (Eurenius, 2000). För att känna engagemang är det viktigt att som medarbetare ha möjlighet att påverka det rådande tillståndet och de möjliga utfallen i organisationen, annars kan det bidra till frustration (Berglund 2010).

Individer är sociala varelser och har behov av tillhörighet och om medarbetaren känner tilltro ifrån ledning och andra personer med arbetsmiljöansvar i organisationer kan det också vara en bidragande faktor till ökat engagemang. För att medarbetare ska känna tilltro krävs det att det finns en genuin tro på att medarbetaren besitter viktig kompetens som anses vara viktig för organisationen (Berglund 2010).

Delaktighet är beroende av att inneha en påverkansmöjlighet på en organisation. Delaktighet finns när är en individ tar ett självvalt åtagande och innehar engagemang för en viss uppgift.

Den går inte att utveckla delaktighet genom traditionell undervisning utan det bygger på handlingar som är ett resultat av egna personliga erfarenheter. Delaktighet måste skapas och komma ifrån chefernas ledarskap, där deras uppgift är att ge möjligheter till medarbetarna att skapa positiva erfarenheter som bygger upp delaktigheten på organisationen (Janebrant, 2000).

Uppsatsförfattarna anser att en påverkansmöjlighet är att vara delaktig i utformningen av arbetsmiljöarbetet på en organisation och att de i sin tur påverkar känslan av engagemang. Påverkansmöjligheter omfattar *en känsla av ansvar och befogenheter* och även att det finns en *ömsesidig tilltro* mellan individer med arbetsmiljöansvar och medarbetare.

Resurser

Kunskap är en resurs som påverkar individens handlingar i organisationen. Alla organisationer producerar kunskap mellan medarbetaren och ifrån ledningen till medarbetarna. Hur kunskap utvecklas beror på organisationens mötesplatser och informationsval. Det finns två olika typer av kunskap som är av vikt att definiera. Det är *tyst kunskap* och *explicit kunskap*. Tyst kunskap omfattar den kunskap som individer lär sig med tiden gång, vetskapen kring hur diverse saker fungerar bara finns, det kan finnas en svårighet med att sätta ord på hur och varför. Tyst kunskap är oftast en omedveten kunskap som ligger på enskilda individer. Explicit kunskap innebär kunskap som går att sätta ord på, den kunskapen utvecklas med hjälp av samtal och diskussioner kring bland annat arbetsuppgifter på organisationen, denna typ av kunskap kan medarbetaren oftast tillhandahålla i skrift (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Ytterligare en viktig resurs är att organisationen ger medarbetarna tid för att arbeta med arbetsmiljöarbetet. Tidsaspekten är viktig när det handlar om utveckling på organisationer och desto mer tid för utveckling påverkar i sin tur hur medarbetaren bidrar till ett effektivare genomfört arbete (Kock, 2010).

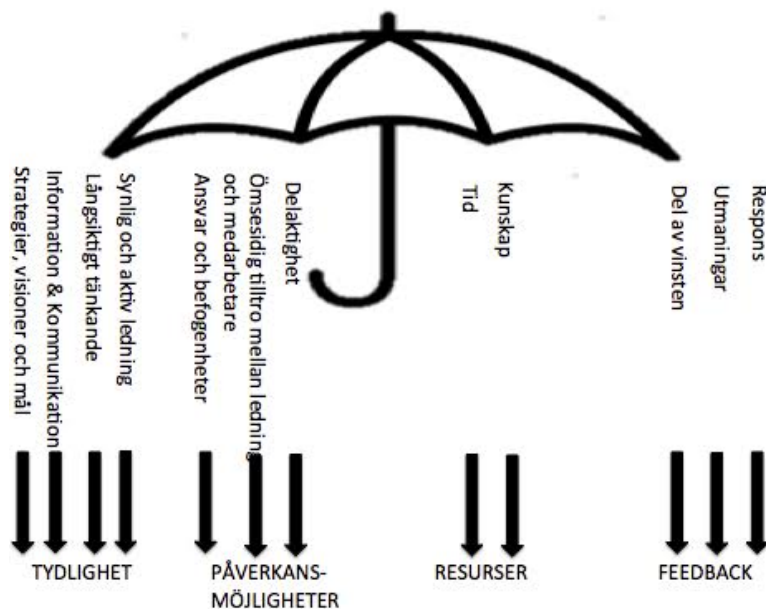
Uppsatsförfattarna anser att *kunskap och tid* är viktiga resurser för att skapa engagemang att vilja aktivt delta i arbetsmiljöarbetet.

Feedback

Feedback eller en kontinuerlig återkoppling ifrån organisationens sida är viktig. För att tillge bra feedback ska respons ske så snabbt som det går, för avsaknad av respons kan medföra försvagat beteende, att medarbetaren inte lämnar nya idéer och förslag. Det finns både negativ och positiv återkoppling. Vid negativ återkoppling är det viktigt att informatören tänker på att kritiken är konstruktiv. Det bör även ske informellt mellan fyra ögon för att undvika missförstånd vilket medför att mottagaren i sin tur vet vad som kan förbättras. Positiv återkoppling kan ges i alla olika former (Berglund 2010). Tilldelning av en ny utmaning kan vara ett kvitto på tidigare väl utförda arbetsprestationer. Medarbetare behöver utmanas i organisationen för att kunna skapa ett självförtroende och en möjlighet att utvecklas. Det är viktigt att utmaningarna som medarbetarna får är individuellt anpassade och möjliga att klara (Berglund 2010). En annan del av feedback är att medarbetarna får ta del av vinsten vid organisatoriska framgångar, vilket kan vara incitament av erkännande av lyckade genomförda insatser. Det är av vikt att organisationen fördelar vinster rättvist (Berglund 2010) Vinster berör materiella belöningar och att finna en inre tillfredsställelse och känna stolthet för organisationens framgång.

Uppsatsförfattarna anser att feedback är viktiga faktorer för att skapa engagemang gällande arbetsmiljöarbete på organisationen. I detta avseende innebär feedback; *respons, utmaningar* som utvecklar medarbetaren på organisationen samt att medarbetaren får ta *del av vinsten*.

Här nedan presenteras en bild som beskriver de fyra engagemangsskapande faktorerna och vad som ingår i vardera tema.



(figur 4. Beskriver de fyra engagemangsskapande faktorerna, Johansson & Parkkinen, 2015)

Sociala sammanhang kopplat till engagemang

Teorierna är ur ett lärandeperspektiv, som beskriver organisationers förhållningsätt, hur de erfarenhetsbaserade lärandet ser ut, utformning av delaktighet och kommunikation. De är viktiga för att beskriva och analysera hur medarbetarens engagemang gällande arbetsmiljöarbete utformas av organisationen.

Individer är sociala varelser som inte enbart lär sig individuellt utan även i sociala sammanhang. Vi lär av varandra inte bara genom att själva erfara utav även genom att observera och imitera, ett modellärande då andra individers handlingar blir modellen för de nya individuella lärandet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) visar forskning på att vi lär av personer i vår omgivning som vi känner genuint förtroende för och förbiser vad andra personer som vi "misstror" berättar. För att ha en långsiktig och livskraftig organisation så krävs det att organisationen har tydliga riktlinjer för att få medlemmarna i organisationen åt en specifik eller önskvärd riktning, dock krävs det även att ledaren har förmågan att kommunicera riktlinjerna/ledstjärnorna till övrig personal så att alla arbetar mot en gemensam målbild(Heide et al, 2012).

Forskning belyser att beroende på vilken typ eller nivå av lärande organisationen förhåller sig till påverkar hur arbetsplatsens lärmiljö återskapas. Ellström (2009) delar in lärandet i två olika nivåer av lärande. *Reproduktivt lärande*, som innebär att individer förbättrar sin kompetens genom repetitivt arbetsutförande, vilket i sin tur skapar rutiner i arbetsmomenten. Fokus ligger på förbättring av redan existerade arbetsuppgifter istället för omprövning och förändring. Reproduktivt lärande har ett reaktivt förhållningsätt, där fokus ligger på att

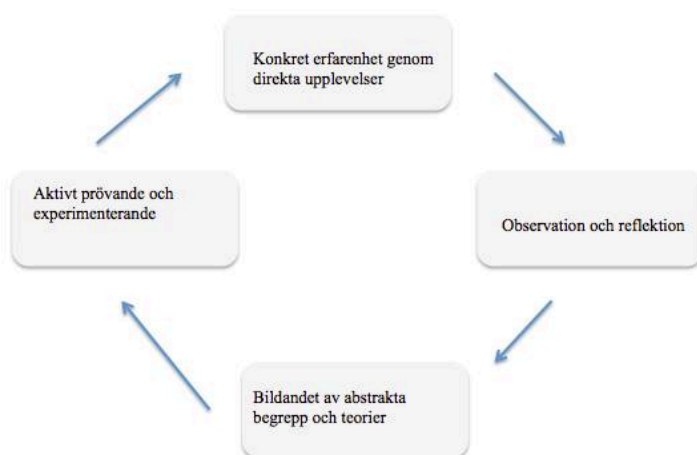
förbättra redan befintliga strukturer, det handlar om att med små medel anpassa sig efter eventuellt ny lagstiftning och vid stora förändringar omvandla organisationen för att överleva (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Den andra formen är ett *utvecklingsinriktat lärande* som innebär ett lärande på högre nivå där medarbetaren har möjlighet att pröva och utveckla befintliga och nya metoder och arbetssätt, vilket resulterar i ett lärande av att hantera nya situationer (Ellström, 2009) De utvecklingsinriktade lärandet har ett proaktivt förhållningssätt, organisationers lärprocesser ändras i takt med omgivningens förändring, lärandet sker i förebyggande syfte utefter att den aktiva ledningen ser ett kommande behov. Vid en mindre förändring så räcker det med att proaktiva organisationer finjusterar verksamheten i jämförelse med reaktiva organisationer som måste anpassa hela verksamheten (Jacobsen & Thorsvik, 2004).

Path dependence som innebär vägvalsberoende eller spårberoende, innefattar att tidigare förhållningssätt till lärande påverkar framtida möjligheter till att lära. Organisationen går lätt i invanda spår, det kan ta tid att ändra riktning (Jacobsen, 2013).

Lärandecirkel

Lärandecirkeln används för att beskriva hur ett erfarenhetsbaserat lärande kan ske i en organisation. Skillnad mellan Ellströms utvecklingsinriktade lärande och Kolbs erfarenhetsbaserade lärande är att de utvecklingsinriktade är ett lärande som sker förebyggande. I jämförelse med de erfarenhetsbaserade lärandet som berör de dagliga arbetet som kopplar samman tanke med handling.

Granberg och Ohlsson (2014:41) har utvecklat en modell baserat på Kolbs lärandecirkel från 1984 som bygger på kunskap, erfarenhet och skapande av erfarenheter. Denna cirkel beskrivs i fyra steg: (1)konkreta erfarenheter genom direkta upplevelser, (2)observation och reflektion, (3)bildandet av abstrakta begrepp och teorier, (4)aktivt prövande och experimenterande. Grunden till Kolbs lärandeteori bygger på loop-processen som består utav att lärande skapas genom att direkta upplevelser det vill säga en egen individuell reflektion över erfarenhet genom abstraktion och prövning. Kolbs lärandecirkel omfattar två olika dimensioner. Den första dimension handlar om att omvandla kunskap och den andra dimensionen att utveckla kunskap. Omvandling av kunskap är att praktiskt pröva genom handling men även att observera och reflektera. Den andra dimensionen är att utveckla kunskap genom konkret kontra abstrakt tänkande (Granberg & Ohlsson, 2014)



(figur 5. illustration av lärcirkel Källa: Granberg & Ohlsson 2014:41 Figurens 3.4, egen bearbetning)

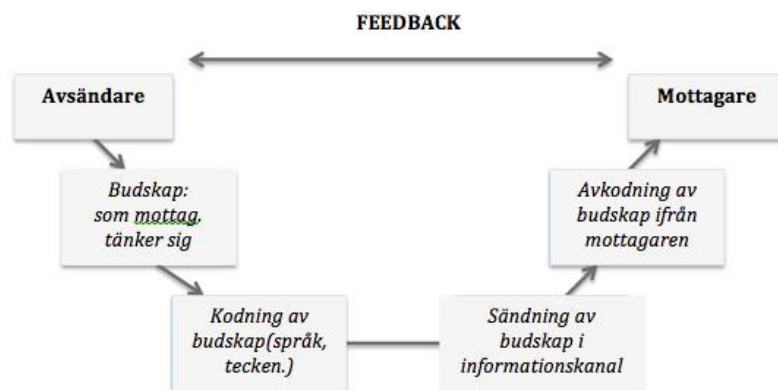
Delaktighet

Delaktighet är som tidigare nämnt en viktig faktor för att få påverkansmöjlighet i organisationen gällande arbetsmiljöarbete (se sidan 15). Delaktighet är ett förhållningssätt som individer själva väljer, det som krävs är att det finns ett engagemang för det gemensamma uppdraget och en tro på utgångspunkten. Det är en tyst kunskap som lär genom aktivt handlande och är förankrat på en emotionell nivå. Positiva utslag på det aktiva handlandet håller delaktigheten glödande i jämförelse med negativa utslag som släcker delaktighet. Janebrant (2000) menar på att delaktighet enbart kan utvecklas med hjälp av ledarskap dock är det viktigt att belysa att det inte går att utbilda en medarbetare i att känna delaktighet utan det är chefens ansvar att skapa möjligheter för medarbetare att få erfarenheter som är bygger upp känslan av delaktighet i organisationen.

Janebrant (2000) menar på att delaktighet utvecklas i första hand genom olika dimensioner för att kunna känna delaktighet i en organisation, de är kompetens, engagemang och samverkan. Vidare nämner Janebrant (2000) att delaktighet utvecklas genom tre olika nivåer som beskrivs som en trappa. De tre olika trappstegen är *samtyckte*, *motivation* och *helhetsansvar*. Samtyckte som är det första trappsteget innebär att medarbetaren uppfattar arbetsuppgifterna som rätt och rimliga och att de anses vara genomförbara. Motivation som är det andra trappsteget innebär även att medarbetaren känner meningsfullhet i utförandet av arbetsuppgifterna, det känns roligt och engagerande och möjlighet till påverkan finns. Helhetsansvar som är den högsta graden och de högsta trappsteget av delaktighet innebär att medarbetaren upplever inflytande över hur uppsatta mål kan nås, det är viktigt att dessa mål ligger i linje med medarbetarens privata värderingar. Här är begreppet vision förankrat och det är här kreativiteten och de innovativa tänkandet finns (Janebrant, 2000) Det gäller således för organisationer att skapa medarbetare som känner delaktighet på den tredje nivån för att visioner ska få möjlighet att förverkligas.

Kommunikationsprocessen

Kommunikationsprocessen förmedlar budskap mellan avsändaren och mottagaren där innehållet av kommunikationen definieras som ett *budskap som avsändaren själv kodat*, sändaren kan aldrig vara säker på att mottagaren tolkat informationen på avsett sätt. I fortsatt steg väljer *avsändaren en informationskanal*; antingen en formell eller informell kanal. Beroende på vilken kanal som budskapet sänds på så avkodar mottagaren informationen genom att tolka innebörden efter egna preferenser som bör vara i kant med avsändarens syfte. Ett sista steg i kommunikationsprocessen är *feedback* där mottagaren ger avsändaren någon form av respons (Jacobsen & Thorsvik, 2008) för att säkerställa att informationen har nått fram.



(figur 6. beskriver kommunikationsprocessen, en tvåvägskommunikation; inspirerad ifrån Jacobsen & Thorsvik, 2008:296 Figurnummer 8.1, egen bearbetning)

En kommunikation kan ske under två former, envägs- eller tvåvägskommunikation. Envägskommunikation där *avsändaren* vill förmedla information eller budskap till *mottagaren*, är en kort information där möjlighet till feedback uteblir. Denna typ av kommunikation används oftast i stora organisationer, vilket i sin tur medför en risk för misstolkningar av budskapet om informationen förmedlas i fler led innan de når mottagaren. Därför är det mer fördelaktigt för organisationer att använda sig utav en tvåvägskommunikation med feedback för att undvika missförstånd, dock är den inte heller felfri och missuppfattningar kan även ske om mottagaren exempelvis svarar undvikande eller döljer något (Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, 2006). En tvåvägskommunikation som en kommunikationsprocess kan tillämpas för att förebygga missförstånd och misstolkningar.

Sammanfattning av teorier

För att skapa engagemang gällande arbetsmiljöarbete hos personal är organisationens lärandeperspektiv avgörande av hur engagemanget kommer utformas, Ellströms (2009) två lärande perspektiv, reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande kan kopplas ihop med reaktivt och proaktivt förhållningssätt då de reproduktiva lärandeperspektivets fokus ligger på att förbättra redan befintlig struktur och de utvecklingsinriktade perspektivet har en utgångspunkt att vilja vara i framkant liksom en organisationen med proaktivt förhållningssätt. Vilket förhållningssätt organisationen utgår ifrån är avgörande för hur engagerade medarbetarna kommer att vara. Om stora förändringar sker i organisationen är det svårt att förhålla sig till redan inarbetade arbetsmoment därför krävs ett nytänkande för att hålla organisationen flytande.

För att förstå varför vissa beslut som fattas i organisationen tar tid att implementera, kan bero på organisationens path dependence. Vilket innebär att tidigare beslut många gånger även påverkar framtida beslut (Jacobsen, 2013).

Lärandecirkeln handlar om att erfarenhet styr vårt lärande, alla individer kan lära och man lär av kunskap och upplevda och beprövade erfarenheter. För att kunna lära i organisationer så krävs det att medarbetarna både får uppleva kunskap och omvandla kunskap genom att pröva vilket i sin tur utvecklar det egna kritiska tänkandet (Granberg & Ohlsson, 2014) I utgångspunkt till denna lärandeprocess belyses vikten av att teori varvas med empiri.

En viktig faktor för få engagerade medarbetare att vilja sträva efter att uppnå en organisations visioner är att delaktighetens dimensioner och nivåer är tillgodosedda. Janebrant(2000) menar på att det inte går att utbilda i att känna delaktighet utan att det är chefens roll att ge möjligheten till att medarbetarna att känna delaktighet. Utan en känsla av delaktighet kan inte heller en engagerande lärandeprocess utvecklas i högre innovativa dimensioner, det krävs att resurser för kompetens, engagemang och samverkan finns. Det är först när medarbetaren känner ett helhetsansvar för organisationen som strävan och individuella delaktigheten är som högst.

En fungerande kommunikationsprocess där feedback och återkoppling existerar är nödvändig för att responsen ifrån både avsändaren och mottagaren ska stämma överens med syftet vid lärmomentet (Jacobsen & Thorsvik, 2008), brister det i den formella eller informella återkopplingen kan det uppstå kommunikationsproblem som i sin tur missgynnar lärandeprocessen genom att exempelvis medarbetaren har fått fel eller ingen information alls vid en ny implementering eller tillvägagångssätt.

Metod

Under denna rubrik presenteras val av metod, hur urvalet genomfördes, datainsamlingsmetoder som används, intervjusituationen som uppstod, analysutförande, de etiska aspekterna och kapitlet avslutad med en metoddiskussion.

Valet av organisationen var beroende av undersökningens ämne, vi ville möta personer med arbetsmiljöansvar och organisationens storlek lämpade sig för ändamålet. Vi har sedan tidigare kontakt med en person inom organisationen som blev vår kontaktperson.

Val av metod

Syfte med uppsatsen var att öka kunskapen om betydelsen av personalens engagemang i arbetsmiljöarbetet samt hur organisationen arbetar för att engagera de anställda. Detta för att vi ville fånga erfarenheter och uppfattningar om respondenternas subjektiva upplevelser utav ämnet, det vill säga undersöka hur personer arbetsmiljöansvars erfarenheter ser ut och hur de arbetar för att skapa engagemang gällande arbetsmiljöarbete. Kvalitativ metod är inriktad till att studera fenomen som kan vara svåra att observera direkt (Ahrne & Svensson, 2012).

Urvalsprocessen

Respondenterna valdes ut beroende på befattning, vi ansåg att respondenterna behövde ha ansvar och kunskap om arbetsmiljöarbetet för att kunna besvara fenomenet vi undersökte. Därför valdes VD:n, en driftschef, arbetsledare och skyddsombud ut som intervjupersoner. Totalt arbetar det fem driftchefer, 44 arbetsledare och 19 skyddsombud på organisationen.

Valet av respondenter för intervjuerna gjordes genom ett *subjektivt urval* och ett *stratifierat urval*. Det subjektiva urvalet består utav att uppsatsförfattarna handplockar intervjupersoner som är värdefulla för studien (Denscombe, 2009). Vi valde därför att intervjua organisationens VD samt en driftschef, som var insatt i ämnet. Det huvudsakliga syftet med intervjuerna var att tillgå bakgrundsinformation kring hur organisationen arbetar med arbetsmiljöarbetet samt förtydliga organisationens strategier, visioner och mål. Även hur de delegerar, informerar och kommunicerar arbetsmiljöarbete var av relevans. Respondenterna kan därför sägas både vara informanter och respondenter för undersökningen (Denscombe,

2009). Det strategierade urvalet består av att vi som uppsatsförfattare väljer en grupp som vi vill undersöka, sedan sker ett slumpmässigt urval av respondenter i den befintliga gruppen (Denscombe, 2009) Detta gjorde vi genom att slumpmässigt välja sex arbetsledare och två skyddsombud. Uppsatsförfattarna valde dessa urvalsgrupper för att de har närmast kontakt med medarbetarna och på så vis är närmast att påverka engagemanget gällande arbetsmiljöarbetet. Författarna valde att intervjua arbetsledare och skyddsombud som var på plats under intervjutillfällena - vilket medförde ett slumpmässigt urval. Det fanns en spridning på ålder, kön och vilken avdelning som respondenterna var verksamma inom.

Tillvägagångssätt

Arbetsprocessen påbörjades med att samla in relevant data kring ämnet engagemang. Därefter utformade uppsatsförfattarna fyra faktorer som enligt tidigare forskning ansågs vara engagemangskapande. Intervjun utformades även efter våra fyra nyckelfaktorer. Detta tyder på att vår arbetsprocess har varit analytisk induktiv. Där deduktion och induktion kombineras under arbetsprocessens gång och man letar efter förutbestämda förhållanden (Watt Boolsen, 2007). Som i vårt fall våra fyra nyckelfaktorer.

De empiriska materialet samlades in med hjälp av tio personliga semistrukturerade intervjuer med öppna frågor. Genom att välja personliga semistrukturerade intervjuer öppnade det upp för respondenterna att delge sina egna upplevelser, erfarenheter och känslor som berör ämnet. Ordningen på frågorna varierade beroende på hur respondentens utvecklade svaren. (Denscombe, 2009). Undersökningen påbörjades med ett informationsmöte med kontaktpersonen på organisationen, vi berättade för kontaktpersonen hur vi ville lägga upp arbetsprocessen. Kontaktpersonen hjälpte oss att boka in intervjutillfällena och informera och presentera oss för resten av organisationen om varför vi var där. För att säkerställa att respondenterna fick samma information om syftet med uppsatsen, tillvägagångssättet och förhållningssättet valde uppsatsförfattarna att konstruera ett "informationsblad" (se bilaga 1). Denna information gavs också muntligt till varje respondent innan intervjun startades. Samtliga intervjuer varade 30-60 minuter.

Efter informationsmötet genomfördes de två första intervjuerna med organisationens VD och en driftchef på organisationen, inför dessa intervjuer hade uppsatsförfattarna skickat ett email till de respondenterna med bakgrundsinformation om syftet med undersökningen och även intervjuguiden var bifogad (se bilaga 2). Under intervjuerna hade uppsatsförfattarna olika roller, då den ena ansvarade för att vara att hålla/driva intervjun medan den andra var observatör och förde fältanteckningar. Data samlades även in genom inspelning med hjälp av mobiltelefonens inspelningsfunktion. För att säkra sig för tekniska fel fördes som sagt även fältanteckningar under intervjuernas gång, de fungerade för att komplettera den inspelade intervjun för att undvika att missa relevant information (Denscombe, 2009). Därefter transkriberades materialet och det framkom nya infallsvinklar och en ny intervjuguide som var anpassad för arbetsledare och skyddsombud skapades (se bilaga 3).

Vi besökte organisationen vid ytterligare två tillfällen och intervjuade sex arbetsledare och två skyddsombud. Dessa genomfördes i enskilda rum på arbetsplatsen under arbetstid. Alla intervjuer med arbetsledare och skyddsombud genomfördes parallellt, var för sig. Valet av att dela upp intervjuerna gjordes av två anledningar; för det första för att motverka känslan av två mot en, när de är två personer som intervjuar kan det respondenten känna sig i underläge, vilket vi ville undvika. Den andra anledningen var att det passade organisationens driftarbete bättre om intervjuerna genomfördes parallellt, så att arbetsledarna endast behövde vara borta från driften under begränsad tid. Även dessa intervjuer spelades in med hjälp av

mobiltelefonens inspelningsfunktion. Efter avslutade intervjuer transkriberades materialet och användes som grund i resultatet. Uppsatsförfattarna har båda läst in allt transkriberat material för att ha tillgång till samma information.

Trovärdighet, pålitlighet samt överförbarhet

Trovärdighet eller validitet innebär att läsaren ska tro på vad som står i uppsatsen och att den ska reflektera verkligheten (Ahrne & Svensson, 2012). Pålitlighet eller reliabilitet berör undersökningen tillförlitlighet; att samma resultat kan uppnås vid en ny undersökning (Denscombe, 2009). Problemet som kan föreligga vid att uppnå trovärdighet är att respondenternas svar måste vara sanningsenliga vilket är svårt för uppsatsförfattarna att bedöma. Alla intervjuer spelades in och transkriberades efter inspelningen vilket medför att en risk för misstolkningar minskar och validiteten i undersökningen ökar. Pålitligheten i undersökningen är svår att säkerställa då uppsatsförfattarna undersöker hur organisationen engagerar sin personal att arbeta med arbetsmiljöarbete idag, vilket medför att svaren kan förändras över tid. Undersökningen är genomförd på en stor specifik organisation vilket i sin tur kan skapa problem att generalisera undersökningen, då våra resultat är kopplade till den specifika organisationen. Uppsatsen kan däremot inspirera till fortsatt forskning.

Analysmetod

Vi började undersökningen med att analysera begreppet engagemang baserat på tidigare forskning. Med hjälp av detta kom vi fram till fyra faktorer som vi ansåg var engagemangsskapande. De är tydlighet, påverkansmöjligheter, resurser och återkoppling/feedback. Enligt Dorothy E. Smiths (i Widerberg, 2002:67) bör man fråga sig hur något utförs eller praktiseras, som i vårt fall omfattar hur organisationen arbetar för att skapa engagemang. Betoningen i detta tillvägagångsätt läggs inte på individen utan att individen är en bärare av sociala mönster. Vi närmade oss organisationens sociala mönster genom att titta på hur engagemang skapades i organisationen med hjälp av våra fyra faktorer för att förstå hur det påverkar personalen.

Intervjuguiden är utformad efter de faktorerna. Detta anser Widerberg (2002) är fördelaktigt då intervjuguiden skall innehålla det man önskar analysera. Detta medförde även att analysen blev styrd och påverkades av vad vi frågade om och hur vi gjorde det.

Det transkriberade intervjumaterialet analyserades sedan med hjälp av *meningskoncentring*, vilket innebär att man drar samman intervjupersonernas yttrande till kortare formuleringar. Respondenternas uttalanden pressas samman till teman utefter våra fyra faktorer (Kvale & Brinkman, 2014), för att försöka se kärnan i de olika respondenternas svar.

Etikdiskussion

Uppsatsförfattarna har försökt sträva efter att följa Vetenskapsrådets Forskningsetiska Principer under arbetet (Vetenskapsrådet). <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>, Informationskravet, samtyckekravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

För att uppfylla *informationskravet* utformades ett informationsblad, där information och beskrivning om undersökningen syfte tydligt redogjordes (se bilaga). Detta informationsblad var som informationsunderlag för alla intervjuer som genomfördes. För att säkerställa att alla fått tillgång till samma information.

Vår kontaktperson i organisationen informerade sina anställda om syftet med undersökningen samt att det var frivilligt att delta. De som valde att ställa upp på intervju fick muntligt uppläst informationsblad. Där även intervjupersonen blev tillfrågad om det gick bra att spela in intervjun samt att det fanns möjlighet att avbryta om så skulle önskas. Detta för att uppfylla *samtyckeskravet*.

Att helt och hållet lova konfidentialitet är svårt när det endast var tio som blev intervjuade. För att i största mån förhindra möjligheten att lista ut vem som har sagt vad, valdes citaten i resultatet ut med omsorg. Med hänsyn till intervjupersonernas anonymitet och för att underlätta för läsaren har uppsatsförfattarna valt att benämna de som deltagit med: IP1, IP2, osv. Namnet på organisationen nämns inte i uppsatsen i för att gå i linje med *kofidentialitetskravet*.

För att uppnå *nyttjandekravet* har alla intervjupersoner blivit informerade att datainsamling från de medverkande enbart kommer att användas i detta forskningssyfte och att det slutgiltiga uppsatsen kommer att bli publicerad efter godkännande av examinator och därmed blir en offentlig handling.

Metoddiskussion

Anledningen till val av kvalitativ metod är att syfte och problemformulering i undersökningen riktar sig till att undersöka hur personalen engageras, då lämpar sig kvalitativ ansats bäst, i detta fall intervjuer, genom att den ger utrymme till att fånga upp tankar, funderingar, och åsikter som kan vara svåra att nå vid tillämpning av andra metoder (Alvesson & Skoldberg 2008).

Vid användning av en intervjuguide som bygger på redan utformade faktorer som uppsatsförfattaren vill undersöka, kan det finnas det risk för att den upplevs som styrd. Vilket den kvalitativa ansatsen inte förespråkar, utan mer att en intervju är ett tillfälle för respondenten att så långt som möjligt utveckla sina synpunkter på området. Däremot menar Widerberg (2002) att detta förhållningsätt kan rymmas inom ramarna för kvalitativa intervju, då hon anser att det man strävar efter att uppnå bör också präglade intervjuguiden. Intervjuguiden till arbetsledare och skyddsombud ändrades efter genomförda bakgrundsintervjuer på grund av att vi insåg att några frågor var otydligt formulerade och vi ville få mer uttömmande svar. Fördelen med att ändra intervjuguidens utformning i efterhand har medfört att undersökningens validitet har ökat på grund av att intervjuguidens utformades på ett bättre lämpat sätt för besvara undersökning syfte.

Enligt Denscombe (2009) finns det en risk att intervjuare kan påverka respondenterna i rollen som de befinner sig i. Detta kallas för *intervjueffekten*. Intervjuarens ålder, kön, etnicitet samt utbildningsbakgrund kan påverka vilka svara respondenterna ger. Detta försökte vi ha i åtanke då intervjuerna utfördes, vi strävar efter ett neutralt intryck och endast delge information om oss själva som var relevans för studien. Vi ansåg att undersökningens syfte inte var av känslig karaktär och därmed upplevde vi inte att respondenterna upplevde frågorna eller intervjun som obekväma.

Vi valde att inför intervju med VD och driftchef skicka intervjuguide i förväg, för att ge en möjlighet till att förbereda material och dylikt. Problemet som skulle kunnat uppstå med att skicka intervjuguiden före intervjun var att de svar vi fick bestod utav noggranna formuleringar kring hur organisationen arbetsmiljöarbete vill representeras, vilket i sin tur kunde medföra att spontana svar uteblev. Detta var inget vi märkte, utan vi anser att vi fått en

ärlig bild utav hur deras arbetsmiljöarbete fungerar och valet av att skicka informationen i förväg inte påverkade resultatet negativt.

Valet av att använda oss utav meningskoncentrering som analysmetod beror på att intervjutexterna var långa, och i vissa fall upprepande. Vi ville ta fram det centrala ur respondenternas svar. Tillämpning av meningskoncentrering gav en mer koncentrerad text, som blir lättare att överskåda för både läsaren och uppsatsförfattarna. Det ger även en tydligt struktur vid stor mängd data, så som vid transkribering. En nackdel med att tillämpa meningskoncentrering är att respondenternas utsagor blir starkt påverkade av vad uppsatsförfattarna anser är väsentligt för studien (Kvale & Brinkman, 2014).

Resultat

I kapitlet nedan presenteras resultatet som är baserat på tio intervjuer med personer i ledande ställning samt skyddsombud. Respondenterna nedan presenteras som VD, DC, IP1, IP2, IP3, IP4, IP5, IP6, IP7 och IP8. Vi har kategoriserat resultatet utefter intervjuguiden som är utformad efter nyckelbegreppen. . Resultatet har sitt stöd utifrån den bearbetade modellen (Se sidan 17)

Arbetsmiljöarbetets utformning på organisationen

Enligt organisationens VD har de arbetat på traditionellt sätt och väldigt lite med visioner och strategiska planer. Organisationens tidigare VD trodde väldigt mycket på att arbeta “*här och nu*”, “*inte konstla till det och ha ett sunt förnuft*”(VD). Det finns ingen vision kring var organisationen ska vara om fem år, utan de arbetar mer utefter en ambition. Där ambitionen av arbetsmiljöarbetet är att vara en riktigt bra och säker arbetsgivare. En långsiktig arbetsgivare med långa anställningstider och en bra första arbetsgivare för ungdomar. Organisationens vill även ge de anställda bra förmåner genom exempelvis långa arbetspass då det funnits en önskan kring de. Vilket resulterar i att arbetsledarna arbetar mycket med schemaläggning utefter personalens önskemål. Organisationens arbetar med systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, och utefter en arbetsmiljöpolicy. Organisationens fokus ligger i år på arbeta med frågor som ergonomi, belastning och rotation.

Driftchefens roll i organisationen är att säkerställa att ledningen mål uppfylls. Driftchefen tar med sig förslag ifrån arbetsledarna för det vidare till ledningen, för att skapa rutiner som håller i verksamheten. “*Arbetsledarna sköter avdelningen, jag är bara en spelande coach vid sidan av*” (DC). Vilket beskriver hur driftchefen ser på sin roll i organisationen.

Avdelningar på organisationen varierar i omfång, det kan vara från 10-250 anställda. Vilket påverkar antalet arbetsledare på respektive avdelning, en avdelning har exempelvis fem arbetsledare och 250 anställda i jämförelse med en annan avdelning med 1 arbetsledare och tio anställda. Det är arbetsledarna på organisationen som delegerar/driver arbetsmiljöarbetet på respektive avdelning. “*Alla arbetsledarna ska gå tre dagars BAM-utbildning innan befogenheten till att delegera arbetsmiljöarbete formellt sett får ske*” (VD). Större avdelningar på organisationen har fler än en arbetsledare och även gruppleddare, som fyller en hjälpsamt funktion utan arbetsmiljöansvar “*Gruppleddarna ska ha koll på arbetsmiljöfrågorna och de ska vara kunniga, de går även BAM-utbildningen. Men det är arbetsledarna som har det formella arbetsmiljöansvaret*” (VD). Arbetsledaren med driftfokus har ansvar för arbetsmiljön och de långsiktiga förändringarna, dock arbetar alla arbetsledare med att

upprätthålla en god arbetsmiljö på organisationen. *“De planerar sin egna tid, schemalägger sig själva också och de väljer själva när de behöver vara här”* (VD).

“Skyddsombudens arbetsuppgifter är att eftersträva att vi gör vårt jobb” (VD) Valet av skyddsombud samt hur de ska arbeta är något som organisationens ledning inte kan påverka. Idag är det 19 förtroendevalda skyddsombud på organisationen varav två är huvudskyddsombud. Det är handelsmedlemmarna som självmant söker och kan då ha möjlighet att bli valda. Driftschefen menar på att: *“med jämna mellanrum har vi ”Samverkansmöte” då är det jag, driftschef, och två skyddsombud. Då är jag hela tiden uppdaterad. Syftet med samverkansmöte är förhålla sig till lagar och förordningar så att ett bra jobb utförs”* (DC).

Organisationen arbetar utefter sin arbetsmiljöpolicy. *Arbetsmiljöpolicy*n innefattar att de har som mål att verka för en god arbetsmiljö på alla avdelningar i organisationen, de strävar efter att alla ska känna sig trygga, vara införstådda och känna delaktighet i uppsatta mål. Även ett genuint förtroende för arbetsledningen är viktigt och genom dialog kan brister upplysas som ledningen så snabbt som möjligt ska åtgärda. Även möjlighet till personlig utveckling värderas samt ta till vara på kompetens och sträva efter omväxling och stimulans. Genom att sprida information av de systematiska arbetsmiljöarbetet på alla nivåer är målsättningen på organisationen att hela personalen ska ta eget ansvar och agera efter gällande lagstiftning.

Utöver det har organisationen en skyddskommitté som inriktar sig främst på den fysiska arbetsmiljön. Kommittén består utav nyckelpersoner i organisationen samt handelsrepresentanter, de har fasta möten 4-5 gånger per år. *“Organisationen är överlag starka på den fysiska delen”* (VD). Den psykosociala arbetsmiljön är svårare att nå för organisationen då de har en stor andel visstid och behovsanställda, problemet ligger i att hinna se alla i med långa öppettider beskriver organisationens VD.

Organisationen arbetar med två skyddsronder där fokus ligger på den fysiska arbetsmiljön. Lilla och stora skyddsrund. Lilla skyddsrund genomförs på respektive avdelning en gång i månaden av arbetsledare, där ligger fokus på den fysiska arbetsmiljön på just den avdelningen där skyddsronden genomförs medan den stora skyddsronden är mer omfattande och görs i större utsträckning fyra gånger per år på avdelningarna. Vid genomförande vid skyddsronder används en checklista som protokoll för och dokumentation av eventuella avvikelser som avslutas med återkopplande kommentarer ifrån föregående skyddsrund som slutligen signeras av arbetsledare som är ansvariga för avdelningen och skyddsombud.

Vid nyanställningar får medarbetaren information kring lagar och regler på arbetsplatsen både muntligt och skriftligt. De får en kortare introduktion om organisationens utformning och vilka arbetsmiljörelaterade förhållningssätt som ska anpassas på den specifika avdelningen. En typ av upplärning kan vara att en fadder går bredvid den nyanställda under de två första arbetspassen. Där det sker en genomgång av ergonomiska aspekter och andra arbetsmiljörelaterade förutsättningar. Även skyddsombudsrepresentanter presenterar sig för de nyanställda, det finns även uppsatta bilder på de som är aktiva skyddsombud i syfte att den nyanställda ska kunna veta vilka fler som går att vända sig till.

VD:n beskriver att det skapar engagemang gällande arbetsmiljöarbete genom att prata om det. Detta genom att medvetenhetsgöra vad som drar igång folk samt skapa en medvetenhet hos arbetsledarna som de får genom ledarutbildningar ifrån organisationen. Respondenten menar även på att utrymme för möten där medarbetarna själva får ta med sina förbättringspunkter ger effekter på engagemang.

Tydlighet

Temat tydlighet presenterar respondenternas syn på organisationens visioner, mål och strategier och hur kommunikation- och informationskanaler uppfattas i organisationen samt ledningens synlighet för medarbetaren.

Vi frågade respondenterna hur framtidsplaner kring arbetsmiljöarbetet på organisationen ser ut, vi gav även exempel för att göra det tydligt för respondenterna. Tidigare år har det inte funnits några tydliga och konkreta arbetsmiljörelaterade mål om vad som ska arbetas med under åren, från och med 2015 har organisationen sammanställt tre centrala mål att arbeta utefter. De är områden som berör ergonomi, belastning och rotation.

“ det kanske är först i år vi har tre konkreta saker vi skall arbeta med. innan har det varit lite halyflummigt, som att vi skall jobba mot en bättre arbetsmiljö. Men att det inte funnits någon tydlighet med vad som ska göras” (IP1)

Det råder en viss otydlighet enligt respondenterna hur dessa tre mål praktiskt skall genomföras, en annan respondent uttrycker att de arbetar successivt med dessa mål. En respondent ansåg att *“Vi har bearbetar det fortlöpande hela tiden, just nu har vi ingen plan, målet är att alla ska må bra, det strävar vi efter hela tiden” (IP2)*. VD uttrycker *“att organisationen arbetar mer åt det reaktiva hållet, vi är snabba med agera men vi planerar inte jättemycket”* Förut protokollfördes inte allt på det sättet som det görs idag, det har skett en förändring i organisationen gällande dokumentation *“det är först nu som vi har det nedprintat” (IP8)*.

VD:n berättar att organisationen är i ständig förändring och arbetar nu aktivt med att förbättra arbetsmiljöarbetet genom att utveckla befintliga eller skapa nya rutiner.

Hos respondenterna finns det en övervägande tro på att organisationen arbetar åt rätt håll och tänker långsiktigt. En respons besvarar frågan som berör om organisationen har ett långsiktigt tänkande. *“Ibland så sker det, det är svårt i och med att organisationen är i ständig förändring. Jag hoppas och tror att visionen är långsiktig” (IP8)*. Att organisationen till viss del är säsongbetonad är det flera respondenter som påpekar att det skapar hinder för det långsiktiga tänkandet.

“Tanken är god av att alla arbetsmiljö förändringar ska vara långsiktiga, men i och med att somliga avdelningar är säsongbetonade så blir det ibland lite rörigt” (IP4)

Det fanns ett intresse från vår sida att undersöka hur kommunikation och informationskanaler ser ut i organisationen. Vi frågade hur information tas emot och sprids vidare till medarbetaren. *“Information får jag ifrån högre chef men även ifrån skyddsombud. Vi har en tajt kommunikation och ett bra samarbete istället för motarbete” (IP3)* Information tillhandahålls även genom kortare arbetsmiljöutbildningar med olika inriktningar där möjlighet till utbyte av erfarenheter och kunskap mellan olika arbetsplatser finns. BAM (Bättre arbetsmiljö) utbildningen som leds av Prevent är ett exempel på en form av detta forum som alla arbetsledare går. I organisationen användes olika former av informationskanaler där både skriftlig och muntlig kommunikation förekommer. Det vanligaste sättet att kommunicera skriftligt är via email, anslagstavla och informationspärmar. Vid muntliga kommunikation sker den mest *“face to face”* i form av planerade och informella möten. Efter att arbetsledare har tillhandahållit ny information sprids detta vidare mestadels muntligt men även skriftligt via anslagstavla till medarbetare.

“Jag sprider information till medarbetare via avstämningar i smågrupperna som vi har på avdelningen varje morgon klockan 7,8,9 och 11, beroende på när man börjar. Annars finns det en pärm som medarbetarna ska läsa igenom om de inte har jobbat på ett tag” (IP5).

Alla avdelningar har inte denna möjlighet att samla de anställda varje morgon utan har funnit andra lösningar till att ge avstämningar i de dagliga arbetet. Å andra sidan anser vissa arbetsledare uppleva att information och nya tillvägagångssätt gällande arbetsmiljö behöver aktivt sökas upp själv. Arbetsledaren har fritt ansvar att utforma arbetsmiljöarbetet på respektive avdelning men arbetsledare kan uppleva det som en av respondenterna uttrycker det:

“Ibland kommer det ”nu ska vi göra så här och så här”. Men det känns som att det många gånger dör ut, för att man inte känner till bakgrunden man vet inte riktigt varför man skall göra det” (IP1)

Skyddsombuden får ny information gällande arbetsmiljö via ledningen men de får även söka egen information via internet, böcker samt via kurser. Information till medarbetare går via skyddsombuden ut via flera olika informationskanaler så som månadsmöten, anslagstavla, en egen facebook sida och även via informella möten.

Respondenterna fick frågan om de upplever att de är aktivt närvarade och synliga för medarbetarna, och samtliga respondenter ansåg att de är mer eller mindre aktiva i de dagliga arbetet tillsammans med medarbetaren och på sätt synlig. Det finns arbetsledare som är till största del ute i driften och synliga i butiken och utför samma arbetsuppgifter som sina medarbetare. *“I och med att jag jobbar konstant nere på golvet på min avdelning så är jag synlig. Jag gör samma uppgifter som mina medarbetare.” (IP4)* Det finns andra arbetsledare som har andra arbetsuppgifter som omfattar mer kontorstid, vilket i sin tur medför att de är mindre synliga i de dagliga arbetet för medarbetaren. *“Jag har en del pappersarbete vilket gör att jag inte alltid är nere på golvet. Men jag försöker synas” (IP3)*

Skyddsombuden har fyra timmars kontorstid per månad då de försvinner helt ifrån driften, all övrig tid är de synliga och aktiva i de dagliga arbetet *“Vi har ju röda tröjor när vi arbetar fackligt, handelströjor, så det vet ju vad vi gör”(IP8).*

Påverkansmöjligheter

Temat besvarar hur delaktiga medarbetaren har möjlighet att vara gällande arbetsmiljöarbetet på organisationen samt om det finns möjlighet till individuellt ansvar och befogenheter. Ömsesidig tilltro mellan ledning och medarbetare är också en viktig del till hur den individuella möjligheten till att påverka ser ut på organisationen.

Vi frågade respondenterna om och hur medarbetarna hade möjlighet att påverka arbetsmiljöarbetets utformning på arbetsplatsen. Den gemensamma uppfattningen från respondenterna var att medarbetarna på organisationen får vara med att tycka till om frågor som berör arbetsmiljöarbetet och även med förslag. En respondent menade på att *“Vi är alltid öppna för idéer och förslag ifrån medarbetare. Inga förslag är dumma” (IP3).* Olika former av möjlighet till att säga sin åsikt om arbetsmiljöarbetet finns enligt de tillfrågade respondenterna. En arbetsledare berättar om utprovning av speglar i kassalinjen, där medarbetarna fick vara med och tycka till.

“Detta är vår avdelning, inte arbetsledarnas avdelning, det här är vår båt, vi skall ro alla åt samma håll. Och det skall vara säkert att ro. Vi vill ha med alla. Det är sällan vi beslutar något, utan att ha hört runt först“ (IP6).

Genom att göra medarbetarna delaktiga får man fram både de positiva och negativa aspekterna av implementeringar av nya arbetsmiljörelaterade redskap. Alla förslag och idéer kan inte enligt respondenterna genomföras, exempelvis om förslagen är orimliga eller inte ekonomiskt hållbara. En respondent ansåg att *“Tyvärr finns det inte så mycket mer möjlighet till att utforma arbetsmiljöarbetet än att säga till om de anser att något är fel eller behöver förbättras” (IP5).*

Arbetsledaren har ansvar och befogenheter att driva och delegera arbetsmiljöarbetet på respektive avdelning, vid större arbetsmiljörelaterade frågor krävs det dialog mellan driftchef och kanske möjligen ännu högre upp. Arbetsledaren har inget budgetansvar.

“Jag har befogenheter att utveckla arbetsmiljöarbetet samt säga till om det behövs nya redskap. Men jag tar oftast alla arbetsmiljöfrågor via driftchefen” (IP4).

På frågan om medarbetarna har eget ansvar och befogenheter när det gällande arbetsmiljöarbetet svarade respondenterna att medarbetarna har en skyldighet att förhålla sig till arbetsmiljölagen och fylla i tillbud och olycksfallsrapporter på arbetsplatsen, men utöver detta har dom inte så mycket personligt ansvar då de övergripande ansvaret ligger på arbetsledare/ledningen. Å ena sidan menar respondenterna att det kan vara svårt att ge ansvar och befogenheter gällande arbetsmiljöansvar då det faktiskt är arbetsledarens ansvar att saker och ting verkligen utförs och verkställs *“Jag vill gärna vara delaktig i det hela, annars är det svårt att säga hur något har hänt eller varför det har hänt” (IP6).* Men å andra sidan fanns det respondenter som ansåg att medarbetarna kan få mer ansvar, *“Jag tror verkligen att vi får jobba med att göra personalen mer delaktiga. Man borde ju utforma mål i smågrupperna....” (IP5).* Ytterligare ett sätt för medarbetarna att känna ansvars känsla och kontroll gällande arbetsmiljöarbetet på avdelningen är tillämpningen av ergonomikurirer. Ergonomikurirer är utvalda medarbetare vars uppgift är att verka för god ergonomi på utvalda avdelningar. Förkunskapen de fick var en mindre utbildning inom området. *“Vi har ju haft någon som lär upp inom ergonomi, de så kallade ergonomikurierna” (IP8).*

Alla respondenterna upplever att medarbetarens känsla av tilltro för arbetsledningen och skyddsombud är viktigt, somliga upplever det till och med som att det är de viktigaste

“att de känner tillit till mig är i stort sett allt. För vi blir ju på något sätt personalens trygghet” (IP3).

Respondenterna har olika metoder för att skapa tilltro för sina medarbetare, *“Det gäller att prata med folk, visa att man finns samt att säga till folk att man kan hjälpa dom om det är något” (IP7)* Andra metoder är för att skapa tilltro på organisationen var att vara lyhörd och försöka hjälpa medarbetarna i den mån det går.

Resurser

Temat resurser innefattar hur tid och kunskap påverkar medarbetarnas engagemang kring organisationens arbetsmiljöarbete.

På frågan om det finns någon tid för att arbeta med arbetsmiljöarbete svarade några respondenter att det är en del av de naturliga arbetet och finns med hela tiden, någon direkt

avtalad tid för arbetsmiljöarbete finns inte men å andra sidan är det något som ska göras eller fixas så finns den tiden att åtgärda problemet, oftast på en gång. En av respondenterna beskrev det såhär;

“Det känns som att vi gör det lite hela tiden, det finns liksom alltid med, men man kanske är i ett annat ärende, om det exempelvis är något lysrör som inte fungerar så tar man det med en gång. Det är inte så att vi lägger schemalagt tid för arbetsmiljöarbetet utan det känns som att vi har med det naturligt i de dagliga arbetet, hela tiden, vi jobbar så tillsammans” (IP3)

En annan respondent menar på *“att tid för arbetsmiljöarbetet finns men att vissa situationer eller uppstådda problem tar längre tid att åtgärda” (IP2)* Kunskapen kring hur man praktiskt ska arbeta med arbetsmiljöarbetet får de nyanställda som tidigare nämnt under introduktionen, där de även ingår information gällande tillbud- och olycksfall rapportering och även kunskap om ergonomi och de andra fysiska delarna av arbetsmiljöarbetet. Under en intervju framkom det en oklarhet kring BAM-utbildningens relevans för hur kunskap ifrån utbildningen skulle implementeras på respondentens specifika avdelning. IP1 förslag om. *“Det här kan ni göra, sätt upp lite post-it lappar där alla får skriva vad de tycker... men det fungerar inte så på vår avdelning, det går inte att få till det”*

Samtliga respondenterna ansåg att de fanns en klarhet i vad som omfattade den fysiska arbetsmiljön på organisationen. Kunskap kring hur de ska arbeta med den psykosociala arbetsmiljön var ottydligare. En respondent tar upp att de inte slänger sig med arbetsmiljörelaterade begrepp, *“fören nu.. Vi kanske inte har slängt oss med att sitta rätt i kassastolen är att arbeta med ergonomi och när vi arbetar med detta arbetar vi ju faktiskt med arbetsmiljöarbete” (IP1)* Under intervjuerna framkom det att de olika arbetsledarna har olika fokus på avdelningarna, vissa arbetar mer med schemaplanering, personal eller driftsfokus. Under intervjuerna framkom det att det har tidigare funnits personer som har haft mer fokus på arbetsmiljöområdet än de andra.

Feedback

Temat feedback besvarar hur respondenterna ger medarbetarna respons gällande arbetsmiljöarbetet samt om de finns några specifika utmaningar för medarbetarna. Det omfattar även om hur medarbetarna får ta del av vinsten vid organisatoriska arbetsmiljörelaterade framgångar.

Alla respondenterna anser att det är viktigt att återkoppla till medarbetaren när de kommer med idéer och förslag som kan förbättra arbetsmiljön, även när det är förslag som inte går att genomföra. Oftast återkopplas responsen muntligt till berörda medarbetaren eller till arbetsgruppen om det berör fler än en medarbetare.

“Jag tar oftast med mig informationen och sedan återkommer med svar till personen ifråga, om det inte är en stor förändring, då tar jag det med alla (IP3)”.

Frågans omfattning är av betydelse hur responsen återkopplas. Vissa frågor är utanför arbetsledaren och skyddsombudens befogenheter och måste därmed tas med driftchef eller på högre ledningsnivå innan respons kan ge. Vi frågade även respondenterna om hur dom ger respons om det inte har gått så bra. En respondent svarade; *“När det inte går så bra så försöker jag prata med medarbetarna, om de hade kunnat göra det bättre eller vad som gick fel” (IP7).*

En utav respondenterna belyste vikten av att respons inte bara önskas komma från ett håll utan vill uppmuntra till en tvåvägskommunikation. *“Lika viktigt att våra medarbetare får ventilera som att vi får säga hur det funkade i veckan”* (IP6) Forum för denna typ av kommunikation sker olika beroende på avdelning, På vissa avdelningar förekommer det ett “torsdagsmöte” där är medarbetarna själva har möjlighet att fylla på dagordningen under veckan, till detta mötet finns ingen avsatt tid utan varieras beroende på behov. Ytterligare ett forum för respons är på arbetsplatsträffar, APT, som sker kontinuerligt på de flesta avdelningarna på organisationen. APT är ett möte för arbetsledare, gruppleadare och medarbetare.

Vi frågade respondenter vilka utmaningar de ger medarbetarna på organisationen gällande arbetsmiljöarbete. Utmaningar som arbetsledaren och skyddsombuden ger medarbetare gällande arbetsmiljöarbete på organisationen var i dagsläget få enligt respondenterna. *“jag vet inte om vi har så mycket utmaningar för personalen gällande arbetsmiljöarbete. I och med att vi är en organisation med SÄLJ i fokus tyvärr”* (IP5). Det finns ambitioner ifrån några respondenter av att vilja utmana medarbetaren

“Vi har inte kommit så långt ännu, nu läggs all fokus på att få fram all statistik för att se hur mycket olyckor vi faktiskt har. Min målsättning att man ligger på 10% olyckor och 90 % tillbud så att man får igång det förebyggande arbetet för att skydda oss” (IP7)

Några direkta uttalade utmaningar för medarbetaren ifrån ledningen och arbetstagarorganisationen sida kan inte svara på i dagsläget.

Inte heller några direkta incitament för bra genomfört arbetsmiljöarbete kunde inte respondenterna säga att organisationen ger medarbetarna förutom att ett bra arbetsmiljöarbete bidrar till en säker och trygg arbetsplats. Det uppkom att organisationen arbetar efter att ge ekonomiska belöningar när organisationens drift går bra. De har ett bonussystem vars syfte är att motivera och inspirera medarbetarna att arbeta effektivare och smartare, dock utan garantier, det finns förbestämda kriterier som behöver uppfyllas för att bonusen ska tilldelas medarbetarna.

Omvärldsfaktorers påverkan på engagemang

Under detta tema presenteras hög respektive lågsäsongens påverkan på engagemanget gällande arbetsmiljöarbete och även driftarbete.

Det tillkom i intervjuerna med VD och driftchef påtalade för att deras arbetsmiljöarbete påverkas av att hög och lågsäsong och att detta har en betydelse för engagemanget. Vilket är en intressant aspekt av att organisationen är säsongbetonad. Vidare beskriver VDn *“Pratar man arbetsmiljöarbete tror jag att vi inte hinner med det fullt ut under högsäsongen man tar det viktigaste sen får man arbeta mer proaktivt mellan säsongerna”* (VD)

Vidare beskriver VDn även att engagemanget för arbetsmiljöarbetet varierar beroende på arbetsledares intresse, somliga brinner för den fysiska arbetsmiljön eller den psykosociala och vissa arbetsledare besitter bågdelar.

Enligt vissa respondenter kan arbetsmiljöarbetet försämrats under högsäsong då fokus ligger på driften och kunderna, därmed finns det en risk att säkerhetstänket hamnar i bakgrunden *“tyvärr skulle jag säga att den påverkas negativt då det inte finns tillräckligt med bra säkerhetstänk när driftarbetets tempo är för högt”* (IP7) och andra stämmer in med

liknande uppfattningar *“i hög säsong är det fullt ös, då är det bara att köra. I lågsäsong kan man mer göra, planera, lägg upp lite annorlunda. Mer fokus på driftsarbetet när det är högsäsong.”*(IP8) Uppfattningen är att det finns mer tid för reflektion under lågsäsong. Det är under lågsäsong som, enligt respondenterna, tiden finns för att arbeta proaktivt med arbetsmiljöarbetet, skicka på utbildning, ser över rutiner, allt för att detta sedan skall fungera under högsäsong, då det är fokus på driften och kunderna. *“När det är lågsäsong så har man mer tid att tänka på det, så att man kan förebygga mer och ligga steget före ”* (IP2) Svaren visar att arbetsmiljön på organisationen försämras under högsäsong på grund av högre ljudnivåer, högre stressfaktorer där kunden och driften är i fokus.

“Under högsäsong är det en högre ljudnivå/stökigare under hela dagen som påverkar din arbetsmiljö både fysiskt och psykiskt. Lågsäsong är det mer stökigt korta perioder under dagen. Engagemanget gällande arbetsmiljöarbetet upplever jag konstant som en naturligt del av de dagliga arbetet. Det är viktigt att det fungerar hela tiden ” (IP3)

Hur engagemanget av arbetsmiljöarbetet påverkas av hög- respektive lågsäsong råder det delade meningar om, andra respondenter menar på att det är en jämna nivå hela tiden och därmed förblir arbetsmiljöarbetet opåverkad av hög respektive lågsäsong. En av respondenterna svarade *“Engagemanget av arbetsmiljö varierar egentligen inte beroende på hög eller lågsäsong”* (IP4) Medan vissa respondenter menar att engagemanget pendlar

Respondenternas definitioner av engagemang

På frågan som berörde vad engagemang är och hur det definieras kom det fram olika svar ifrån respondenternas sida, svaren varierade. Svaren ifrån respondenterna innefattade att engagemang innebär att känna delaktighet, ha roligt, känner en vilja att göra det bättre för medarbetarna, vara vaken, vara en del av något, följer med och ger återkoppling, handlingskraftig, verkställer och inte bara hänger med, känna laganda. En av respondenterna svarade. *“Engagemang är att man vill vara här, det är det viktigaste, man vill vara med och göra något”*(IP5) Och enligt VDn är *“ Engagemang är när man bryr som om hur det går. Det kan också vara att man blir uppretad, att man känner något. Så det kan både vara positivt och negativt. En hög grad av Energi”* (VD)

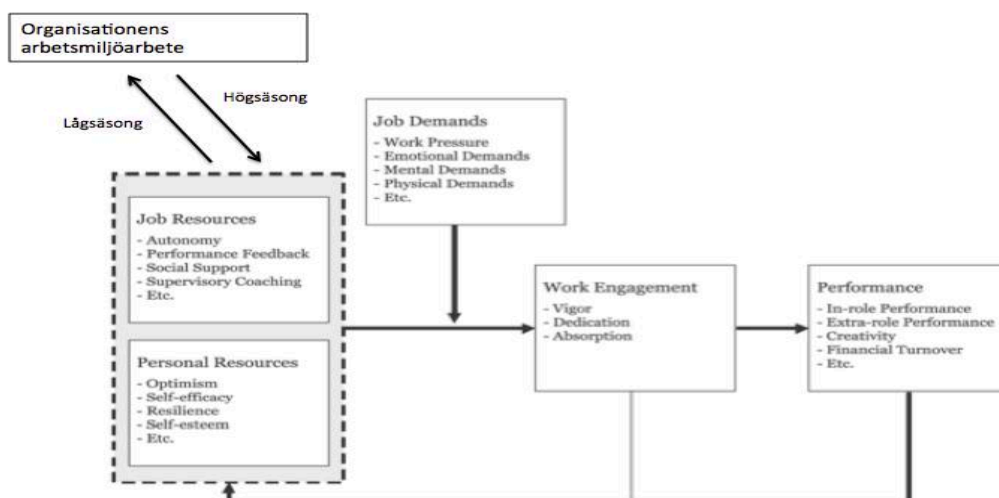
Analys

I detta kapitel presenteras vår analys av resultatet kopplat till tidigare forskning och valda teorier. Kapitlet är utformat efter att besvara vårt syfte och frågeställningar och avslutas med en slutsats.

Som tidigare nämnt har det skett ett ledarbyte i organisationen på högre nivå, där den föregående VD:n arbetat mer åt ett reproduktivt lärande med ett reaktivt förhållningssätt, vilket gav uttryck i att medarbetarna arbetade mer med specifika uppgifter på organisationen (Ellström 2009, Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta beskriver organisationen i stort och inte specifikt arbetsmiljöarbetet. Det kan bero på organisationen har haft en snabb tillväxt och därför har det funnits svårigheter med att arbeta proaktivt på grund av konstanta förändringar. Enligt Ellström (2009) kan det medföra problem för organisationen vid en större omstrukturering då organisationen måste ändras i grunden i jämförelse med en utvecklingsinriktat lärande då organisation hela tiden arbetar i framkant, fördelen med att tillämpa ett reproduktivt lärande är att rutiner kring arbetsmoment är väl inarbetade (Ellström, 2009). Resultatet visade att organisationen idag arbetar mer utvecklingsinriktat genom

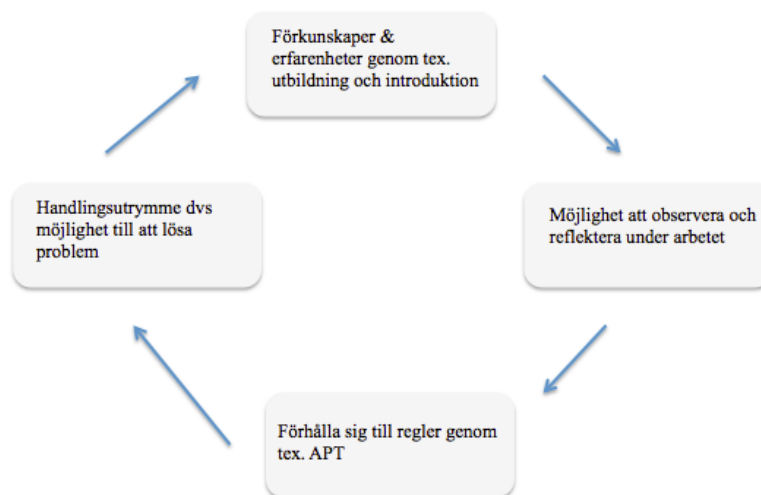
att medarbetarna ska bredda sina kunskaper och utvidga sin kompetens, detta tar sig uttryck i bland annat i kassarotationsprojektet. Detta projekt innebär att medarbetarna ska rotera till andra avdelningar. Vilket enligt Ellström (2009) är i linje med ett utvecklingsinriktat lärande.

Ett ämne som uppkom under intervjuernas gång var hur arbetsbelastningen under hög respektive lågsäsong påverkar arbetsmiljöarbetet men även också hur det påverkar engagemanget kring arbetsmiljöarbetet. I resultatet framkommer det att det finns en tendens till att arbeta proaktivt med arbetsmiljöarbetet under lågsäsong och reaktivt under högsäsongen. Detta kan medföra att driftarbetet är i fokus under högsäsongen som medför högre arbetsbelastning och större och snabbare tempoväxlingar. Resultatet visar även att engagemanget gällande arbetsmiljöarbetet är konstant året om, men att engagemanget kring driftarbetet blir högre under högsäsong. Att detta fungerar kan beskrivas med hjälp av Bakker & Demerotis (2008) JDR-modell (se sidan 6) I och med att de arbetar proaktivt med arbetsmiljöarbetet under lågsäsong så kan det tolkas som att de har fyllt på depåerna och fixat allt som behöver fixas och arbetat förebyggande under en lång tid. Där arbetskraven sedan blir högre i organisationen fungerar arbetsmiljöarbetet på grund av ett bra förarbete och då kan det fungera att arbeta reaktivt under högsäsong. Arbetsmiljöarbetet har blivit en arbetsresurs som är en tillgång för medarbetarna, som de sedan kan dra nytta av under högsäsongen. Vilket medför att engagemangets fokus kan ligga på driftarbetet. Förutsättningen är att ett nytt proaktivt arbete tar vid direkt när lågsäsongen börjar igen för att inte arbetsmiljöarbetet ska drabbas negativt. Nedan presenteras en bild som visar arbetsmiljöarbetet som en arbetsresurs. Faktorer som vi belyser i modellen är endast de arbetsrelaterade förutsättningarna.



(figur 7. Beskriver organisationens arbetsmiljöarbete som en arbetsresurs i JD-R modellen. Bakker & Demerouti 2008 figur:1- egen bearbetning)

Förutsättningar som medarbetaren får för att erhålla kunskap gällande arbetsmiljöarbete på organisationen påverkar hur medarbetaren kommer att arbeta och förhålla sig arbetsmiljöarbetet. I första hand så får alla medarbetare en kortare introduktion ifrån arbetsgivarens sida vad som gäller på den aktuella avdelningen, detta kan beskrivas i (1) första steget ur Granberg & Ohlsson (2014) lärande cirkel menar på att den nyanställda medarbetarens förkunskaper och andra erfarenheter gällande arbetsmiljö är av relevans för lärandeprocessens utgångspunkt, även arbetsgivarens information är av relevans (2) Medarbetaren har i sin tur möjlighet att observera och reflektera över sin arbetsmiljörelaterade situation och sina erfarenheter. Först och främst under varje arbetstillfälle men även under arbetsplatsträffar och andra möten, där ett utbyte av information sker. Förutsättningen är att mötena ger möjlighet till feedback ifrån alla håll (Bakka et al, 2006) (3) Det tredje steget innebär att medarbetare förhåller sig till och utvecklar en förståelse över individuella regler på arbetsplatsen. Detta utefter den arbetsmiljörelaterade information som tidigare och fortlöpande tilldelas. Detta både genom egna erfarenheter, tydliga regler och föreskrifter ifrån arbetsgivaren och de arbetsmiljölagar som finns och enligt AML (4) Under det fjärde steget bör det finnas förutsättningar för handlingsutrymme som tillåter medarbetarna att genom prövning och utmaningar lösa problem för att medarbetarens lärandecirkel ska fortlöpa.



(figur 8. Beskriver den undersökta organisationens lärandecirkel, i utgångspunkt ifrån Kolbs Lärande Cirkel ur Granberg & Ohlsson, 2014:41 figurnummer 3.4, egen bearbetning)

Eurenius(2000) anser genom att tillämpa självstyrande arbetsgrupper där, ansvaret gällande arbetsmiljön ägs av arbetsgivaren men utförandet och utformning finns bland medarbetarna, kan medarbetaren bli mer engagerad. Baserat på det resultat som framkom under intervjuerna så finns det tendenser till en viss bromsning i steg 4, som omfattar vad medarbetarna får för handlingsutrymme kopplat till utmaningar och prövning gällande arbetsmiljö. Under en av intervjuerna väcktes det en tanke om att arbetsmiljörelaterade utmaningar kunde utformas i små arbetsgrupper.

Tydlighet

För att medarbetare ska arbeta mot organisationens visioner, strategier och mål krävs det en tydlig beskrivning av vad som förväntas av medarbetaren, samt att visionen är trovärdig, önskvärd och meningsfull för medarbetaren. Detta kan i sin tur skapa en *drivkraft* hos medarbetaren (Berglund, 2010). I år har organisationen framställt tre arbetsmiljörelaterade

proaktiva mål, som fokuserar på ergonomi, belastning och rotation. Resultatet visar på att det råder en viss otydlighet hur det praktiskt ska nå målen, vilket kan bero på att det tidigare inte har funnits konkreta mål eller strategier i organisationen utan mer en ambition och en strävan av att verka för en god arbetsmiljö. Otydliga mål och ett reaktivt förhållningssätt kan även medföra att ett långsiktigt tänkande i organisationen uteblir. Enligt Berglund (2010) är stabilt agerande ifrån arbetsgivarens sida en viktig del i det långsiktiga tänkandet. Det måste genomsyra alla nya införda rutiner och tillvägagångssätt i organisationen. Resultatet visade på respondenterna överlag har en tro att organisationen vill ha ett långsiktigt tänkande gällande arbetsmiljöarbetet på organisationen i och med att det är först i år det händer så finns inget konkret resultat att hämta. Detta kan bero på tidigare lärande- och arbetssätt i organisationen påverkar nya och framtida möjligheter för lärande. En organisations spårberoende påverkar organisationens nya förhållningssätt och kan göra det svårt vid nya implementeringar (Jacobsen, 2013).

Respondenterna med arbetsmiljöansvar är aktivt deltagande och synliga i organisationen för medarbetarna och anser att detta ingår i deras arbetsuppgifter. Något Berglund (2010) menar är en betydande del i att skapa engagemang. Engagerad och synlig ledning inspirerar och engagerar medarbetare. Det ligger en vikt i att ledningen föregår med gott exempel, vilket också vissa av respondenterna belyste. Jacobsen & Thorsvik (2008) menar på är grundläggande för att engagera medarbetaren. De menar att vi lär av personer i vår omgivning som vi känner genuint förtroende för.

Ytterligare en fördel med att ha en aktiv och synlig ledig är att det öppnar upp för direkt kommunikation mellan personer med arbetsmiljöansvar och medarbetarna, det vill säga öppen dialog. Detta anser Bornberger-Dankvardt et al (2003) är viktigt för att arbetsmiljöarbetet skall bli framgångsrikt. Den undersöka organisationen tillämpar mestadels informell kommunikation genom spontana små avstämningar. All viktig information gällande arbetsmiljöarbetet återfinns även skriftligt på anslagstavlor som är synliga för alla i organisationen. Vissa respondenter upplever att den skriftliga informationen inte riktigt når fram till medarbetarna vilket gör att de känner ett behov att även framföra informationen muntligt. Bakka et al (2006) & Jacobsen & Thorsvik (2008) belyser vikten av att tillämpa en tvåvägskommunikation. Tvåvägskommunikation skapar möjligheter för direkt feedback som även minskar risken för misstolkningar, vid de tillfällen där det finns en möjlighet till att ställa frågor och funderingar på plats. Om informationen på anslagstavlan inte når fram till medarbetarna kan detta kan bland annat bero på att de inte förstår budskapet, vilket medföra problem med kodningen, det vill säga hur mottagaren förstår och tar in den skriftliga informationen, i kommunikationsprocessen (Se sidan 15) som i sin tur kommer påverka att kommunikationen avstannar och en envägskommunikation är ett faktum.

Påverkansmöjligheter

Berglund (2010) menar på att ansvar och befogenheter för medarbetaren kan bidra till att skapa mer engagerad personal. Resultatet visade på att medarbetarna har ansvar att följa vad AML föreskriver säger och att fylla i tillbud och olycksfallsrapporter. Eurenus (2000) menar att om med medarbetaren känner ansvar och kontroll över sin arbetssituation så ökar det i sin tur engagemanget gällandet arbetsmiljöarbetet. Vårt resultat pekar på att medarbetarna får vara med och tycka till och får vara med och prova nya arbetsmiljörelaterade redskap. Vilket tyder på att med arbetarna får känna ansvar och möjlighet att kontrollera användbara verktyg. Men resultatet visar även att de inte får vara delaktiga i hela processen utan bara vid

implementeringen utav nya redskap samt säga till när något är fel och behöver åtgärdas. Berglund (2010) menar på att det ligger en vikt i att se medarbetarens kompetens som betydelsefull för organisationen.

Det har även framkommit att organisationen har försökt få medarbetarna att känna ansvar genom att tillämpa ergonomikurier. En ergonomikurier är en utvald medarbetare på organisationen som arbetar för en bättre ergonomi. Denna har genomgått en kortare utbildning inom området, för att sedan förmedla denna kunskap vidare till sina kollegor på arbetsplatsen. Berglund (2010) menar på att det krävs en genuin tro på sina medarbetares kompetens är viktig för att skapa engagemang. Genom att använda sig utav ergonomikurier visar organisationens ledning att det finns en tilltro till medarbetarna, och en vilja att göra dem delaktiga. Resultatet visade att samtliga respondenter ansåg att ömsesidig tilltro är viktig för att skapa trygghet på arbetsplatsen. Tilltro tar lång tid att bygga upp. Enligt Berglund (2010) krävs det en stabilitet ifrån organisationens sida annars kan den raseras fort. Resultatet visar att organisationen brister lite i det stabila agerandet genom att tillämpa ansvarsområden för medarbetarna som sedan inte följs upp och avslutas; som en respondent uttryckte sig angående att det fanns en viss tveksamhet och förvirring om ergonomikurierna finns kvar eller inte.

Delaktigheten är något som måste erbjudas ifrån de med arbetsmiljöansvar till medarbetarna (Janebrant, 2000) Enligt Berglund (2010) bidrar en engagerad ledare till engagerade medarbetare. För att göra medarbetare delaktiga i arbetsmiljö så gäller det att de med arbetsmiljöansvar bjuder in medarbetarna till att känna delaktighet. Detta kan enligt Janebrant(2000) genomföras genom att (1) utgångspunkten för att skapa delaktighet genom samtycke, det vill säga att arbetsuppgifter är rätt och rimliga. Hur respondenterna ger arbetsuppgifter gällande arbetsmiljöarbete till medarbetarna påverkar den första nivån. Resultatet visar att organisationen arbetar för att uppnå en god och säkert arbetsmiljö, men inte hur de utformar specifika arbetsuppgifter och hur medarbetaren upplever dessa arbetsuppgifter. Den andra nivån (2) handlar om att motivera för att skapa ännu mer delaktighet. Då motivation innebär att känna meningsfullhet och möjlighet till påverkan finns. Det framgår inte i intervjuerna hur medarbetarna upplever situationen. (3) nivån handlar om att medarbetaren ska uppleva ett inflytande över hur uppsatta mål kan nås. Detta visar enligt resultatet inte medarbetarna ha genom att respondenterna menade på att medarbetarna får vara med och tycka till och inte mer än så. Detta belyser hur respondenterna gör medarbetarna delaktiga. Det belyser inte medarbetarnas känsla och uppfattning av delaktighet då de inte undersöks i uppsatsen.

Resurser

Tid är en viktig resurs för att lära och utvecklas i organisationer (Kock, 2010). Resultatet visar att respondenterna anger att organisationen tillhandahåller tid att praktiskt arbeta med arbetsmiljöarbetet och att det ses som en naturlig del av arbetet vilket även går linje med föreskriften AFS:en 2001:1. I AFS:en 2001:1 står det att arbetsmiljöarbetet ska vara en naturlig del av det dagliga arbetet. Genom att tillämpa detta synsätt blir inte heller arbetsmiljön någon "tidstjuv" eller börda för organisationen. Vid speciella tillfällen då extra tid behövs menar respondenterna på att det finns tid att tillgå. Det vilket tyder på att ledningen ger tid för att medarbetaren ska få utvecklas. Kock (2010) anser att det påverkar organisationen positivt då mer tid för utveckling bidrar till ett effektivare genomfört arbete.

Medarbetaren får kunskap av arbetsmiljöarbetets utformning först om främst vid introduktionen men även via arbetsplatsträffar och informellt mellan medarbetare och skyddsombud och men även ifrån arbetsledare ute i driften. Det är arbetsledarens roll att föra vidare information och kunskapen gällande arbetsmiljö till medarbetarna. Till sin hjälp har de gått en BAM- utbildning, en utbildning som berör bättre arbetsmiljö (Prevent). En respondent ansåg att det var svårt att tillämpa utbildningen på organisationen vilket påverkar hur den explicita kunskapen kring utbildningen sprids till medarbetarna. Den explicita kunskapen är enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) den informationen som beskriver hur arbetsmiljöarbetet praktiskt ska utföras. Det kan anses som en svårighet att skapa engagemang på organisationer, där utbildningen inte är anpassad efter den specifika organisationen, utan är en generell utbildning (Pfeffer, 1998).

Tyst kunskap innebär den kunskap som medarbetaren äger men inte är nedskriven (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Berglund (2010) menar på att det finns anledningar att ta tillvara på den tysta kunskapen i organisationer för att medarbetaren ska kunna känna delaktighet och engagemang. Resultatet ger uttryck i att tyst kunskap utbyts främst under arbetsplatsträffar men även under fikaraster och när respondenterna är ute är aktivt arbetande med medarbetarna. Resultatet visade att arbetsledare har olika fokus på avdelningarna, så som personalfokus eller driftfokus. De arbetsledare som har arbetsmiljöarbetet som fokus besitter i sin tur mer kunskap om hur arbetsmiljöarbetet faktiskt fungerar på respektive avdelning. Detta medför i sin tur enligt Jacobsen & Thorsvik (2010) att de har en tyst kunskap (om den inte är nedskriven) som andra personer i organisationen inte besitter, faran är att kunskapen försvinner om personen slutar på organisationen i och med att den är individburen.

Feedback

Det finns en stor fördel att ge kontinuerlig feedback till medarbetarna av både positiv och negativt slag. Frånvaro av feedback kan det resultera till att medarbetarna slutar komma med förslag, vilket i sin tur kan medföra att engagemanget minskar (Berglund, 2010). Resultatet påvisade att ge respons sågs som en självklarhet, oavsett om det var av positiv eller negativ karaktär. Respondenterna beskrev också att de valde att framföra den negativa responsen muntligt vilket också stämmer överens med vad Berglund (2010) anser ge bäst effekt. Skriftlig feedback är lättare att misstolka (Bakka et al, 2006) speciellt om den är av negativ karaktär. Resultatet visar också att det förekommer möten med obestämd tidsram. Dessa möten ger utrymme för medarbetarna att komma med feedback till personer med arbetsmiljöansvar.

Några konkreta individuella utmaningar för medarbetarna kunde respondenterna inte säga att organisationen utformat. Dock har de en konstant utmaning att arbeta med en *bättre och säkert arbetsmiljö*. Hur stor chansen är att organisationen lyckas nå ett mål kan förklaras med Johanssons (1998) förväntansmodell. För att kunna känna motivation för utmaningen krävs det att medarbetarna känner ett attraktionsvärde och att de ser att det finns en stor chans att faktiskt nå organisationens mål. För att känna ett attraktionsvärde krävs det att medarbetarna känner en genuin vilja att nå målet, detta kan organisationen påverka utifrån tidigare positiva erfarenheter de har utifrån att använda strategier vid tidigare nådda mål. De skulle påverka att denna faktorn skulle bli hög. Det är även viktigt för organisationen att medarbetarna känner att de faktiskt kan nå målet och arbeta efter utmaningen. I detta fall är utmaningen lite för diffus, enligt respondenterna. Utmaningen borde vara tydligt förklarad så att medarbetare vet vad som krävs för att nå det specifika målet samt att det gynnar den specifika medarbetaren.

När man väl nått en utmaning så är det viktigt att medarbetarna får ta del av vinsten (Berglund, 2010). Resultatet visade att organisationen inte har några utformade belöningsmodeller för ett bra genomfört arbetsmiljöarbete. Utan belöningarna på organisationen tilldelas vid en organisatorisk framgång. Organisationer som har säljfokus ger belöningar utefter hur bra försäljningen går, de har utvecklat ett belöningsystem i form av ekonomiska incitament. De får en del av vinsten vid organisatorisk framgång anser Berglund (2010) är en viktig faktor till att bidra till engagerade medarbetare. Vilket skapar en positiv känsla av att ha lyckats prestera.

Diskussionen

Detta kapitel presenterar en resultatdiskussion, en diskussion av metodens betydelse för undersökningen och avslutas med arbetsvetenskapliga bidrag och förslag till framtida forskning.

Syftet med undersökningen är att öka kunskapen av betydelsen av personalens engagemang i arbetsmiljöarbetet samt undersöka hur organisationer arbetar för att engagera de anställda att vilja aktivt delta i arbetsmiljöarbetet. Första frågan besvaras med hjälp av de fyra engagemangsskapande faktorer som vi anser bidrar till att få personal att engagera sig i arbetsmiljöarbetet. Faktorerna är tydlighet, påverkansmöjligheter, resurser och feedback.

Tydlighet omfattar hur strategier, visioner och mål är utformade, hur informationen och kommunikationen ser ut. Det belyser även hur organisationen tänker långsiktigt vid nya mål och tillvägagångssätt och slutligen om de med arbetsmiljöansvar är aktivt närvarade och synliga för medarbetarna i organisationen. Det visar sig i analysen att den undersökta organisationen har tydliga information- och kommunikationskanaler och en aktiv och engagerad ledning men å andra sidan brister de i tydligheten kring hur medarbetarna praktiskt ska genomföra nya mål och tillvägagångssätt. För att skapa en tydlighet i organisationen anser vi det vore en fördel att beskriva varför och hur målen ska genomföras samt följa upp hur det faktiskt har gått. Problemet kring otydligheten tror vi kan bero på att organisationen har genomgått ett ledningsbyte på en av de högsta befattningarna. I år har organisationen tre konkreta uppsatta mål som berör arbetsmiljöarbetet, resultatet visade att respondenterna inte visste hur det faktiskt skulle gå till väga för att nå målen. Detta tror vi kan bero på att medarbetare är ovana att arbeta utefter konkreta målsättningar. Då det förut arbetade mer reaktivt, det vill säga här och nu.

Påverkansmöjligheter omfattar medarbetarnas möjlighet att vara delaktiga i utformning av arbetsmiljöarbetet. Detta genom att bland annat få ansvar och befogenheter, vilket bygger på att det finns en ömsesidig tilltro mellan de med arbetsmiljöansvar och medarbetarna. Analysen påvisade att organisationen ger stort utrymme till medarbetarna att tycka till, komma med förslag och det visade sig att de har ett öppet klimat som gynnar tilltron. Det visade sig även att medarbetarna inte får vara delaktiga i hela processen utan enbart utformning av nya arbetsmiljörelaterade redskap. Det ansvar och befogenheter medarbetarna har i dagsläget ryms inom lagstadgade ramar. Arbetsgivaren är den som är högst ansvarig för arbetsmiljöarbetet och arbetsledarna är de som har ett ansvar av hur arbetsmiljöarbetet praktiskt utförs på respektive avdelning. I denna organisation har inte medarbetaren något delegerat arbetsmiljöansvar i och med att de saknar kunskapen som krävs och därmed kan inte medarbetarna ha ansvar och befogenheter gällande arbetsmiljöarbetet. Ansvar och befogenheter är enligt oss en engagemangsskapande faktor. Vi anser att det delegerande

arbetsmiljöansvaret bör återfinnas hos de i ledande ställning, man bör ha i åtanke att brist på befogenheter och ansvar kan påverka engagemanget negativt. Att medarbetarna får stort utrymme att tycka till och komma med förslag anser vi tyder på ett utvecklingsinriktad lärande, där personalen får vara med och vara delaktiga och där delaktighet är en bidragande faktor till ökat engagemang. Dock anser vi att engagemanget är högst om personalen får vara delaktiga hela vägen, det skulle också vara en fördel för organisatoriskt framgång. Då personalen får känna att de är en del i något större, utöver driftarbetet.

Resurser är en viktig del för att kunna arbeta med arbetsmiljöarbetet, där resurser berör tid och kunskap. Analysen påvisade att organisationen ser arbetsmiljöarbete som en naturlig del i arbetet och att det inte "tar" tid ifrån driftarbetet. Organisationen tillhandahåller medarbetare och individer med arbetsmiljöansvar utbildningar och information som berör hur arbetsmiljöarbetet ska genomföras. Analysen visar också däremot att utbildningars innehåll kan behöva anpassas mer till den specifika organisationen. Detta för att organisationen är i snabb tillväxt, vilket medför att det blir svårt att applicera generella utbildningar och det vore en fördel enligt oss att skräddarsy utbildningar för att anpassa lärandet.

Feedback berör hur respons utformas, det belyser även om medarbetarna får utmaningar gällande arbetsmiljöarbete och om de får ta del av vinsten gällande arbetsmiljörelaterade framgångar på organisationen. Resultatet visar på att det finns en möjlighet till ömsesidig respons på organisationen i form av olika kanaler som t ex. APT, "torsdagsmöte" och andra plattformar. Det framkommer även att det till viss del saknas tydligt utformade utmaningar som berör arbetsmiljöarbetet. De mål som finns är något diffusa och i sin tur svåra att nå, som tex "*att nå en bättre och säker arbetsmiljö*". Det framkommer att det är viktigt för organisationen att medarbetarna får vara med när det går bra för organisationen men det är inte anpassat specifikt till arbetsmiljöarbetet utan mer till organisatorisk framgång över lag. Vilket tyder på att medarbetarna inte får några individuella utmaningar eller belöningar kopplat till arbetsmiljöarbetet, vilket är i sin tur kan medföra minskat engagemang att aktivt delta.

Uppsatsen andra fråga ska besvara om det finns några omvärldsfaktorer som påverkar organisationen och individens engagemang för arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöarbetet påverkas av uppsatta mål, visioner och strategier och medarbetarna har som tidigare nämnt möjlighet att vara med att påverka genom arbetsplatsträffar och andra forum. Det som också påverkar arbetsmiljöarbetet är *omvärldsfaktorer*. Vi fann att hög respektive lågsäsong styr arbetsmiljöarbetet på organisationen och i sin tur påverkar utformningen. De arbetar proaktivt på lågsäsong och reaktivt på högsäsong. Dock påvisar resultatet att individernas engagemang i arbetsmiljöarbetet är konstant oberoende av säsong. Vi anser att det kan bero på att det faktiskt arbetar proaktivt på lågsäsong och bevara engagemanget under högsäsongen. Vi anser dock att det krävs att det arbetar proaktivt igen direkt när högsäsongen är över, för att bevara engagemanget.

Vi anser att metodvalet av kvalitativa intervjuer var lämplig för undersökningen. Som vi har redovisat uppfattar vi att vi uppfyllt vårt syfte och har kunnat besvara våra frågeställningar. Vår modell som bygger på fyra engagemangskapande faktorer som är baserade på tidigare forskning och teori har styrt vårt tillvägagångssätt under undersökningen gång. Vi hade som utgångspunkt att inspirerades av Berglund (2010) engagemangsforskning som berör tio engagemangskapade faktorer och det är hans definition av engagemang som undersökningen bygger på. Med detta sagt betyder inte det att *alla* bidragande faktorer till vad som faktiskt skapar engagemang finns med i vår modell. Vi är väl medvetna om att undersökningen enbart fokuserar på våra faktorer och andra aspekter där med faller bort, vilket i sin tur kan påverka

trovärdigheten. Vi har varit öppna för andra infallsvinklar vilket kan styrkas med uppkomsten av hög respektive lågsäsong. Metoden har varit till stor betydelse för resultatet och analysens utformning.

Arbetsvetenskapligt bidrag och förslag till fortsatt forskning

Vi anser att ämnesvalet är av arbetsvetenskapligt relevans då vi inte har valt att fokusera på arbetsmiljöarbetet i stort utan vad som påverkar personal att engagera sig i arbetsmiljöarbetet. Vår undersökning kan bidra till att belysa vikten av engagemang gällande arbetsmiljöarbete. Samt hur de fyra identifierade faktorerna kan vara med och skapa engagemang på organisationer.

Vidare forskning hade kunnat tillämpas genom att belysa hur engagemanget förflyttas mellan driftsarbetet och arbetsmiljöarbetet och vad det i sin tur skulle kunna ge för effekter. Vi upplevde på den undersökta organisationen att hög och lågsäsong påverkade engagemanget gällande driftarbetet vilket i sin tur borde ha påverkat engagemanget gällande arbetsmiljöarbetet på någon sätt, vilket vi inte kunde styrka. Vår utgångspunkt i uppsatsen är att engagemang gällande arbetsmiljöarbete sprids uppifrån och ner i organisationen och vi är väl medvetna om att det är medarbetarna som tillämpar arbetsmomenten som faktiskt påverkas av engagemanget. Vi finner även ett intresse av att undersöka hur medarbetarna faktiskt upplever engagemanget gällande arbetsmiljöarbetet på organisationen. Vilket skulle generera i en helt ny undersökning.

Referenser

- Ahrne, G., & Svensson P (red.) (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö:Liber
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2007). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- AML 1977:1160. Arbetsmiljölagen. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- AFS 2001:1. Systematiskt arbetsmiljöarbete. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Bakka, J. F. Fivelsdal, E & Lindkvist. L. (2006) *Organisationsteori*. Malmö. Liber AB
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Leiter, M. P., (Editor) (2010) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* Publisher: Psychology Press Ltd
- Berglund, Richard (2010) *Engagemang efterfrågas: Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean*. Avhandling, Göteborgs universitet: Institutionen för arbetsvetenskap:
- Bornberger-Dankvardt S, Ohlson C-G & Westerholm P (2003) *Arbetsmiljö- och hälsoarbete i småföretag – försök till helhetsbild*. *Arbetsliv i omvandling* 2003:1. Stockholm:Arbetslivsinstitutet
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund:Studentlitteratur
- Ellström (2009) Ellström & Hultman (red.) (2009) *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund:Studentlitteratur
- Eurenius C (2000) *Verktyg för småföretagens arbetsmiljö - behov, marknadsföring och utformning*. IVL Rapport B 1373. Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet AB.
Hämtad 2015-04-10 <http://www3.ivl.se/rapporter/pdf/B1373.pdf>
- George Jennifer, M, Jones Gareth, R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. uppl.6. Harlow: Pearson Education Limited
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2014). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund:Studentlitteratur
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber AB
- Isekog, Tommy. (2010). *Arbetsmiljö för alla*. Stockholm:Talentum HR
- Janebrant, J. (2000). *Ledarskap och tidsanda i Wiberg, L. (red.). Delaktighet – den lärande organisationens grundbult*. Lund:Studentlitteratur

Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag-Ingvar (2013) . *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Organizational effectiveness: A function of work engagement and OCBs. *Review of HRM*, 2, 23-34 Retrieved from <https://ezproxy.bib.hh.se/docview/1655997569?accountid=11261>

Kumar, D. P., & Swetha, G. (2011). A prognostic examination of employee engagement from its historical roots. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(3), 232. doi:<http://dx.doi.org/10.7763/IJTEF.2011.V2.108>

Kvale, S., Brinkmann, S (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Kock, H. (2010) . *Arbetsplatslärande : att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Medbestämmande lagen i arbetslivet (1976:580). Stockholm:Arbetsmarknadsdepartementet ARM

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Prevent. *Bättre arbetsmiljö* (BAM)
Stockholm:Prevent <http://www.prevent.se/Arbetsmiljoarbete/Arbetsmiljoutbildning/Grundutbildning---Battre-arbetsmiljo/> Hämtad: 2 maj 2015

Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). *Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being*. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324-336. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01437731011043348>

Roos, G., Krogh, G.v., Roos, J. & Jacobsen, K. (2004). *Strategi- en introduktion* Lund: Studentlitteratur

Schaufeli & Bakker (2010) i Bakker, A. B., (Editor), Leiter, M. P., (Editor) (2010) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* Publisher: Psychology Press Ltd

Thålin M (2001) Trettio års arbetsmiljösatsning – till vad nytta? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 7 nr 2, 2001

Watt Boolsen, M. (2007) *Kvalitativa analyser*. Malmö: Gleerups

Vetenskapsrådet (2014). *Forskningsetiska principer - inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>. Hämtad från internet 2015-03-23

Westergren, A., & Englund, T., (2006). *God arbetsmiljö*. Göteborg: Tholin&Larsson

Widerberg. K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1

INFORMATION inför intervju

Kort presentation om oss och vår C-uppsats:

Vi är två högskolestudenter ifrån Halmstad högskola som läser vår sista termin inom det arbetsvetenskapliga programmet. Det vi gör just nu är att skriva vår C-uppsats, som vi har fått möjlighet att göra här på Gekås.

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om betydelsen av personalens engagemang i arbetsmiljöarbetet samt hur organisationer arbetar för att engagera de anställda att aktivt delta i arbetsmiljöarbetet.

De frågor vi söker svar på i uppsatsen är följande:

- *Vad påverkar personalen att engagera sig i arbetsmiljöarbete?*
- *Finns det omvärldsfaktorer som påverkar organisationen och individens engagemang för arbetsmiljöarbetet?*

Utformning

Vi har valt att intervjua ledare med arbetsmiljöansvar och skyddsombud på organisationen. Det vi vill få fram med intervjuerna är att se din uppfattning gällande de frågor vi kommer att ställa inom arbetsmiljö och engagemang, och det finns således inget rätt eller fel.

Du är utvald att medverka i vår undersökning. Ditt deltagande i undersökningen är frivilligt och ni har möjlighet att avbryta medverkan när som helst under intervjuens gång. Tidsramen för intervjun är 30-45 minuter.

Konfidentiellt

Endast till AL & SO: Din identitet kommer att bevaras anonym i uppsatsen, vilket innebär att ingen kommer att kunna ta reda på exakt vad DU har svarat och det är bara vi som kommer att ta del utav materialet från intervjun.

Spela in

Eftersom det är svårt att anteckna och prata samtidigt så undrar vi om det är okej för dig att vi spelar in den här intervjun? Det är bara vi som kommer att lyssna på det efter intervjun.

Radering av det inspelade materialet kommer att ske när vi fått slutbedömning av vår examinator gällande uppsatsen.

Frågor

Om det är något du undrar över eller funderar på under intervjun så får du gärna avbryta och fråga. Du har även möjlighet att kontakta oss efter intervjun om det är något som du undrar över. Våra kontaktuppgifter är:

Kontaktuppgifter:

Lina Johansson, email:, tel:

Sofia Parkkinen, email:, tel:

Bilaga 2

Intervjuguide VD& Driftschef

Bakgrund

- Arbetstitel
- Ålder
- Kön
- År i organisationen
- Hur skulle du beskriva din roll i organisationen? (ansvarsområde mm.)

Arbetsmiljöns utformning

- Vad har organisationen för vision gällande arbetsmiljöarbetet?
- Hur arbetar organisationen för att nå dit? (arbetsmiljöpolicy ,mm)
- Vad har ni för rutiner gällande arbetsmiljöarbetet?
- Hur delegerar du arbetsmiljöansvaret vidare?
- Vid delegering, vad ges för rätt att "agera"?
- Hur följs det systematiska arbetsmiljöarbetet upp?
- Hur förbereder man sig inför arbetsmiljöronder?

Tydlighet

- Hur får du information gällande arbetsmiljö?
- Hur sprider du informationen vidare till driftschef/arbetsledare inom organisationen?
- Har organisationen en tydlig framtidsplan kring arbetsmiljöarbetet?- vart ni vill vara i arbetet om exempelvis 12 månader?
- Hur tar du hand om eventuell tillbud/incidentrapportering?
- Upplever du att du är aktivt närvarande som stöd för dina arbetsledare gällande arbetsmiljöarbetet?
- Upplever du att det finns långsiktigt tänkande ifrån organisationen gällande arbetsmiljöarbetet?
- Hur utformar du mål gällande arbetsmiljöarbete?

Påverkansmöjligheter

- Vad ger du för möjligheter till driftschef/arbetsledarna att påverka arbetsmiljöns utformning/innehåll?
- Vad har du för metoder för att ta tillvara på idéer och förslag gällande arbetsmiljön ifrån arbetsledarna?
- Hur tror du att hög säsong respektive låg säsong påverkar arbetsmiljöarbetet?
- Vad har du för ansvar/befogenheter gällande arbetsmiljöarbetet?
- Hur viktigt är det att medarbetarna i din enhet känner tillit för dig och för organisationen?

Resurser

- Hur upplever du tidsaspekten gällande att arbeta med arbetsmiljöarbetet?
- Vilka resurser finns till att bedriva arbetsmiljöarbete?

- Anser du att arbetsmiljöarbetet ingår som en naturlig del av det dagliga arbetet?
- Om ja, vilket sätt tar det uttryck?
- Anser du att du är begränsad i ditt arbetsmiljöarbete?

Feedback

- På vilket sätt säkerställer du att rätt information nått arbetsledarna?
- Vilka är de viktigaste utmaningarna gällande arbetsmiljöarbete i organisationen/din enhet? (fysiska, psykiska eller sociala utmaningar)
- Vad ger du arbetsledarna för förslags respons när de är med och bidrar till en bättre arbetsmiljö? Hur gör du när det inte går så bra?

Engagemang & Motivation

- Vad är engagemang för dig? Hur definierar du det?
- Känner du att engagemanget gällande arbetsmiljöarbetet påverkas av hög respektive lågsäsong?
- Vad är motivation för dig? Hur definierar du det?
- Hur engagerar du din personal till att bedriva arbetsmiljöarbete?
- Har ni testat olika sätt att för att skapa engagemang gällande arbetsmiljöarbetet?
- Om ja, vad bidrog till att ni testade nya sätt att skapa engagemang?

Bilaga 3

Intervjuguide Arbetsledare & Skyddsombud

Bakgrund

- Arbetstitel
- Ålder
- Kön
- År i organisationen
- Hur skulle du beskriva din roll i organisationen? (ansvarsområde mm.)

Arbetsmiljöns utformning

- Vad har ni för rutiner gällande arbetsmiljöarbetet?
- Upplever du att arbetsmiljöarbetet påverkas av hög och lågsäsong? Hur isåfall?

Tydlighet

- Hur får du information gällande arbetsmiljö?
- Hur sprider du informationen vidare till medarbetare?
- Finns det en tydlig framtidsplan kring arbetsmiljöarbetet?- vart ni vill vara i arbetet om exempelvis 12 månader?
- Hur rapporteras ett tillbud eller en incident?
- Upplever du, att du är aktivt närvarande, det vill säga synlig för medarbetare?
- Upplever du att det finns något långsiktigt tänkande ifrån organisationen gällande arbetsmiljöarbetet?

Påverkansmöjligheter

- Vad ger du/vad finns det för möjligheter till medarbetarna att påverka arbetsmiljöns utformning & innehåll?
- Vad ger du medarbetarna för möjligheter att ta eget ansvar gällande arbetsmiljöarbetet?
- Vad har du för metoder för att ta tillvara på idéer och förslag gällande arbetsmiljön ifrån medarbetarna?
- Har medarbetarna eget ansvar och befogenheter gällande arbetsmiljöarbete? På vilket sätt i så fall?
- Hur gör du för att skapa tillit till medarbetarna för dig och för organisationen?
- Hur utformar du mål gällande arbetsmiljöarbete för att göra medarbetarna delaktiga?

Resurser

- Vad får medarbetarna för kunskap gällande arbetsmiljöarbetet?
- Hur upplever du tidsaspekten gällande att arbeta med arbetsmiljöarbetet?

Feedback

- Ger du dina medarbetare utmaningar vad gäller arbetsmiljöarbete? Tex. Denna vecka/månad skall vi sträva emot noll incidenter gällande klämolyckor. På vilket sätt i så fall?
- På vilket sätt säkerställer du att information nått dina medarbetare?
- Vad ger du medarbetarna för respons när de är med och bidrar till en bättre arbetsmiljö? – Hur gör du när det inte går så bra?

Engagemang & Motivation

- Vad är engagemang för dig? Hur definierar du det?
- Känner du att engagemanget gällande arbetsmiljöarbetet påverkas av hög respektive lågsäsong?
- Vad anser du är viktigt för att engagera dina medarbetare att arbeta med arbetsmiljöarbete?
- Vad är motivation för dig? Hur definierar du det?

Lina Johansson och Sofia Parkkinen



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se