

NR 2005:8

# Moveit

Motivations- och engagemangsskapande metoder  
i arbetsmiljöarbetet

*Mattias Åteg, Ing-Marie Andersson och Gunnar Rosén*

ARBETE OCH HÄLSA | VETENSKAPLIG SKRIFTSERIE

ISBN 91-7045-754-9 ISSN 0346-7821



## **Arbete och Hälsa**

Arbete och Hälsa är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. Serien innehåller arbeten av såväl institutets egna medarbetare som andra forskare inom och utom landet. I Arbete och Hälsa publiceras vetenskapliga originalarbeten, doktorsavhandlingar, kriteriedokument och litteraturöversikter.

Arbete och Hälsa har en bred målgrupp och ser gärna artiklar inom skilda områden. Språket är i första hand engelska, men även svenska manus är välkomna.

Instruktioner och mall för utformning av manus finns att hämta på Arbetslivsinstitutets hemsida <http://www.arbetslivsinstitutet.se/>

Där finns också sammanfattningar på svenska och engelska samt rapporter i fulltext tillgängliga från och med 1997 års utgivning.

### **ARBETE OCH HÄLSA**

---

Redaktör: Staffan Marklund  
Redaktion: Marita Christmansson, Birgitta  
Meding, Bo Melin och Ewa Wigaeus  
Tornqvist

© Arbetslivsinstitutet & författare 2005  
Arbetslivsinstitutet,  
113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-754-9  
ISSN 0346-7821  
<http://www.arbetslivsinstitutet.se/>  
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

## Förord

Föreliggande rapport är ett delresultat från FoU-satsningen Tema SMARTA vid Arbetslivsinstitutet. Temat pågår från 2004 t o m 2009. SMARTA står för – strategier, metoder och arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete – med syfte att öka kunskapen om arbetsmiljöarbete, dess implementering och ytterst att bidra till ett hållbart arbetsliv. Bakgrunden till temat är att kunskaper från forskning om risker i arbetslivet tillämpas i begränsad utsträckning, trots årtionden av nationell och internationell forskning och en omfattande lagstiftning på området.

Stockholm i juni 2005

Författarna

# Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	4
1.3 Metod	4
1.4 Begrepp och definitioner	5
2. Arbetsmiljöarbete som förändringsprocess	7
2.1 Viktiga förutsättningar för arbetsmiljöarbetet	9
2.2 Motivation och engagemang i arbetsmiljöarbetet	11
2.3 Moveit som en del i en förändringsprocess	12
3. Motivations- och engagemangshöjande metoder i arbetsmiljöarbetet	15
3.1 Kort om metoder	16
3.2 Viktiga egenskaper hos metoder	16
3.3 Visualiseringsmetoder	17
3.4 Enkätbaserade metoder	22
3.5 Checklistor	24
3.6 Metoder för ordning och reda	26
3.7 Interventions- och involveringsstrategier	31
3.8 Självadministrerad direktmätning med feedback	34
4. Metoder och deras egenskaper	36
4.1 Sammanställning av metoder med Moveit-egenskaper	36
5. Diskussion	38
5.1 Motiverande och engagerande metoder för ett fungerande arbetsmiljöarbete	38
5.2 Utvecklings- och utvärderingsbehov av metoder	39
Sammanfattning	41
Summary	42
Referenser	43

# 1. Inledning

Ämnet för den här rapporten – motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet – kommer av behovet av att förstå de många metoder och verktyg för arbetsmiljöutveckling som finns konstruerade, i ett sammanhang som i olika former ger möjligheter till involvering av medarbetarna i arbetsmiljöarbetet. Utifrån egna erfarenheter och tidigare forskning om arbetsmiljöutveckling har ett behov uppfattats av att skapa motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete på alla nivåer på en arbetsplats för att åstadkomma de förändringar som ofta är önskvärda och eftersträvade. I en del fall kan det handla om chefer som upplever ett behov av att skapa bättre arbetsmiljöer, men har svårt att få med sig de anställda i förändringsarbetet. I andra fall kan företagsledningarna behöva få vägledning i hur arbetsmiljöarbetet kan initieras på ett sådant sätt att motivation och engagemang kan skapas och stärkas inför ett mer kontinuerligt förbättringsarbete. Det förekommer också situationer där arbetsgivare och chefer behöver mer insikt i och ett större intresse för arbetsmiljöfrågor, för att de anställda ska få möjlighet att använda sig av sina idéer och förslag på förbättringar.

Anledningarna till att börja med ett arbetsmiljöarbete kan skifta. Några drivkrafter kan vara lagar eller ekonomi. Det kan handla om att försöka få ned sjukfrånvaro eller att trygga sin personalförsörjning. Det kan också handla om personalutveckling. Oavsett vilken den huvudsakliga drivkraften är, så har många strategier för arbetsmiljöarbete en sak gemensamt: en utgångspunkt i behovet av att skapa motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete.

En strävan är att beskriva metoder för arbetsmiljöarbete som innebär att de inblandade, både ledning och anställda, blir motiverade och engagerade i att delta i ett långsiktigt uthålligt arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen.

Den här rapporten har sin utgångspunkt i tema SMARTA<sup>1</sup> vid Arbetslivsinstitutet. SMARTA står för strategier, metoder och arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete. Temat pågår från 2004 till 2009. SMARTA ska bidra till ett hållbart arbetsliv på arbetsplatser. Ett syfte är att arbetsmiljöarbetet utgör en resurs för både arbetsplats och individ. Några nyckelord är konkurrenskraft och attraktivitet för arbetsplatsen, och hälsa, välbefinnande, kreativitet och förnyelseförmåga för individen. Lärande och förändringsprocesser är andra centrala begrepp.

## 1.1 Bakgrund

Förbättringsarbete har alltid förekommit, även om det skett mer eller mindre systematiskt och spontant. I industrialismens barndom utfördes förbättringsarbetet främst på två sätt. Där det fanns kvalificerade yrkesarbetare var det de som genomförde förbättringarna, men i de flesta industrier var arbetarna okvalificerade och förbättringarna genomfördes av arbetsledare och tekniker. Med Taylors

---

<sup>1</sup> För mer information se: [www.arbetslivsinstitutet.se/smarta](http://www.arbetslivsinstitutet.se/smarta)

arbetsorganisatoriska principer kom förbättringsarbetet att nästan helt övertas av specialister (Nilsson, 1999).

Fortfarande är det så att tekniska, organisatoriska och sociala förändringar ofta planeras och genomförs av chefer, konsulter och experter enligt mer eller mindre auktoritära top-down-modeller utan att berörda anställda engageras i förändringsarbetet. De anställdas erfarenhet och kunskap om det operativa arbetet tillvaratas inte alltid till sitt fulla värde, och arbetare och tjänstemän är själva inte alltid medvetna om betydelsen av deras yrkesskicklighet och sakkunskap som en resurs (Johansson, 1999).

Arbetsfördelningen har gett upphov till ett allmänt synsätt att löpande produktion och förändringsarbete är helt skilda aktiviteter som ska skötas av olika grupper (Björk, 1991).

Det är inte ovanligt att arbetsmiljöfrågor, som ergonomiska, sociala och psykologiska aspekter, som hänger samman med det dagliga arbetet, förbises vid utvecklings- och förändringsarbete till förmån för tekniska och ekonomiska aspekter. Då arbetsmiljöfrågor ändå behandlas sker detta ofta så sent i förändringsprocessen att det inte längre är möjligt att genomföra alternativa lösningar med större hänsyn till arbetsmiljön (Johansson, 1999).

En orsak till att strategierna för förändringsarbete har sett ut som de gjort och i viss mån varit kontraproduktiva, bottnar i den människosyn som varit förhärskande inom den traditionella industriella organisationen. Nämligen att människan betraktas som en arbetsenhet som kan anpassas, modifieras, tränas och motiveras för att passa in i systemet, snarare än att systemet anpassas till individen. Så länge ekonomiska mål nås har individens behov varit av sekundärt intresse. Det tidiga industrisamhällets syn på individen ledde till att människor kom att betraktas som reservdelar, vars arbetsuppgifter utformades så att individerna var utbytbara. Många andra kan göra arbetet om en person misslyckas. Samtidigt har förändringar i samhället lett till ökade förväntningar på materiella, sociala och personliga plan. Detta har gett ett ökat intresse för relationen mellan individen och arbetets meningsfullhet och värde. Individen vill se ett samband mellan det egna arbetet och samhället omkring dem, och önskar en mer attraktiv framtid i organisationen. Tidigare diskussioner om alienation,<sup>2</sup> arbetstillfredsställelse, initiativkraft samt individens värdighet på arbetet har återupplivats. En ökande utbildningsnivå bidrar till en sådan social omvandling (Davis, 1978).

Ett annat argument för förändringsprocesser är industrins höga förändringstakt. Systematiskt förbättringsarbete är dock främmande för många människor. En lång tradition av arbete med avgränsade specialiserade uppgifter har gjort att många betraktar förbättringsarbete som någon annans ansvar. Det råder ofta en inlärd hjälplöshet (Berger, 1999).

---

<sup>2</sup> Begreppet alienation har främst använts inom samhällsvetenskaplig forskning och betecknar en känsla av främlingskap som en följd av bristande överblick och kontroll över det egna arbetet. Alienation har ofta förknippats med arbete i det industriella samhället, där relationer mellan människor blivit opersonliga, byråkratiska och marknadsanpassade och människans strävan att förverkliga sig själv genom arbete förhindras av att arbetet framstår som något yttre och främmande. Källa: Nationalencyklopedin och Språkdata (2004).

Hög motivation är viktig för att ett arbetsmiljöarbete ska vara framgångsrikt, men den viktigaste förklaringsfaktorn är en aktiv, självständig och engagerad personal. Detta har ofta åstadkommits genom en arbetsorganisation och ett ledarskap som kännetecknas av delegering, kundfokusering, dialog, direktkontakt och ett positivt lärandeklimat. Samtidigt är det viktigt att klargöra ansvaret. En arbetsmiljöexpert kan hjälpa igång företaget med arbetsmiljöarbetet och att bidra med beslutsunderlag. Ansvaret för arbetsmiljön har företagaren själv (Bornberger-Dankvardt et al., 2003).

Sverige har en stark tradition av såväl reformer som forskning inom arbetsmiljöområdet. En stor mängd forskning som genomförts under många år gör att vi vet en hel del om vilka inslag i arbetsmiljön som har negativa och positiva konsekvenser för arbetstagarna. Samtidigt kommer inte forskningsresultaten till tillräckligt stor praktisk nytta. Arbetsgivare har t o m visat sig ointresserade, eller ibland rent av motvilliga, att använda resultat från forskningen. Thålin (2001) pekar på två typer av incitament för arbetsgivare att engagera sig i att förbättra arbetsmiljön. Det första är att arbetsmiljöns kvalitet kan vara positivt kopplad till produktivitet. Förbättringar av arbetsmiljö leder i så fall till förbättringar av lönsamhet. Thålin (2001) menar dock att det inte gjorts tillräckliga utvärderingar för att kunna visa detta. Den andra typen av incitament är att när efterfrågan på arbetskraft är hög, så ligger det i arbetsgivarens intresse att kunna erbjuda jobb som kan attrahera och behålla värdefulla anställda. När arbetslösheten är låg kan löntagarna efterfråga jobb som är säkra, stimulerande och intressanta. Bland annat utgjorde den låga arbetslöshetsnivån fram till början av 1990-talet ett starkt incitament för arbetsgivarna att engagera sig i arbetsmiljöfrågorna (Thålin, 2001).

Väldigt lite uppmärksamhet har dock riktats mot hur arbetsmiljöarbete verkligen sker. En förklaring är att en stor del av forskningen har inriktats mot att upprätta tröskelvärden och att kontrollera huruvida dessa värden överskrids. Därefter antas ofta företaget åtgärda problemen. I de fall då företagen inte genomför tillräckliga åtgärder är det myndigheternas ansvar att handla för att förmå företaget att anpassa sig till regelverket. I många fall finns det dock en strävan att gå längre än vad lagen kräver, vilket innebär ett större ansvar på företagen vad gäller vilja och faktiskt genomförande av åtgärder (Antonsson, 1991).

I enlighet med detta resonemang beskriver Jørgensen tre grundläggande olika förhållningssätt, som en arbetsgivare kan ha till olycksfallsrisker: Passivt förhållningssätt med mycket lite fokus på säkerhet – till och med efter att en olycka skett sker det endast små förändringar för att förbättra förhållandena. I stället för att ta itu med situationen förklarar man olyckan med ett felaktigt beteende hos individer. Ett reaktivt förhållningssätt innebär att ledningen inte arbetar förebyggande, men reagerar på säkerhetsproblem när det skett en olycka. Ett proaktivt förhållningssätt innebär att säkerhetsnivån kontinuerligt övervägs. Man strävar efter att förutse säkerhetsproblemen innan de inträffar och förebyggande åtgärder genomförs innan olyckor sker (Jørgensen, 2000).

Som titeln avslöjar är rapportens fokus inställt på motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet. En utgångspunkt tas i ett begreppet Moveit. Begreppet har sitt ursprung i ett uppfattat behov – bland forskare och

andra aktörer som intresserar sig för arbetsmiljöarbete – av en beskrivning av hur motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete kan skapas genom användning av olika metoder. Med Moveit avses en strategi för hur motivation och engagemang för fortsatt arbetsmiljöarbete kan skapas genom användandet av metoder. En betydande del av denna strategi hämtar sin utgångspunkt i särskilda egenskaper som framstått som viktiga förutsättningar för motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete i dels tidigare forskning, dels författarnas tidigare erfarenheter. Namnet Moveit har skapats ur ”Motivation and engagement supporting workplace improvement tools”.

## 1.2 Syfte

Det övergripande syftet är att göra en beskrivning av vad som avses med begreppet Moveit samt att utveckla Moveit-begreppet i ett sammanhang av arbetsmiljöinriktade förändringsprocesser.

Ett specifikt syfte är att med utgångspunkt i tidigare forskning och litteratur analysera viktiga förutsättningar för motivation och engagemang i arbetsmiljöarbete.

Därutöver ska exemplifieringar göras av existerande metoder som har en potentiell motivations- och engagemangsskapande effekt, d v s en ”Moveit-effekt” avseende arbetsmiljöarbete på arbetsplatser. Avsikten är inte att göra en fullständig översikt över metoder. Istället är intentionen att genom exempel belysa de egenskaper som Moveit-metoder utgörs av.

Ett syfte är också att beskriva hur metoder som i sig inte utges för att vara motivations- och engagemangsskapande i en del fall ändå kan användas för att skapa en Moveit-effekt när det gäller arbetsmiljöarbete.

Slutligen ska förslag ges till fortsatt forskning och metodutveckling.

## 1.3 Metod

Beskrivningen av Moveit och de egenskaper som utgör viktiga komponenter i strategin har skapats genom ett samspel mellan tidigare forskning, methodsammansättningar samt egna erfarenheter. Denna ansats, som bygger på att ny kunskap utvecklas genom att det empiriska materialet – som här utgörs av dels författarnas erfarenheter, dels av de metoder och verktyg som ingår i studien – ställs mot teori och tidigare forskning, har tidigare beskrivits som abduktion (Wigblad, 1997). I en abduktiv ansats blir den teoretiska grunden viktig, inte minst för att den är en förutsättning för jämförelser med tidigare forskning. Därigenom möjliggörs generaliseringar samtidigt som resultaten kan sättas i relation till tidigare erfarenheter (Holmqvist, 2000).

Den tidigare forskningen och teoribildningen har studerats genom sökningar i biblioteksdata-baser, främst i Arblin, men även Libris webbsök. Sökorden har dels utgått från ”vida” termer som arbetsmiljö, arbetsmiljöarbete, metod, verktyg och liknande, dels baserats på specifika termer som namn på någon metod som kommit till författarnas kännedom eller titlar på artiklar och böcker. Här har för-



slag och rekommendationer från kollegor varit av stort värde. Avsikten har här inte varit att göra en heltäckande litteraturstudie. Det är inom många områden en nära nog ogörlig uppgift. Istället har strävan varit att ta hjälp av den tidigare forskningen i en sådan utsträckning att det möjliggör de nödvändiga analyserna för att kunna beskriva Moveit-strategin.

Urvalet av metoder som används som exempel har skett med utgångspunkt i dels författarnas tidigare arbeten med utveckling av och/eller användning av metoder eller i en del fall ytligare kännedom om metoder, dels genom sökningar på såväl internet som i biblioteksdatan Arblin. Antalet metoder och verktyg är omfattande. Avsikten har inte varit att göra en heltäckande sammanställning. Snarare har en strävat varit att samla in metoder som författarna haft förtrogenhet med eller som bedömts vara möjliga att sätta sig in i tillräckligt genom de befintliga beskrivningarna för att de ska utgöra meningsfulla exempel.

#### **1.4 Begrepp och definitioner**

*Arbetsmiljö*: Begreppet arbetsmiljö, som bara är drygt trettio år gammalt, är ett samlingsnamn för vissa särskilda frågor om arbetsvillkor. De kallas ofta för arbetsmiljöfrågor och många tar begreppet mer eller mindre för givet. Men vad som ingår i begreppet arbetsmiljö är inte självklart, begreppet har en historia som visar på en kraftig utvidgning av dess innehåll över tid (Hansson, 1999).

Med arbetsmiljö avses enligt Johansson (1998) fysisk och psykosocial arbetsmiljö. För en definition av begreppet arbetsmiljö tas ofta en utgångspunkt i arbetsmiljölagen. Det ger en bas för en bred definition som omfattar hälsa och säkerhet på arbetsplatsen, arbetsorganisation, kompetens, stress, psykosociala frågor, inflytande, trygghetsfrågor, jämställdhetsfrågor, rehabilitering och arbetstidens förläggning (Johansson, 1998).

Arbetsmiljölagens andra kapitel, ”Arbetsmiljöns beskaffenhet”, beskriver att arbetsmiljön ska vara tillfredsställande. Där anges också att hänsyn ska tas till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället. Vidare ska arbetsförhållandena anpassas till människors olika förutsättningar, såväl fysiskt som psykiskt. Det uttrycks också att arbetstagaren ska, när det gäller den egna arbetssituationen och det egna arbetet, ges möjlighet att medverka i utformning samt i förändrings- och utvecklingsarbete. Ett antal faktorer nämns som ska utformas så att de inte medför fysisk och psykisk belastning som kan ge upphov till ohälsa och olycksfall. Faktorerna handlar om teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll, löneformer och förläggning av arbetstid. Andra faktorer, såsom möjligheter till variation, social kontakt, samarbete, sammanhang mellan enskilda arbetsuppgifter, personlig och yrkesmässig utveckling, självbestämmande och yrkesmässigt ansvar, ska eftersträvas (Arbetsmiljöverket, 2004).

Arbetsmiljöbegreppet fick sin moderna betydelse från skilda fält som teknik, arbetsorganisation, psykiska arbetsfaktorer och traditionella frågor om hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Sedan mitten av 1970-talet har detta utvidgade arbetsmiljöbegrepp varit relativt konstant (Hansson, 1999).

En definition av *arbetsmiljöarbete*, som visat sig ha starkt stöd bland företagare, är att begreppet avser allt arbete där man medvetet agerar för att förbättra arbetsmiljön, även om det utgör ett delsyfte i ett annat förändringsarbete (Johansson, 1998). Arbetsmiljöarbete kan därför uppfattas som arbete med frågor som på något sätt har med arbetsmiljö att göra.

*Motivation och engagemang*: Johansson (1998) gör också en hanterbar definition av begreppet motivation med utgångspunkt i att arbetsmiljöarbetet sker frivilligt på arbetsplatserna. Han beskriver motivation som en ingrediens i en valprocess i olika former av frivilliga aktiviteter. Motivation kan också beskrivas med begrepp som initiering, inriktning, uthållighet, intensitet och beslutsamhet (Johansson, 1998).

Den senare beskrivningen stämmer väl överens med den som förekommer i Nationalencyklopedin, nämligen att motivation kan beskrivas som en sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter igång, upprätthåller och riktar ett beteende (Nationalencyklopedin och Språkdata, 2004).

Motivation och engagemang anses vara intimt förknippade med varandra (Selmer, 2000). Engagemang kan beskrivas som en ofta stark och osjälvisk inriktning av krafter och intresse mot något mål (Nationalencyklopedin och Språkdata, 2004).

Med motivation och engagemang som centrala delar i Moveit-begreppet innebär med utgångspunkt i ovanstående definitionerna och beskrivningar *en initiering och inriktning av drivkrafter och intresse för att bedriva ett uthålligt arbetsmiljöarbete*.

*Strategi, metod och verktyg*: En annan distinktion som fyller sin plats i Moveit-sammanhang är den mellan strategi, metod och verktyg. Med det synsätt som förs fram här utgör en *metod* ett helt koncept för hur ett arbetsmiljöarbete kan bedrivas. Ett *verktyg* kan utgöra en del i metoden. Graden av strukturering och vägledning i verktyg och hjälpmedel kan variera. Det väsentliga är att alla verktyg inte utgör delar av en metod. För att motivation och engagemang för ett fortsatt arbetsmiljöarbete ska skapas i användandet av en metod, bör det verktyg som ingår i en metod innehålla förutsättningar för särskilda egenskaper i tillämpningen.

Ett verktyg är enligt detta synsätt ett praktiskt och konkret hjälpmedel, t ex i form av ett mätinstrument eller annat redskap såsom en bullermätare, en checklista eller en enkät. För att utgöra en metod, i den mening som används här, behöver ett sådant verktyg sättas in i ett större sammanhang, där det finns en beskrivning av hur verktyg ska användas i ett arbetsmiljöarbete, företrädesvis i form av en metodbeskrivning som kan inkludera rekommendationer om förarbete, förankring, uppläggning möten för att skapa en samsyn om syftet med användandet av metoden, hur mätningar eller liknande moment bör genomföras, hur eventuella resultat bör presenteras och analyseras samt i förekommande fall vad dessa analyser bör resultera i, t ex upprättande av en handlingsplan.

En metod omfattar således enligt detta synsätt mer än själva verktyget, d v s även ett sätt att använda verktyget.

Intentionen med den strategi som Moveit utgör är att metoder ska tillämpas på ett sådant sätt att det främjar egenskaper som bidrar till skapandet av motivation

och engagemang för arbetsmiljöarbetet. Det innebär att strategin bidrar till att Moveit-egenskaper uppfylls, även om dessa inte ingår som komponenter eller uttryckliga mål i metoderna.

## 2. Arbetsmiljöarbete som förändringsprocess

Bornberger-Dankvart och medarbetare (2003) menar att företagen står inför ökande krav. Samhället kräver att företagen tar ett ansvar för att främja en god livsmiljö, vilket har medfört att det behövs metodik och förenklade metoder för att det inte skall bli alltför svårt, kostsamt och tidskrävande att uppnå en god arbetsmiljö (Bornberger-Dankvart et al., 2003).

Med utgångspunkt i ständiga förbättringar pekar Hart (1999) på att det finns två motstående modeller för genomförandet av förändringsprocesser – den programmatiska och den interaktiva. Den programmatiska förändringsstrategin, som är och har varit förhärskande i det svenska arbetslivet, innebär att man strävar efter att gå från ett ofta oönskat tillstånd till ett önskvärt tillstånd genom att följa andra organisationers exempel eller experters metoder. Därefter anses problemet vara löst. Strategin bygger på tillämpning av explicitgjord kunskap snarare än på skapandet av egen kunskap. Förändringar initieras i toppen på organisationen och omvandling sker enligt riktlinjer. De anställda kommer med sent i förändringsprocessen och engageras i huvudsak för att anpassa sin verksamhet så att den överensstämmer med direktiven (Hart, 1999).

Möjligheten till påverkan och delaktighet i processen blir begränsad och medför att många medarbetare blir passiva mottagare av förändringen. Ett antagande som ligger till grund för den programmatiska strategin är att människor motiveras till att ändra arbetssätt genom gedigna utredningar och analyser om de problem som identifierats och hur de ska åtgärdas. Strategin bygger på ett planerat förändringstänkande för att skapa kontroll. Karaktäristiskt är att man ofta väljer att härma andra företag. Den programmatiska strategin förknippas med de tayloristiska och byråkratiska produktionssystemen (Selmer, 2000).

Den interaktiva förändringsstrategin – som har börjat växa fram som ett alternativt synsätt till den programmatiska strategin – karaktäriseras som en inlärningsstrategi. En utgångspunkt är att organisationens viktigaste egenskap anses vara att skapa ett lärande, som antas bli mer effektivt om de anställda medverkar i design- och tolkningsprocesserna. Förändringsprocessen måste också ställas i relation till underliggande värden (Hart, 1999).

Denna inlärningsstrategi innebär att medarbetarna och den kultur de skapar ska lära något av själva förändringsprocessen – lärandet ses som ett förändringsverktyg och det finns en högre prioritering av resan till målet, d v s att behärska hur förändringarna ska ske (Selmer, 2000).

Inlärningsstrategin bygger på en interaktivitet som syftar till att skapa mening och förståelse för vart organisationen är på väg, vad som behöver uppnås och varför organisationen behöver förändras. Strategin är visionsdriven och bygger på att alla är involverade (Hart, 1999).

En förändringsprocess enligt en lärandestrategi förutsätter tre steg. Det första steget utgörs av uppluckring, där individer i den organisation som genomgår förändringsprocessen upplever en åtskillnad mellan det nuvarande (oönskade) tillståndet och det önskade tillstånd som organisationen strävar efter att uppnå. Det leder till ett ifrågasättande av den nuvarande organisationen och en insikt om nödvändigheten av förändring. Under det andra steget, som utgör förändringen i sig, utvecklas arbetsformer, nya värderingar, relationer och arbetssätt. Det tredje steget, stabilisering, innebär att de nya arbetsformerna, som visat sig livskraftiga, antar en uthållig och stabil karaktär (Karlton, 1996).

Sex byggstenar har identifierats som viktiga i en förändringsprocess. De tre första byggstenarna, arenor, handlingsutrymme och reflektion, ses som villkor för en förändringsprocess som utgår från en lärandestrategi utifrån den lokala situationen. De andra tre byggstenarna, legitimitet, insikter och eldsjälur, utgör förutsättningar för att ett gemensamt lärande ska kunna ske enligt lärandestrategin (Björk et al., 1990).

Betoningen på ett brett deltagande av samtliga berörda anställda förs ofta fram. Tidigare har man främst betonat deltagandet utifrån ett mänskligt och demokratiskt egenvärde. Än viktigare för själva förändringsprocessen är dock att deltagandet är en grund för individernas engagemang och kompetensutveckling (Björk et al., 1990).

I inlärningsstrategin är det inte ombud för medarbetarna som ska engageras. Istället är avsikten redan från början en bred medverkan av många medarbetare direkt i processen (Selmer, 2000).

Thorsrud och Emery har tidigare visat att statuskillnader mellan operatörer och bl a arbetsledare försvårar och hämmar förändringsprocesser. De visar också att lokala kulturer kan verka begränsande på graden av medverkan. Det gör det svårt att förändra t ex arbetsutformningen utan att andra system som lön, utbildning och arbetsledning förändras samtidigt. Den traditionella arbetsledarfunktionen kan bli ett hinder, eftersom arbetsledarna oftast är starkt präglade av tidigare organisationsmodeller. I ett fältförsök som presenteras kom arbetsledarna att se sig som offer för utvecklingen och bromsade processen, trots att den skulle förbättra deras egen situation (Thorsrud et al., 1969).

Även Walton (1978) har pekat på arbetsledarrollen som ett problem då vissa arbetsledare haft svårt att inte agera efter en traditionell auktoritär roll. Det har också förekommit att arbetarna förstärker de traditionella mönstren (Walton, 1978).

Företagsledare vet sällan hur det dagliga arbetet i verkstäder och på kontor utförs, vilket gör att de dåligt känner till vilka arbetsmiljörisker och problem de anställda ställs inför, samtidigt som de anställda är illa informerade om företagets ledningsfilosofi och organisationsteori. Detta kan skapa en känsla av främlingskap och kan försvåra deltagandet i utvecklings- och förändringsarbete. Skillnaden i kompetens och makt mellan olika kategorier i företagen försvårar den dialog som ofta är nödvändig för att lyckas i förbättringsarbetet. Det finns dock metoder som är fokuserade på att åstadkomma en aktiv diskussion i gränsöverskridande grupper. Ett exempel är att med hjälp av visualiseringar av arbetsplatser tydliggöra

komplexa processer och på så sätt skapa förståelse och en gemensam syn på problem och förändringsmål (Johansson, 1999).

Goda förebilder, dvs företag som genomgått liknande processer, är viktiga för att inspirera och konkretisera. Teoretiska resonemang kan framstå som otydliga och otillgängliga. Det blir tydligare och klarare om man får redovisat hur andra företag har gått tillväga i praktiken. De goda exemplen är dock inte ofta goda rakt igenom – även de har sina starka och svaga områden. Det viktigaste är därför inte alltid resultatet i sig, utan tillvägagångssättet, själva processen, och vilka rutiner man har för att säkerställa förbättringar (Bornberger-Dankvardt et al., 2003).

Det finns också en risk med att hoppas alltför mycket på att åstadkomma en förändring genom att studera goda exempel, eftersom varje fall är unikt. Det går inte att kopiera framgångsrecept (Deming, 1986).

Det innebär att det föreligger svårigheter med att tillämpa en organisationslösning, utvecklad i en situation, på en annan arbetsplats eller på ett annat företag. Kanske kan man säga att kunskaperna om och synen på hur förändringsprocesser ska genomföras har gått från att tidigare ha varit generell syftande, till att bli allt mer idiografiska, där varje fall anses unikt. Därigenom blir, som Bornberger-Dankvardt m fl (2003) betonar, kunskaper om hur förändringsprocesser kan genomföras viktiga, men inte som ett facit eller som norm, utan snarare som en inspirationskälla och som en hjälp i att bygga ny (process)kunskap på den egna arbetsplatsen.

## 2.1 Viktiga förutsättningar för arbetsmiljöarbetet

Studier har visat att småföretag som infört systematiskt arbetsmiljöarbete efter några år undergår en viss försämring när det gäller arbetsmiljöarbetet i vid mening. Det kan vara så att de åtgärder som vidtagits ansetts tillräckliga och att man stannat vid detta utan att arbeta med att nå ständiga förbättringar. Ett påbörjat arbetsmiljöarbete bör inte stanna upp, utan ingå i ett ständigt kretslopp (Bornberger-Dankvardt et al., 2003).

Lahtinen och medarbetare (2004) har identifierat framgångsfaktorer när det gäller arbetsmiljöarbete syftande till att åtgärda problem med inomhusluften på arbetsplatser. Utgångspunkten var att processperspektivet uppmärksammats för lite i den tidigare forskningen på området. Förändringsforskningen har betonat de tekniska och strukturella aspekterna, medan de sociala och mänskliga processerna ofta har fått för lite uppmärksamhet. Samtidigt är de sociala och mänskliga processerna ofta svårare att hantera än de tekniska. Författarna identifierade ett antal faktorer som ökar förutsättningarna att lyckas med ett interventionsprojekt. Framför allt anses de anställdas deltagande i planering, genomförande och utvärdering av förändringarna vara av avgörande betydelse. Att lösa problemen handlar inte om att endast hantera de tekniska aspekterna. Det handlar också om en process som hanterar de mänskliga erfarenheterna och ofta starka känslor, uppfattningar, värderingar, mål och svårigheter att komma överens (Lahtinen et al., 2004).

I de framgångsrika fallen har arbetsledare, ledning och personal varit aktiva i processen, som också har betraktats som en lärandeprocess. Ett tydligt ställnings-

tagande har tidigt gjorts att lösa problemen, och detta beslut har tydligt kommunicerats genom hela organisationen. Samtidigt har förväntningarna på resultaten hållits på en realistisk nivå. Engagemang för processen har skapats genom att t ex instruera personalen att göra iakttagelser om den egna arbetsmiljön. Det har också visat sig viktigt att skapa en gemensam förståelse hos experter och anställda genom gemensamma diskussioner och utbildning. Svårigheter att komma överens har kunnat lösas genom mindre undersökningar och mätningar av faktorer i arbetsmiljön, eller genom att ta hjälp av en experts bedömning som grund för beslutsfattandet (Lahtinen et al., 2004).

I fall där förändringsprocesserna inte har fungerat bra har det ofta berott på svårigheter att samarbeta. Det har inte skapats lämpliga forum för koordinering av flera olika problemområden. Arbetsfördelningen i processen och deltagarnas roller har varit otydliga och det har varit problem i ledningen av processen. Medarbetarna har känt sig förbisedda och upplevt att tillräcklig hänsyn inte tagits till deras erfarenheter. En viktig fråga genomgående för hela processen är att det finns en förtroendefull atmosfär. En förtroendefull atmosfär förefaller i sin tur vara ett resultat av god processledning. En god processledning omfattar samarbete mellan en mångfald av yrkesgrupper, en god hantering av systematiken i handlingen, uthållighet, investeringar i information och kommunikation inom organisationen samt en utgångspunkt i lärande och processtänkande (Lahtinen et al., 2004).

Hur företagets organisation är uppbyggd påverkar också förutsättningarna för att lyckas med arbetsmiljöarbetet. Det finns inte en modell eller metod som är den rätta och som passar alla företag, men däremot finns det vissa likheter mellan företag som lyckats med sitt arbetsmiljöarbete. Många företag med ett bra arbetsmiljöarbete har en organisation med självständiga arbetsgrupper med ett eget ansvar. Ett starkt förtroende mellan ledning och de anställda ligger då till grund i organisationen. Ansvaret för arbetsmiljön ligger hos ledningen men ansvaret för uppgifter i arbetsmiljöarbetet kan delegeras till arbetsgrupperna. Med rätt kunskap genom utbildning och tillgång till resurser kan arbetsgrupperna själva bestämma hur de kan förbättra sin arbetsmiljö. När man själv har ansvar och kontroll över sin arbetssituation ökar graden av engagemang och förutsättningarna för ett effektivt arbetsmiljöarbete ökar (Eurenius, 2000).

Wikman (1999) redovisar en sammanställning av viktiga skäl för ett brett deltagande på låg nivå: Involvering i förändringsarbetet skapar ett personligt engagemang och frigör inneboende kreativitet, erfarenheter och kunskaper. Människor svetsas samman vid den gemensamma problemlösningen i planering och projektering vilket ger större samhörighet och "teamkänsla" inom organisationen också i den färdiga miljön. Förmågan att lära av varandras erfarenheter ökar liksom förmågan att arbeta i grupp. Många människors idéer kan samordnas och nyttiggöras vilket ger användarvänliga lösningar med högt bruksvärde. Människor känner en identitet, ett ansvar och en ägarrelation till de lösningar som de fått vara med att utforma. Människor känner mindre främlingskap och får större arbetstillfredsställelse, självkänsla och motståndskraft i miljöer, som de fått vara med om att forma (Wikman, 1999).

## 2.2 Motivation och engagemang i arbetsmiljöarbetet

Det finns inte någon generell motivationsteori som är tillämplig på alla motivationsprocesser, utan en allmän motivationsmodell måste innebära en förenkling. En sådan grov allmän modell bygger på att ett inre tillstånd i form av behov, önskemål eller förväntningar leder till olika beteenden för att uppnå incitament eller mål, som kan resultera i ett modifierat inre tillstånd. Detta modifierade inre tillstånd leder i sin tur till ett förändrat beteende utifrån nya målsättningar (Johansson, 1998).

En av de saker som påverkar i vilken riktning beteendet förändras är graden av måluppfyllelse. Johansson (1998) presenterar en förväntansmodell för företagares motivation för arbetsmiljöarbete, där han pekar på att motivationen bestäms av dels attraktionsvärdet hos de förväntade utfallen av ett arbetsmiljöarbete, dels förväntan att lyckas nå utfallen. Om båda faktorerna är höga bör motivationen bli hög. Är någon av dem låg bör motivationen bli låg. Erfarenhet och kunskap har en stor påverkan på förväntan att lyckas nå utfall. Motivationen yttrar sig i form av ansträngning som resulterar i ett visst arbetsmiljöarbete, som i sin tur resulterar i den arbetsmiljö som finns i företaget (Johansson, 1998).

En uppfattad möjlighet att åtgärda ett arbetsmiljöproblem har visat sig leda till ökad aktivitet i åtgärdsarbete. Samtidigt finns det anledning att anta att aktivitet i åtgärdsarbete i sig kan öka den uppfattade möjligheten till åtgärder. Därigenom formas en positiv feedback-loop (Eklöf, 2004).

När det gäller arbetsmiljö har det sällan fokuserats på själva beslutsprocessen, dvs från identifieringen av ett problem till implementering av åtgärder. En modell som har varit vanlig beskriver processen med de tre begreppen erkännande (identifiering av en möjlig risk), bedömning (av risken och de åtgärder som krävs), samt kontroll (genomförandet av åtgärder). Denna beskrivning är starkt förenklad och anses vara tillämplig i de fall där tröskelvärden är målet och då åtgärderna är enkla. Då tröskelvärden inte är det enda kriteriet och då det finns svårigheter i genomförandet av åtgärder är inte modellen tillräcklig. Det finns dock en annan modell som lägger större fokus på beslutsfattandet och den process som ligger bakom införandet av åtgärder på det enskilda företaget. Denna modell, kallad "åtgärdstrappan" lägger stor vikt vid den tekniska information som krävs för att åtgärder ska vara effektiva (Antonsson, 1991).

Åtgärdstrappan innebär att beslutsfattandet beskrivs i en serie steg. Inledningsvis behövs en medvetenhet om ett arbetsmiljöproblem och problemet måste accepteras som verkligt för att det ska finnas en villighet att åtgärda det. Acceptans är en förutsättning för engagemang i åtgärdsarbetet. Det behövs också kunskap om orsakerna bakom problemet och det måste finnas en tillgänglig lösning. Genom att känna till hur och varför ett problem uppstår blir det lättare för företaget att vidta effektiva åtgärder. Lösningen måste accepteras som tillämplig i företaget. Om hjälp eller material behövs utifrån så måste leverantören vara känd och tillgänglig. Företagets ekonomi måste också klara av att man genomför åtgärden. Först därefter genomförs åtgärderna, följt av en utvärdering så att nödvändiga justeringar kan göras för att uppnå ett önskvärt resultat. Om utvärde-

ringen visar på allvarliga brister som är svåra att åtgärda startar företag om från steg ett. I annat fall betraktas problemet som löst (Antonsson, 1991, Eurenus, 2000).

Om någon komponent i beslutsfattandeprocessen är bristande kan det innebära att åtgärderna kan vara otillräckliga eller t o m felaktiga. Det är inte självklart att alla arbetsmiljöproblem leder till att företaget genomför alla steg. I många fall accepteras inte problemet, t ex för att det endast anses medföra en liten risk, eller så kan det vara svårt att hitta en lämplig åtgärd som inte är för kostsam (Antonsson, 1991).

### **2.3 Moveit som en del i en förändringsprocess**

I Antonssons (1991) analys avslutas arbetsmiljöarbetet med att problemet betraktas som löst. Det innebär att arbetsmiljöarbetet ses som en avgränsad och enskild insats med syfte att åtgärda en identifierad brist. Utgångspunkten för Moveit är istället att arbetsmiljöarbetet bör ses som en förändringsprocess. Det innebär att fokus ligger på en strävan att arbetsmiljöarbete ska ske kontinuerligt. Tidigare aktiviteter tjänar som insatser och bidrar till att öka motivation och engagemang för fortsättningen. I en sådan process kan ett antal faser urskiljas. Det kan dock betonas att dessa faser mycket väl kan byta plats och överlappa varandra. Att renodla faserna analytiskt är ändå användbart för att tydliggöra viktiga förutsättningar för ett motiverat arbetsmiljöarbete.

Ett kontinuerligt arbetsmiljöarbete i en långvarig förändringsprocess omfattas inte i sin helhet av den strategi som beskrivs här – Moveit. Det kan illustreras med att Moveit inte omfattar den fas där ”rutinerna för arbetsmiljöarbete blivit rutin”. Det innebär inte att det kontinuerliga arbetsmiljöarbetet bedöms som mindre viktigt. Tvärtom är strävan att beskriva hur metoder genom egenskaper som stimulerar till motivation och engagemang kan lägga en grund för det långsiktiga arbetet. Fokus ligger därför på uppstarten av förändringsprocessen där arbetsmiljöarbetet initieras. Mycket tyder på att deltagande i ett effektivt arbetsmiljöarbete är självförstärkande, på så sätt att benägenheten att fortsätta bedriva arbetsmiljöarbete ökar. Moveit handlar i den meningen om att lägga den grund som i många fall behövs för att ett arbetsmiljöarbete med brett deltagande ska komma igång, vilket skapar förutsättningar för ett kontinuerligt arbetsmiljöarbete.

Metoder med Moveit-egenskaper kan användas för att få igång processer och är enligt det synsätt som förs fram här ett användbart hjälpmedel för att överbrygga olika former av motstånd, som bristande motivation och engagemang, kunskapsluckor, bristande probleminsikt m m.

Metoder med Moveit-egenskaper kan också med fördel användas även då ett kontinuerligt arbetsmiljöarbete kommit till stånd: dels för att upprätthålla motivation och engagemang, dels för att metoderna utgör användbara hjälpmedel för att hantera arbetsmiljöproblem.

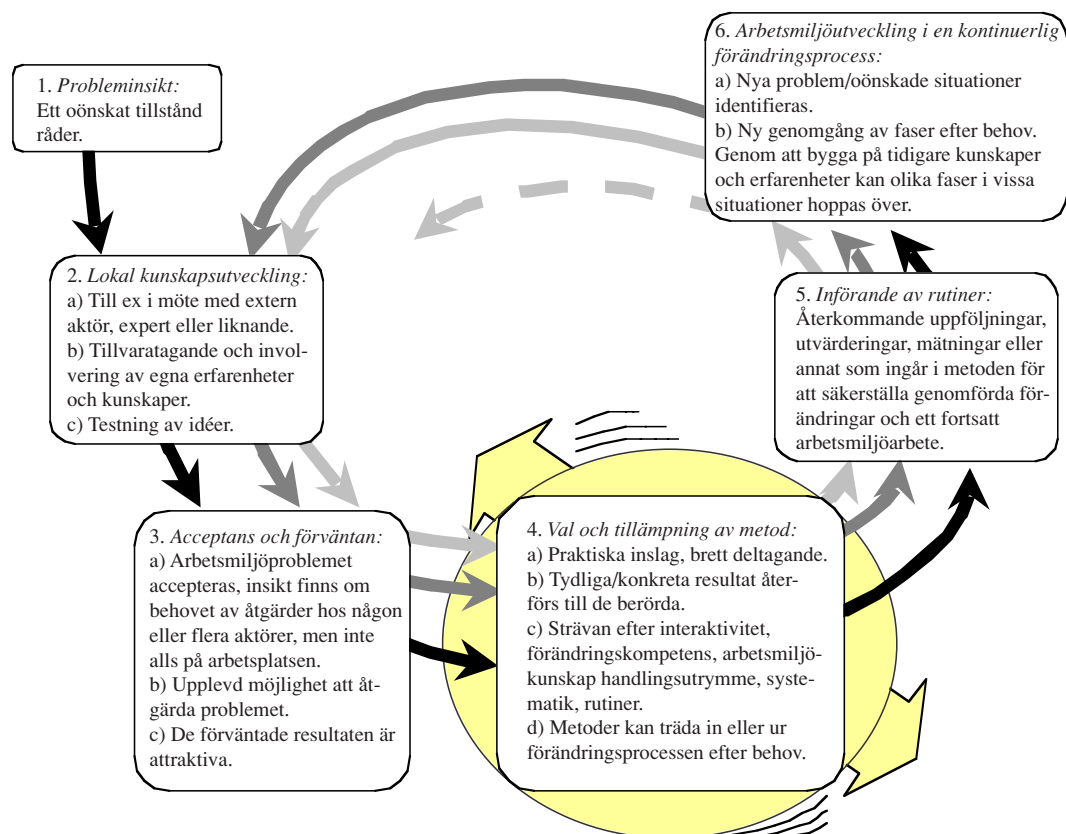


### 2.3.1 Moveit som en del i en förändringsprocess

Moveit-strategin och användandet av metoder i ett sammanhang av arbetsmiljöinriktade förändringsprocesser på arbetsplatser redogörs närmare i figur 1.

**Probleminsikt:** I inledningsskedet råder ett tillstånd som ger ett skäl till att arbeta med arbetsmiljöutveckling. Detta tillstånd kan handla om en probleminsikt i någon form, t ex att ett arbetsmiljöproblem har identifierats. Djupet i denna insikt hos problemägaren eller bredden av insikten hos medarbetarna kan dock vara otillräcklig för att i sig skapa en motivation för arbetsmiljöarbete.

**Lokal kunskapsutveckling:** Det kan behövas hjälp med att synliggöra orsaker och samband vad gäller arbetsmiljöfaktorer, deras källor samt möjliga åtgärder. Detta kan göras i en lokal kunskapsutveckling där hjälp i många fall kan behöva komma från experter utifrån. Genom att diskutera och ventilera kända problem på arbetsplatsen skapas kunskap som baseras på de erfarenheter som medarbetarna redan har. Det skapas också möjligheter att lära av varandras erfarenheter. Möjliga lösningar kan identifieras av deltagarna och en vilja finns ofta att prova på att för-



Figur 1. Moveit som en del i en förändringsprocess.

verkliga idéer och funderingar. Några viktiga funktioner som en expert kan fylla är att bidra till att rubba de invanda trygga rutinerna som ofta tas för givet. På så sätt kan en nyfikenhet skapas som leder till ett ifrågasättande av självklarheter i det rådande tillståndet. Det kan liknas vid en uppluckring av den situation som råder på arbetsplatsen för att skapa en grogrund för en förändring. Experten har dock inte ensamrätt på att bestämma åtgärder eller metoder, utan ska understödja en diskussion om olika lösningar och handlingsalternativ. Genom att kunna synliggöra olika handlingsalternativ, fylla i eventuella kunskapsluckor och peka på orsaker och konsekvenser, kan dels praktikernas värdering av det förväntade utfallet öka (attraktionsvärdet), dels kan praktikernas förväntningar på möjligheten att kunna åstadkomma en förändring öka (förväntan att lyckas nå utfallen). Det innebär att experten behöver använda sig av ett konsultativt arbetssätt.

Det konsultativa arbetssättet innebär att den externa experten samtalar och ställer frågor om företagets verksamhet och framför allt lyssnar på vad personerna på företaget har att berätta. Utifrån det samtalet kan experten ställa relevanta frågor rörande arbetsmiljön i syfte att få företaget själv att identifiera problem och föreslå lösningar (Birgersdotter et al., 2004).

Några viktiga nyckelord i denna fas är uppluckring, rubbning av rutiner, ifrågasättande, kreativitet, arenor för utbyte av erfarenheter och byggande av kunskap.

*Acceptans och förväntan:* Nästa fas i processen handlar om att arbetsmiljöproblemet accepteras och erkänns som ett verkligt problem som behöver åtgärdas. Genom den lokala kunskapsutvecklingen, där externa aktörer kan delta vid behov, börjar deltagarna se att det finns möjligheter att åtgärda problemet. De förväntade resultaten av åtgärderna behöver uppfattas som attraktiva av deltagarna. Det innebär att en lösning måste vara förankrad och uppfattas som praktiskt tillämpbar. Några nyckelord är brett deltagande, god processledning, konsultativt arbetssätt, förtroendefull atmosfär och goda förebilder.

*Val och tillämpning av metod:* Detta steg, som omfattar användningen av metoder, utgör kärnan i en förändringsprocess utifrån Moveit-begreppet. Metoder för arbetsmiljöutveckling kan underlätta att åtgärder genomförs. Genom att de resultat som kommer av användningen av metoder och verktyg kontinuerligt återförs på ett positivt och lättillgängligt sätt kan motivationen förstärkas ytterligare och engagemanget underbyggas för de åtgärder som genomförts. Målsättningen är att metoder med Moveit-egenskaper ska skapa förutsättningar för ett långsiktigt och kontinuerligt arbetsmiljöarbete kommer till stånd. En del metoder innehåller moment som kräver stöd från experter. I de fall då experter anlitas är det viktigt att de arbetar med ett konsultativt arbetssätt, för att stödja en större motivation hos aktörer inom företaget och att identifiera och förstärka företagets egna drivkrafter. För att bidra till att skapa motivation och engagemang för arbetsmiljöarbetet gör inte experten egenhändiga tolkningar av resultaten, utan gör information tillgänglig, begriplig och överskådlig, så att praktikerna kan delta i diskussioner och analyser. Moveit handlar om att få igång ett arbetsmiljöarbete på ett sätt som främjar en kontinuerlig process.

*Införande av rutiner:* De nya eller förändrade rutiner och arbetssätt som metoden bidragit till att skapa upprätthålls genom återkommande mätningar, utvärderingar eller liknande. Därigenom kan de nya arbetsformerna stabiliseras och det ges möjligheter till utvärderingar och ett fortsatt, kumulativt, arbetsmiljöarbete.

*Arbetsmiljöutveckling i en kontinuerlig förändringsprocess:* Genom att arbetsmiljöarbetet övergår i en kontinuerlig förändringsprocess ligger den förändringskompetens och de kunskaper och erfarenheter som skapats under åtgärdsarbetet till grund för ytterligare förbättringar. Nya oönskade situationer eller arbetsmiljöproblem kommer sannolikt att identifieras. De faser som är nödvändiga för att kunna hantera situationen och genomföra åtgärder blir åter genomgångna. Andra faser kan eventuellt utelämnas, i de fall då tillräckliga kunskaper och erfarenheter, acceptans och förväntan samt motivation och engagemang redan finns. För varje ytterligare genomförande av processen skapas en större grund att bygga vidare på.

En tillämpning av metoder innebär inte automatiskt att ett kontinuerligt arbetsmiljöarbete kommer till stånd. Processen kan avstanna av flera orsaker. En kan vara att mer kunskap leder till att utgångsläget bedöms som tillräckligt tillfredsställande och därmed accepteras inte arbetsmiljöproblemet. Samtidigt kan ett arbetsmiljöarbete komma igång igen vid ett senare tillfälle som ett resultat av en omvärdering av tillståndet. Denna omvärdering kan vara en följd av ny kunskap, kontakter med experter eller andra aktörer.

Ett arbetsmiljöarbete som genomgår dessa faser främjar ett lärande och ett brett deltagande. Det ger förutsättningar för förändringsprocesser enligt en inlärningsstrategi, som ger kompetens som bidrar till en förmåga att behärska förändringarna. Karlton (1996) pekar på tre viktiga steg för en förändringsprocess enligt en lärandestrategi, uppluckring, förändring och stabilisering. De tidiga faserna i den process som beskrivs i figur 1 bidrar till uppluckringen av det rådande tillståndet. I och med tillämpningen av en metod med Moveit-egenskaper inleds åtgärdsarbetet i sig. I en kontinuerlig förändringsprocess kan dock behovet av metoder variera och i en del fall kan åtgärdsarbetet genomföras utan hjälp av sådana metoder. Stabiliseringsfasen följer genom införandet av nya rutiner och uppföljningar.

### 3. Motivations- och engagemangshöjande metoder i arbetsmiljöarbetet

Det övergripande syftet med studien är att beskriva Moveit-begreppet i ett sammanhang av arbetsmiljöarbete som en förändringsprocess. Den beskrivning av Moveit-begreppet och den strategi som är central däri som gjorts ovan kan ge en förståelse för hur Moveit kan utgöra en ”startmotor” i arbetsmiljöarbetet. Däremot saknas fortfarande en beskrivning av viktiga motivations- och engagemangshöjande egenskaper hos metoder, alternativt egenskaper som kan stödjas genom tillämpningen av metoder utifrån Moveit-strategin.

### 3.1 Kort om metoder

Några goda egenskaper som Eurenus (2002) menar att en metod<sup>3</sup> för arbetsmiljöarbete ska ha är att vara målinriktat; kunna användas rutinmässigt eller för att starta en rutin eller åtgärdsarbete; hjälpa till att identifiera problem och vilka åtgärder som är aktuella för företaget; samt leda företaget genom en beslutsprocess, ofta stegvis och välstrukturerat. Formen kan variera i stort men utgörs oftast av ett skriftligt material (video eller CD-ROM är andra exempel). En grundtanke är att man inom företaget tar till vara den kunskap som finns och hittar sätt att lösa eventuella problem själva. Metoder kan göra det möjligt för företag att förbättra arbetsmiljön utan tillgång på experter (Eurenus, 2000).

Det finns olika typer av metoder med avseende på arbetssätt. Många är uppbyggda enligt principen att man kartlägger, bedömer och åtgärdar. En arbetsordning enligt en sådan princip är lätt att följa och leder fram till konkreta åtgärder. Ofta innehåller metoden en aktiv del, d v s det medföljer verktyg i form av protokoll, blanketter, frågeformulär, checklistor eller dylikt att fylla i för företaget vilket gör det lättare att komma igång med det praktiska arbetet. Det lättar också upp metoden och gör den mer användarvänlig (Eurenus, 2000).

I sammanställningen av exempel på metoder som är tillämpliga inom ramen för Moveit-strategin används en kategorisering av metoderna i sex olika grupper. Indelningen kan, som i många liknande fall, ifrågasättas och alternativa grupperingar är möjliga. I första hand ska dock kategoriseringen ses som ett redskap för att underlätta diskussioner om och analyser av metoderna. De olika grupperna är inte en gång för alla fasta och isolerade från varandra. Tvärtom finns det många gemensamma drag hos metoder i olika kategorier.

Till beskrivningarna av metoderna nedan kopplas också i en del fall beskrivningar från författarnas egna erfarenheter av användning av metoder på arbetsplatser. I många fall har dessa metoder använts just för att de identifierats som motivationsskapande hjälpmedel i arbetsmiljöarbetet. I något fall har dock en metod visat sig ha en bristande Moveit-effekt i något av leden som beskrivits i figur 1 ovan. Där så har varit möjligt har försök gjorts att utveckla metoderna utifrån dessa erfarenheter. Korta beskrivningar av användning och metodutveckling görs därför i förekommande fall i anslutning till beskrivningen av originalmetoden.

### 3.2 Viktiga egenskaper hos metoder

Med utgångspunkt i genomgången av den tidigare forskningen om förändringsprocesser, om arbetsmiljöarbete och om förutsättningar för motivation och engagemang i arbetsmiljöarbetet är det möjligt att kort sammanfatta de viktigaste in-

---

<sup>3</sup> Eurenus (2000) använder sig av begreppet verktyg, inte metod. Den beskrivning av verktyg för arbetsmiljöarbete som Eurenus gör ligger dock i linje med det som i föreliggande rapport avses med begreppet metod. Se distinktionen mellan strategi, metod och verktyg i avsnitt 1.4 Begrepp och definitioner.

slagen som en metod bör innehålla för att skapa motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete. Dessa egenskaper är:

- Interaktivitet, d v s ett brett deltagande av berörda och involvering av medarbetare.
- Förändringskompetens, d v s att metoden stödjer att deltagarna skapar kunskaper om hur förändringsprocesser kan genomföras.
- Arbetsmiljökunskap, d v s att metoden bidrar till ett ökat arbetsmiljökunskande på arbetsplatsen och att deltagarna skapar kunskaper om arbetsmiljöfaktorer och hur de kan åtgärdas.
- Handlingsutrymme, d v s att metoden bidrar till att deltagarna upplever att det finns en möjlighet att påverka det rådande tillståndet och att det finns en möjlighet att uppnå det eftersträvade utfallet.
- Systematik, d v s att metoden guidar deltagarna genom ett förändringsarbete och bidrar till att skapa ett underlag för beslutsprocesser.
- Integrerbarhet, d v s att metoden innehåller rutiner som bidrar till att säkerställa de förbättringar som genomförs, stabilisera de nya arbetsformerna och ge en möjlighet till utvärderingar och fortsatta aktiviteter för att nå ytterligare förbättringar.

Det är inte nödvändigt att en metod innehåller samtliga dessa egenskaper. Avgörande är istället att den *tillämpas* med en strävan att uppfylla var och en av dessa egenskaper, d v s med en Moveit-strategi.

Egenskaperna kan också ge en vägledning i vilka metoder som kan användas i vilka situationer, beroende på målsättningarna med förändringsarbetet. Är det t ex ett viktigt värde att involvera medarbetarna i arbetsmiljöarbetet för att tillvarata deras erfarenheter och kunskaper om produktionsprocesser eller arbetssätt, kan en utgångspunkt vara att använda sig av de metoder som uppfyller de två första egenskaperna, interaktivitet och förändringskompetens. Är en målsättning att bidra till att bygga upp en kunskap om olika arbetsmiljöfaktorer på arbetsplatsen blir istället egenskaperna arbetsmiljökunskap och handlingsutrymme mer centrala. För beskrivning av metoder i relation till Moveit-egenskaperna, se tabell 1 (sid 37).

### 3.3 Visualiseringsmetoder

Användningen av bilder som kommunikationshjälpmedel knyter an till Piagets utvecklingspsykologi medan teoribildningen om aktionsforskning och forskning kring erfarenhetsbaserat lärande legat till grund för att engagera både chefer och anställda och göra dem gemensamt delaktiga i sitt företags utvecklings- och förändringsarbete. Med utgångspunkt från talesättet ”en bild säger mer än tusen ord”, diskuterar Johansson (1999) hur datorstödd visualisering utvecklats som ett hjälpmedel för att skapa engagemang och delaktighet, underlätta erfarenhetsutbyte och kommunikation, främja ständiga förbättringar, uppnå ökad konkurrensförmåga, samt bidra till personalens anställningstrygghet och välbefinnande (Johansson, 1999).

Det är lättare att föreställa sig hur en arbetsplats ser ut och hur arbetet bedrivs om man ser den avbildad än om den bara beskrivs muntligt eller i skriftliga framställningar. Deltagare i en arbetsgrupp som tittar på bilder kan samtidigt ta del av hur de rådande förhållandena i ett företag ter sig. De kan också bilda sig en uppfattning om hur planerade förändringar kan komma att se ut. Avsikten är att en diskussion som baseras på användning av bilder i stället för abstrakta beskrivningar ska leda till att flera människor på en arbetsplats kan delta i diskussionen och påverka dess innehåll. Risker för missförstånd och konflikter minskar sannolikt också om man kan peka på en bild eller en datoranimation, när man vill förklara vad man menar eller hur man uppfattat en sak (Johansson, 1999).

Förbättringsarbete genom kommunikation med hjälp av bilder förutsätter att flera personer samverkar för att nå ökad förståelse kring sitt gemensamma arbete och åstadkomma förändringar. Visualisering kan bidra till att man kan skapa gemensamma föreställningar kring konkreta företeelser. Diskussionen i en projektgrupp kan bli livligare och mera engagerande om den stöds av visualisering av det som diskuteras. En visualiseringsstödd diskussion kan underlätta för de anställda att delta i diskussionen och framföra sina synpunkter genom att bilder kan användas som ett gemensamt språk och som ett kommunikationshjälpmedel (Johansson, 1999).

### *3.3.1 Bildredigering*

Det är inte ovanligt att anställda och chefer inte själva uppfattar arbetsmiljöproblemen på den egna arbetsplatsen p g a att de själva är vana med den miljö som de vistas i. För att åstadkomma en ny medvetenhet om de egna arbetsmiljöförhållandena har en metod utvecklats vid Arbetslivsinstitutet. Metoden bygger på skapandet av en virtuell verklighet utifrån en digital bild från en aktuell arbetsplats genom manipulering och redigering i en dator. Den förbättrade arbetsplats som skapas i bilden fungerar därefter som start på diskussioner mellan anställda och chefer och i förekommande fall externa deltagare. Från tidigare användningar av metoden har det visat sig att många idéer och synpunkter kommer upp till diskussion. Ett antal av de förslag som lämnats i bilderna har också förverkligats. I diskussionerna kommer ofta många förslag på viktiga förändringar. Ett sätt att systematisera detta är att varje anställd får i uppdrag att under sitt möte skriva ned förslag på tre viktiga förändringar. En del av dessa är ofta lätta att åtgärda mer eller mindre omedelbart. Utifrån diskussionerna skapas också ett engagemang för fortsatt arbetsmiljöarbete och en möjlighet att fortsätta en förändringsprocess t ex med hjälp av någon annan förändringsmetod (Andersson et al., 2003).

### *3.3.2 CD-SAM – visualiserad handledning vid systematiskt arbetsmiljöarbete*

CD-SAM, som bygger på metoden ”SAMarbete i det lilla företaget” utvecklat av Småföretagsenheten på Yrkes- och miljömedicinska kliniken i Örebro, innehåller intervjuer med företagsledare och anställda på mindre tillverkningsföretag och offentliga organisationer. CD-SAM är utvecklad vid Arbetslivsinstitutet. I intervjuerna, som presenteras i videosekvenser, berättar personerna om sina erfarenheter av systematiskt arbetsmiljöarbete och om hur det har påverkat arbetsmiljö,

produktion och ekonomi. De berättar också om tidsåtgång för det systematiska arbetsmiljöarbetet, om fördelar och fallgropar. Genom att presentera exempel från arbetsplatser som arbetat med metoden kan CD-skivan utgöra ett stöd främst för handledare i metoden, men också som en inspirationskälla inför arbetet på företag och organisationer (Arbetslivsinstitutet, 2004 (a)).

### 3.3.3 *GridMap*

GridMap är en metod som har utvecklats för att samla in, bearbeta och presentera data från mätningar av t ex luftburna föroreningar. GridMap omfattar insamling av mätdata och bearbetning av dessa data till grafiska figurer som visar områden med höga koncentrationer. Figurerna underlättar tolkningarna av mätresultaten och ger därför ett värdefullt stöd i kombination med åtgärder riktade mot att minska utsläpp av föroreningar i luften på arbetsplatsen. Genom att använda ett instrument som snabbt ger värden kan mätningarna genomföras på några minuter. GridMap bidrar till en enkel och lättförstådd visualisering av de största utsläppskällorna. Därmed ger GridMap underlag och stöd för diskussioner med anställda och arbetsledare om lämpliga åtgärder. Förnyade mätningar och GridMaps genomförda efter åtgärderna bidrar till att öka intresset för att förbättra arbetsmiljön ytterligare (Rosén et al., 1989 (a)).

Metoden genomförs så att från 16 till över 100 mätpunkter – beroende på bland annat rummets storlek – fördelas i ett mönster så att hela utrymmet täcks. Resultatet från mätningarna bearbetas i en dator, där interpolering mellan mätpunkterna används för att öka tätheten i nätet. Mätningarna genomförs 1,5 meter ovan golvytan och nätetts höjd ovan baslinjen vid varje punkt visar koncentrationen av föroreningar i den punkten. Den grafiska illustrationen av GridMap identifierar tydligt källorna till de luftburna föroreningarna. Efter åtgärder kan en ny GridMap-undersökning visa att koncentrationerna har minskat (Rosén & Andersson, 1989 (a)).

En utveckling av GridMap handlar i ett exempel om föroreningars spridning i en försökskammare vid arbete med armerad polyesterplast. Genom provtagning har föroreningar mätts i 64 mätpunkter fördelat på fyra plan. Provtagningen genomfördes med ett direktvisande instrument och spelades in på video enligt PIMEX-metoden. Varje mätpunkt redovisades som en ruta i en tredimensionell figur. Försöken visade att det undersökta tilluftsdonet, kombinerat med ett utsug vid källan, gav mycket bra skydd mot exponering då föroreningskällan hanterades av den exponerade. Det visade sig dock viktigt att inga kraftiga störningar av luftströmmarna förekom, t ex i form av korsdrag (Andersson et al., 1993).

### 3.3.4 *PIMEX*

PIMEX-metoden (Picture Mix Exposure) har utvecklats som ett hjälpmedel att identifiera orsakerna bakom exponering för faktorer som kan orsaka hälsorisker på arbetsplatser. Metoden bygger på simultana mätningar av en persons exponering med hjälp av ett direktvisande instrument och videofilmning. Mätresultatet presenteras grafiskt i videofilmen. Metoden utvecklades först med avsikten att effektivisera åtgärder mot luftföroreningar men har senare kommit att användas

för ett antal andra ändamål som för fysikaliska risker som buller och vibrationer, muskelbelastning och effekter av värme (Rosén et al., 2005).

Det huvudsakliga syftet med metoden är att skapa en lättförståelig demonstration av hur skadliga belastningar orsakas av faktorer som är lätta att förändra, t ex arbetsmetoder, arbetsorganisation och användningen av olika hjälpmedel avsedda att minska exponeringen. PIMEX kan också användas för att värdera effektiviteten i olika åtgärder för minskad exponering. I diskussioner med anställda och ledning på arbetsplatser där metoden använts har personerna ofta uttryckt att metoden är överlägsen t ex skrivna rapporter när det gäller att skapa en förståelse för orsakssamband. Därigenom har personerna stimulerats till att förändra sina arbetsrutiner och sina tekniska hjälpmedel för att minska exponeringarna (Rosén et al., 1989 (b)).

Andersson har visat att olika anställda som utför samma arbete ofta är utsatta för olika nivåer av exponering. Det beror på att de anställda organiserar och utför sitt arbete på olika sätt. Användning av PIMEX-metoden kan identifiera och illustrera bra och dåliga sätt att utföra arbetet ur exponeringssynpunkt. Metoden ger kunskap om vilka arbetsmoment som ger de största bidrag till exponering. Därmed skapas möjligheter för kostnadseffektiva åtgärder (Andersson, 1995).

Resultaten av mätningarna kan alltså studeras i realtid av andra arbetare och tillsammans med den studerade arbetaren direkt efteråt. Ofta leder det till diskussioner om orsakerna bakom resultaten och hur man kan minska exponeringen. Förslag och idéer som de anställda lämnar kan i många fall testas direkt och utvärderas, vilket leder till ytterligare diskussioner och nya förslag. Ofta blir de anställda överraskade över att orsakerna till exponeringarna kan åtgärdas på ett konkret och billigt sätt. Det har också visat sig att processen motiverar alla inblandade att ta del i arbetsmiljöförbättringar. Genom att de anställda förstår att de kan påverka arbetsmiljön och förändringsprocessen, blir de mer intresserade av att göra det. Det leder också till en större benägenhet att acceptera förändringarna. Även ledningens motivation ökar ofta då alternativa lösningar som kan identifieras ofta är ekonomiskt fördelaktiga (Rosén, 1999).

Med hjälp av metoden har filmer producerats, där orsaker till exponering och effektiva åtgärder för att minska exponeringen presenteras. Såväl filmerna som metoden i sig har visat sig vara värdefulla hjälpmedel i diskussioner om arbetsförhållanden, i arbetet med konkreta åtgärder och inte minst för att öka intresset för arbetsmiljöfrågor (Rosén & Andersson, 1989 (b)).

### 3.3.5 TALE (*Teaching And Learning Ergonomics*)

TALE är strukturerad och praktiskt inriktad metod utvecklad för användning av video som ett komplement i en utbildningssituation. Metoden kräver att en utbildad ergonom eller fysioterapeut, med god kunskap om det aktuella arbetet, deltar. Ergonomen börjar med att samtala med den eller de personer som metoden ska tillämpas på, för att ta reda på deras erfarenheter om arbetet och eventuella svaga punkter eller smärtförmågelser. Hänsyn tas även till intressen, familjesituation och övriga fysiska aktiviteter. Syftet är att dels bygga upp ett förtroende, dels att identifiera områden i arbetet att fokusera på. Arbetarna filmas sedan i utförandet



av det vanliga arbetet utan några särskilda förberedelser. Ergonomen gör på plats en snabb utvärdering och hjälper arbetarna att förbereda sig inför nästa steg (Vogel et al., 2003).

Ergonomen utför sedan en egen analys av videoinspelningen. Därefter studerar arbetarna, ergonomen och om möjligt en förman eller arbetsledare inspelningen tillsammans. En poäng som lyfts fram är att betraktandet av sig själv i en videoinspelning i sig är en engagerande pedagogik. Dessutom ger möjligheten att studera sig själv en möjlighet att reflektera över den egna kroppsliga upplevelsen. Det främjar individens sätt att identifiera sig med det som ska läras in och gör det lättare att omvandla inlärningssituationen till något som stämmer överens med den egna kroppen och det egna beteendet. Ett syfte med metoden är att uppmuntra arbetarna i det som de redan gör bra och göra det möjligt att dela med sig av och diskutera bra lösningar med medarbetarna. En poäng är också att videoinspelning utgör en enkel metod för att analysera och utvärdera arbetsförhållanden, vilket ger goda argument för förbättrad arbetsmiljö. Goda och övertygande argument om behovet av arbetsmiljöförbättringar måste i många fall komma från någon utomstående. Med TALE och liknande metoder kommer i många fall argumenten istället från arbetarna själva (Vogel & Hägg, 2003).

### 3.3.6 VIDAR

VIDAR är en metod som baseras på den anställdes egen kunskap om sitt arbete. VIDAR används med en digital videokamera och en bärbar dator. VIDAR står för Video och Datorbaserad ARbetsanalys och har utvecklats av Arbetslivsinstitutet Väst. Några nyckelord som används i beskrivningen av metoden är videoanalys, participativ ergonomi, problemidentifiering och subjektiv skattning. VIDAR är tänkt att främja deltagandeprocesser i förbättringsarbete inom organisationer av olika typer. Idén bygger på att förändringsarbetet ska ledas av t ex företagshälsovården och genomföras självständigt på ett företag och alltså i stor utsträckning utan forskares och andra externa experters medverkan (Forsman et al., 2002).

Vid användning av metoden videofilmas först en person i sitt dagliga arbete. Den som filmats gör sedan själv en bedömning av fysiskt såväl som psykosocialt påfrestande arbetsituationer. När en psykosocialt belastande situation markeras öppnar sig ett fönster med frågor. Som resultat från en VIDAR-analys får man en databas av högbelastande situationer sparade med bilder, data och kommentarer. Dokumentationen som genereras kan användas i en förändringsprocess (Forsman et al., 2002).

De situationer som identifieras med VIDAR baseras på den kunskap som den filmade personen själv har om sitt eget arbete. De situationer som upplevs belastande kan förmodas vara de som också orsakar besvär. Metodens huvudprincip är att den anställde ska ses som en expert på sitt eget arbete och att den kunskap som arbetet som den anställde själv har ska tas tillvara både när man identifierar problem på arbetsplatsen och i förändringsarbete. Metoden bygger på att relevant information om fysiskt och psykiskt påfrestande situationer kan samlas in genom att anställda ser sig själva i sitt dagliga arbete på videofilm (Forsman et al., 2002).

### 3.4 Enkätbaserade metoder

Wikman (1999) diskuterar användandet av enkäter som en metod för att förbättra informationsflödet på en arbetsplats och som en metod att aktivera diskussioner kring hur verksamheten är upplagd. Fördelen med utnyttjande av enkätfrågor är att de kan ge en generell bas för diskussioner och skapa förutsättningar för jämförelser. De kan också skapa bättre möjligheter till uppföljning. Systematiskt insamlade enkätsvar kan också stimulera till diskussioner längre ner i organisationen (Wikman, 1999).

Det kanske viktigaste utfallet av en enkätmetod är den process som skapas när individer arbetar tillsammans med enkätresultat. Ett arbetssätt som kan tillämpas vid användning av de flesta enkätbaserade metoder är att det gemensamma arbetet med enkätresultaten innehåller samtal om hur materialet kan analyseras, om de resultat som skapas och om prioriteringar av åtgärder (Häggqvist, 2004).

En enkätundersökning är en traditionell metod för att mäta individ-, grupp- och organisationsegenskaper i arbetet. Frågeformulärens strukturerade form, med specifika skalor och frågor, ger ett enhetligt begrepp för alla deltagare. Det ger stora grupper möjlighet att delta och det innehåller information om betydelsen av frågeformulärens områden. Det hjälper dem som deltar att rikta sina utvecklingsdiskussioner och att koncentrera sig på viktiga frågor. Påverkan på och modifiering av människors mentala modeller börjar redan när de fyller i formuläret. Information kan också samlas in med andra metoder. Att kombinera metoder, t ex genom att komplettera en enkätundersökning med intervjuer, gruppdiskussioner, observationer eller möten och konferenser kan stärka resultaten och stödja processen (Dallner et al., 2000).

Motivationen hos respondenterna är en nyckelfråga. Om respondenterna inte är motiverade och inte förstår eller accepterar syftet med undersökningen, så finns det en risk att svarsfrekvensen blir låg. Ett viktigt steg är också återkopplingen, där samtliga deltagare bör ha möjlighet att uttrycka sin åsikt. Ett överflöd av information kan hämma diskussionen och leda till torftiga gruppdiskussioner med få förslag till förbättringar. Det är viktigt att föra in diskussionen på ett konstruktivt sätt och inte fokusera för mycket på jämförelser. Resultaten som presenteras ska ses som en utgångspunkt för diskussioner och inte vara det enda som får diskuteras (Dallner et al., 2000).

#### 3.4.1 *Frågor om attraktivt arbete*

I en studie om vad som gör ett arbete attraktivt (Åteg et al., 2004) skapades en modell över innehållet i attraktivt arbete. Modellen av vilka kvaliteter som kännetecknar ett attraktivt arbete har utvecklats med hjälp av intervjuer med anställda på olika typer av arbetsplatser. Utifrån denna modell har ett verktyg utformats innehållande frågor om attraktivt arbete. Verkttyget, ett frågeformulär, är framtaget vid Tema Arbetsliv, Högskolan Dalarna, för att ge ett underlag till utveckling av attraktivt arbete.

Verkttyget innehåller ett 80-tal påståenden som respondenten ombeds att ta ställning till, både avseende i vilken utsträckning personen anser att de är viktiga

för att ett arbete ska vara attraktivt och i vilken utsträckning personen anser att de stämmer med dennes nuvarande arbete (Tema Arbetsliv, 2004).

En avsikt är att användandet av verktyget ska stimulera till fokus på främjande och möjligheter, vilket innebär att såväl de starka som de svaga sidor som kan identifieras när det gäller den egna arbetsplatsen är av intresse. En utgångspunkt är att resultaten av användandet av verktyget ska utgöra ett underlag för diskussioner på arbetsplatsen. De förändringsprocesser som därigenom kan stimuleras inriktas efter de områden som prioriteras i dessa diskussioner, vilket inte implicerar en ensidig betoning på åtgärder av svaga områden, utan kan med fördel även omfatta ett odlande av arbetsplatsen starka sidor.

Arbete pågår med att skapa en metodbeskrivning av hur verktyget kan användas i förändringsprocesser.

#### *3.4.2. QPSNordic*

Nordiska Ministerrådet startade 1994 ett projekt med syfte att förbättra den vetenskapliga kvaliteten och jämförbarheten hos mätresultat av psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet. Detta resulterade i frågeformuläret QPSNordic, som är lämpligt att använda vid bl a arbetsplatsinterventioner. Användbarheten hos QPSNordic ligger bland annat i att det är ett "survey-feedback" instrument, dvs en enkätundersökning med återkoppling. Till frågeformuläret finns en användarmanual med en beskrivning av innehåll och användbarhet. Formuläret innehåller 129 frågor och täcker aspekter av ett snabbt föränderligt arbetsliv (Dallner et al., 2000).

QPSNordic kan användas av praktiker, forskare och konsulter som är intresserade av organisationsutveckling med aktivt deltagande av anställda. Erfarenhet av utredningar krävs dock för att administrera frågeformuläret, analysera data, undersöka samband, att presentera resultatet och tolka dem tillsammans med deltagarna. För återkopplingen av resultaten är det värdefullt med kunskap i att leda grupparbete och kunskap om gruppdynamik (Dallner et al., 2000).

Möjligheter finns att få hjälp med de mer krävande delarna av genomförandet av metoden från olika företag och organisationer.

#### *3.4.3 Skolmiljö 2000*

Verktyget bygger på en modell för systematiskt arbetsmiljöarbete i skolan utvecklad vid Arbetslivsinstitutet. Huvudsyftet med modellen är att erbjuda skolor ett verktyg som gör det möjligt för alla i skolan att engagera sig och medverka i skolans utvecklingsarbete kring arbetsmiljöfrågor. Enkätverktyget, med elektroniska arbetsmiljöenkäter för personal och elever, innehåller frågor som rör tre områden. Det första är människan i skolan, som omfattar arbetsglädje, utveckling och hälsa. Det andra är den fysiska miljön, till exempel luft-, ljud- och ljusförhållanden, standard på lokaler, inredning och utemiljö samt underhåll för dessa, ergonomi. Det tredje området är arbetet i skolan, som utgörs av arbetssätt, samarbete och organisation (Arbetslivsinstitutet, 2004 (b)).

Enkäterna är digitaliserade och kan nås via webbplatsen. Alla Sveriges skolor kan använda enkäterna och enkätverktyget kostnadsfritt. Enkäterna finns i tre ver-

sioner, för personal, elever och en förenklad version för yngre elever. De besvaras med hjälp av dator uppkopplad till Skollivs webbplats och sammanställs automatiskt. När minst fem personer har svarat på en enkät kan man få fram en sammanställning i form av en resultatprofil (Arbetslivsinstitutet, 2004 (b)).

I stödmaterialet till *Skolmiljö 2000* och enkätverktyget ges förslag till hur man steg för steg kan gå till väga för att planera och genomföra det systematiska arbetsmiljöarbetet. Inför kartläggningen av arbetsmiljön med hjälp av enkätverktyget utses en lokal administratör som kan registrera skolan och skapa grupper. Detta kan göras via formulär och en användarmanual som finns på webbplatsen (Arbetslivsinstitutet, 2004 (b)).

### 3.5 Checklistor

Checklistor innehåller oftast ledande frågor om vanliga arbetsmiljöproblem. De är ofta tydligt strukturerade, men en rekommendation är att använda listorna på ett sätt som passar det enskilda företaget eller arbetsplatsen. Om frågor i listorna inte passar in är det bättre att stryka dem än att försöka ”tvinga” fram svar. På samma sätt kan det vara lämpligt att lägga till frågor som saknas utifrån den egna verksamheten. Det är bra att fylla i checklistor gemensamt, t ex att företagsledning, produktionschef och skyddsombud hjälps åt. Det kan vara lämpligt att ta hjälp av skyddsingenjör eller regionalt skyddsombud i början. Det är också bra att skapa rutiner för ifyllandet av checklistor för att undvika att de glöms bort. Resultatet av ifyllandet kan med fördel användas vid nästa tillfälle för att underlätta uppföljning och ifyllande. Resultaten bör också användas som ett underlag för diskussion på arbetsplatsen (Arbetarskyddsämnden, 1991).

Checklistor är en typ av verktyg som gör att företagen snabbt kan komma igång och jobba och se resultat. En checklista leder direkt in företaget i praktiskt handlande. En checklista fungerar så att man går igenom frågorna och svarar ja eller nej beroende på om arbetsplatsen uppfyller de krav som ställs i frågorna. Om man inte uppfyller kraven bör åtgärder vidtas. Frågorna i checklistan kan ställas så att de blir mer eller mindre åtgärdsinriktade (Eurenius, 2000).

Att frågorna är åtgärdsinriktade innebär ofta att checklistorna innehåller ett fält för ifyllande av vilka åtgärder som ska göras, vem som ansvarar för att det blir gjort och när det ska vara klart (Arbetarskyddsämnden, 1991).

Genom att innehålla ledande frågor kan checklistor bidra till ett ökat arbetsmiljö-kunskande på arbetsplatsen, som bygger på att produktionen ses ur ett arbetsmiljöperspektiv (Antonsson et al., 1989).

Checklista som metod har dock visat sig vara mindre effektiv vid sådana arbetsmiljöproblem som ständigt måste kontrolleras och hållas efter, t ex att det är städat och hålls ordning. Samtidigt är dessa typer av arbetsmiljöproblem en stor orsak till många arbetsskador och speciellt olyckor (Alvarez et al., 2002).

#### 3.5.1 Maskinchecklista

Avsikten med maskinchecklistan är att skapa ett verktyg som på ett enkelt sätt kan hjälpa mindre verksamheter att gå igenom och förbättra maskinsäkerheten. Till

checklistan valdes en papperslösning, eftersom denna form passar då det är ett stort antal punkter som ska gås igenom vid många maskiner. Skrivandet är dock begränsat till ett minimum och vikten ligger istället på dialogen vid den enskilda maskinen (Hasle et al., 2004).

Maskinchecklistan är i princip tänkt som ett redskap som skyddsombud och en säkerhetsgrupp kan använda själva. I praktiken kan det dock behövas att en konsult ingår, speciellt i företag med en svag säkerhetsorganisation. Konsulten hjälper till att kartlägga säkerheten på en eller flera maskiner och tar eventuellt bilder av risksituationer. Det är viktigt att medarbetarna involveras vid genomförandet av metoden, dvs vid ifyllandet av checklistan vid de anställdas respektive arbetsplatser. Dialogen är viktig. Det kan finnas behov av att konsulten skriver en kort rapport, inkluderande bilder och kommentarer till de olika platserna. Rapporten läggs sedan fram på ett följande möte och bilderna gås igenom och det utarbetas handlingsplaner för de funna risksituationerna (Hasle & Limborg, 2004).

Det grundläggande i denna metod är en checklista som bygger på en teknisk genomgång av de mest förekommande bearbetningsmaskinerna. För att den ska kunna användas finns det ett behov av ett eller två möten mellan säkerhetsgruppen och konsulten för att uppnå en förtrogenhet med verktyget. När säkerhetsgruppen är förtrogen med verktyget och det har provats på ett antal maskiner tillsammans med konsulten, fortsätter gruppen själv. Förloppet ska dokumenteras med bilder och avslutas med ett statusmöte (Hasle & Limborg, 2004).

### *3.5.2 Risktermometern*

Risktermometern är ett hjälpmedel för att upptäcka och bedöma riskerna för arbetsskador på en arbetsplats. Ett antal liknande checklistor finns för andra områden, t ex kemiska hälsorisker, ergonomi m m. Risktermometern är en form av riskanalys som kan röra olycksfall eller sjukdomar till följd av arbetet. Verktyget är avsett för företag med färre än 50 anställda med tillverkande verksamhet eller där man hanterar eller transporterar varor eller producerar och administrerar tjänster. Metoden bygger på en genomgång tillsammans med de anställda av arbetsuppgifter och att man samlar in deras erfarenheter och kunskaper om risker, störningar och möjliga förbättringar. Avsikten är att en arbetsgivarrepresentant är ansvarig för kartläggningen och arbetar tillsammans med en företrädare för de anställda, förslagsvis ett skyddsombud. Kartläggningen genomförs med stöd av blanketter och checklistor (Hedman et al., 1997).

En rekommendation är att arbetet med metoden genomförs under ca en månads tid. Ett första steg kan vara att gå igenom vad som tidigare hänt på arbetsplatsen i form av sjukfrånvaro, olycksfall och tillbud och hur man hanterat risker. Protokoll från skyddsronder och information om produktionsstörningar kan också vara lämpliga utgångspunkter. Arbetet kan genomföras i naturligt avgränsade områden. Samtliga anställda, som också ska delta i kartläggningen, ska informeras muntligt och gärna skriftligt. Kartläggningen av riskerna utifrån en blankett görs av de ansvariga genom att antingen samla hela personalen inom varje område och diskutera arbetsuppgifter och risker, eller genom att diskutera individuellt med varje medarbetare. Alla förslag och idéer ska skrivas ned. Förslagen kan också handla

om att anlita en expert på något område för att hitta en lösning. En bra diskussion är en förutsättning, där alla förslag kommer fram. Efter kartläggningen görs en åtgärdsplan. För varje åtgärd utses en ansvarig. En tidsplan kan vara gynnsam, då allting sällan kan genomföras på en gång. En prioritering är lämplig att göra och hantera de viktigaste åtgärderna först. En uppföljning ska genomföras för kontroll att samtliga åtgärder som beslutats blir genomförda (Hedman et al., 1997).

### 3.5.3 WEST – Work Environment Screening Tool

IVF, institutet för verkstadsteknisk forskning har bedrivit ett forskningsprojekt som resulterade i WEST (Karling et al., 2002). Metoden är inriktad mot att styra verksamheter mot bättre hälsa och högre produktivitet genom att prognostisera ekonomiska effekter av arbetsmiljön. WEST är en screening-metod avsedd för att mäta på gruppnivå. Metoden är indelad i sex delar: olycksfall, belastningsergonomi, psykiska och sociala faktorer, buller och vibrationer, kemiska hälsorisker samt arbetsmiljön allmänt. Principen är enkel – mät och bedöm arbetsmiljön med stöd av formuläret och avläs effekterna av exponeringen av arbetsmiljön ur diagram, vilket ger de ekonomiska effekterna. Ekonomin är beräknad som kostnader för verksamheten, för individen och för samhället. Metoden är avsedd att användas av arbetsmiljöansvariga, skyddsingenjörer/arbetsmiljöingenjörer samt andra aktörer med intresse av att mäta och bedöma arbetsmiljön. Ett krav är dock genomgången metodutbildning i WEST-metoden, samt ordentliga kunskaper i arbetsmiljö, eftersom vissa avsnitt kräver expertkunskaper. I materialet ingår en metodbeskrivning, en arbetsbok samt en faktabakgrund med exponeringsmodeller. En mall för resultatsammanställning ingår i arbetsboken, samt ett diagram för ett medelföretag i svensk tillverkningsindustri att jämföra de egna resultaten mot (Karling & Brohammer, 2002).

För att åstadkomma en kontinuerlig förbättring och utveckling av arbetsmiljön bygger metoden på ett systematiskt arbetssätt med uppföljning av åtgärder. Tanken är att arbetsmiljön först kartläggs med hjälp av WEST. Därefter planeras och genomförs förbättringsåtgärder och slutligen kontrolleras och utvärderas resultatet med en ny mätning av WEST (Karling & Brohammer, 2002).

## 3.6 Metoder för ordning och reda

En typ av arbetsmiljöproblem kan beskrivas som sådana som ständigt måste kontrolleras, t ex användningen av personlig skyddsutrustning, städning och allmän ordning. Vissa branscher har en relativt stor andel arbetsskador, olyckor och arbetssjukdomar som orsakas av denna typ av arbetsmiljöproblem. Vanliga checklistor fungerar mindre bra för sådana arbetsmiljöproblem. Det beror bland annat på att checklistorna används förhållandevis sällan, i många fall en gång per år (Alvarez et al., 2002).

De metoder för att arbeta med ordning och reda som presenteras här har alla en gemensam grund i att de bygger på att skapa en diskussion på arbetsplatsen om vad som är god ordning och reda samt hur det kan skapas och upprätthållas. Metoderna är ofta handgripliga och praktiskt orienterade med hög grad av

involvering av medarbetare både i diskussioner och i det praktiska arbetet. Författarnas egna erfarenheter har visat att det i många fall varit enkelt att involvera deltagarna i arbetet med ordning och reda – de har ofta redan på förhand en uppfattning om att detta varit ett eftersatt område. Det har också visat sig att innehållet i ordning och reda många gånger varit mer omfattande än vad man på förhand trott, eftersom förändringar i rutiner och annat som diskuteras får konsekvenser även på andra områden. Det finns exempel där arbetet med ordning och reda startar mer omfattande processer på arbetsplatser.

### *3.6.1 Historieverkstad*

Avsikten med metoden är att med liten resursförbrukning skapa en dialog om säkerhet i mindre verksamheter. Med utgångspunkt i bilder utvalda av ledning och medarbetare kan dialogen ta utgångspunkt i de erfarenheter som redan finns i verksamheten. Metoden har fått underrubriken ”sätt säkerheten på dagordningen”. Metoden omfattar ett inledande besök från en arbetsmiljökonsult el dyl och ett personalmöte. Vid det första besöket går konsulten och ledningen samt ett skyddsombud genom verksamheten. Under tiden frågar man efter historier och episoder från dagliga exempel på hur man hanterar säkerheten. Rundgången kan också ske genom att de som går runt pekar på risker. Detta tillvägagångssätt är enklare och kräver mindre resurser. Detta kan sedan kompletteras med att alla medarbetare får möjlighet att ta en riskbild, vilket ger en bredare täckning av erfarenheter och om farliga situationer. Konsulten tar foton på de ställen som de anställda uppger som riskabla, samt de ställen som ingår i berättelserna. Dessutom fotograferas också de förhållanden som konsulten anser riskfyllda (Hasle & Limborg, 2004).

Vid en senare tidpunkt hålls ett personalmöte för de berörda medarbetarna under ungefär en timme. Som förberedelse till mötet tar konsulten fram de viktigaste bilderna, som sätts upp på planscher med överskrifter, kommentarer och pilar som markerar viktiga delar. Det kan med fördel presenteras planscher som visar risk-situationer såväl som förslag på goda lösningar. På mötet diskuteras bilderna med risksituationer och så långt som möjligt fattas beslut om vad som skall göras för att förebygga olyckor. Konsulten leder mötet och samlar upp alla idéer och beslut som förbättringar av säkerheten (Hasle & Limborg, 2004).

Den bärande idén är att skapa en dialog om säkerhet med hjälp av bilder och berättelser från den egna verksamhetens vardag. Metodens utgångspunkt tas i medarbetarnas egna upplevelser och prioriteringar av problemen och möjligheten att diskutera detta med andra antas vara av stor betydelse för effektiva lösningar. Det är en förutsättning att ägaren eller ledningen deltar, eftersom dialogen mellan medarbetare och ledning medverkar till att starta förändringsprocesser och då det gör det möjligt att fatta beslut under mötet. Det finns en fördel med att upprepa metoden med ett par års mellanrum (Hasle & Limborg, 2004).

### *3.6.2 SOS-seminarier*

Denna metod är relativt omfattande och krävande för både verksamheten och konsulten. Avsikten är att genomföra en genomgripande omorganisation och uppställning av produktionen så att den blir både mera säker och mer effektiv. Eftersom

det krävs större tidsmässiga resurser har man satsat på att göra den kraftigt handlingsorienterad för att den ska vara attraktiv. Metoden har därför fått underrubriken ”två dagar med uppstädning”, för att undgå uppfattningen att det ska hållas möte i två dagar (Hasle & Limborg, 2004).

Metoden är inspirerad av 5S, som är en japansk metod för att systematisera ordning och reda. 5S står för fem slogans, som beskriver systematiken i metoden. 5S innehåller dock ett betydande inslag av formalisering med skrift, där standarder för ordning och reda ska skrivas ner. Denna del är borttagen ur metoden och i stället bygger metoden på tre slogans:

- Sortera och kasta bort
- Skrubba och skura
- System i tingen

Före seminariet tas bilder på risksituationer. Bilderna är viktiga dels för att fastställa statusen på säkerheten, dels för att möjliggöra en utvärdering av resultaten. Alla aktörer, både medarbetare och ledning, ombedes att uppge en plats eller en situation som de anser riskabel. Platsen fotograferas. Under seminariet diskuteras ”riskbilderna” och varför de har valts, vilka berättelser som finns till varje situation och om andra har upplevt något liknande. Det är dock viktigt att seminariet inte tar för lång tid, utan att man snabbt kommer igång med det praktiska. Sorteringsuppgiften genomförs sedan med hjälp av färgade klisterlappar.

- Röd lapp – kastas
- Gul lapp – flyttas till lager eller liknande, ev. skrivs lagerplats på lappen.
- Grön lapp – kvar på platsen, men med annan placering.

Efter sorteringsuppgiften samlas alla och man går runt på varje område. Varje områdesgrupp berättar om sin sortering och det tas ställning till eventuella tveksamheter. Därefter påbörjas utstädningen, så att det blir plats för att städa grundligt rent. I mån av tid rekommenderas också målning av väggar. Konsulten hjälper till med nödvändig koordinering och dokumentering med foton. Dessutom hjälper konsulten till med enklare uppgifter som att transportera skräp eller rengöring (Hasle & Limborg, 2004).

Under den andra dagen skapas systematik i tingen, d v s uppsättning av skyltar, krokar, målning av siluetter på verktygstavlor, montering av hyllor, målning av gula ränder på golvet och liknande. Därutöver kan det finnas uppgifter kvar från dagen innan. Efter utfört arbete går alla tillsammans runt och betraktar det som är åtgärdat, för att glädjas åt det som är uppnått. Konsulten har här i uppgift att påpeka det som är åtgärdat, eftersom det annars är lätt att fokusera på det man inte har gjort. Metoden avslutas med ett möte med en genomgång av den inledande kartläggningen med riskbilder. För varje bild och för varje risk går man igenom vad som är åtgärdat. Icke färdiga aktiviteter skrives ned på en åtgärdslista och en handlingsplan upprättas. En överenskommelse fattas om hur den nya systematiken ska upprätthållas (Hasle & Limborg, 2004).

Därefter görs en uppföljning, där konsulten lämnar över dokumentation av förloppet med foton från före och efter samt ett referat från slutmötet med handlings-



plan och överenskommelsen om systematik. Vid möjlighet kan ytterligare ett uppföljningsmöte hållas någon månad senare för att motivera till att handlingsplanen uppfylls och att systemet fungerar (Hasle & Limborg, 2004).

### 3.6.3 OR-processen (Tuttava)

Tuttava-metoden är utvecklad vid Institutet för Arbetshygien i Helsingfors för att effektivt arbeta med ordning och reda (Alvarez et al., 2002). Därigenom skapas förutsättningar för ökad trivsel och arbetseffektivitet. Detta lägger också en god grund för en bra arbetsmiljö. Tuttava grundar sig på positivt ledarskap och positiv feedback som gör personalen engagerad. Metoden bygger på att företagen mäter hur väl, av dem själva definierade mål uppnås. Ett antal regler för vad man på företaget anser vara god ordning definieras. Exempel på sådana regler kan vara att transportvägar hålls fria, att verktyg återplaceras på dess rätta plats efter användning, samt att material hanteras på ett bra sätt. Metoden bygger också på ett feedbacksystem, där personalen kontinuerligt informeras om hur väl de uppsatta målen uppnås. Resultaten av mätningarna sätts upp som diagram. Feedback anses vara effektivt för att bidra till att påverka människors beteenden. En svensk utvärdering av metoden har genomförts av IVL (Svenska Miljöinstitutet AB) och enligt rapporten från utvärderingen gynnar metoden vid sidan av förbättrad ordning och arbetsmiljö även kvalitet och produktivitet (Alvarez et al., 2002).

Genom att Tuttava innebär en systematik i arbetet med ordning och reda kan metoden utgöra en start på ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Materialet till metoden består av en manual för Stora Tuttava samt en kortare manual för företag med mycket få anställda, kallad Mikro-Tuttava. En bedömning som gjorts av IVL var att metoden inte är möjlig att genomföra utan extern hjälp, dels p g a att metoden är svår i början, dels p g a att det behövs någon som drar igång arbetet (Alvarez et al., 2002).

Tuttava-metoden har använts på ett flertal arbetsplatser inom ramen för ett samverkansprojekt mellan Arbetslivsinstitutet och Högskolan Dalarna. Syftet var initialt att tillämpa metoden. Efter en tids erfarenheter uppstod dock ett behov av viss vidareutveckling av metoden. Framför allt upplevdes Tuttava som onödigt omständlig och i några fall t o m hämmande, då det praktiska förbättringsarbetet inte ska påbörjas genast utan först då alla områden identifierats och en första mätning genomförts. Med utgångspunkt i dessa erfarenheter har metoden utvecklats i samarbete med StegVis AB.

Resultatet av metodutvecklingen är en metod som benämns OR-processen (ordning och reda) (Klusell, 2004). OR-processen är en arbetsmetod som hjälper företag att själva skapa rutiner på ett liknande sätt som Tuttava. Metoden inleds med en kort introduktion om OR-processen. Efter introduktionen får samtliga anställda uppdrag att omedelbart vandra runt på arbetsplatsen för att bestämma de områden som ska omfattas av OR-processen. Samtliga får med sig färgade lappar och tuschpennor med uppgiften att kortfattat (med ett eller ett par ord) beskriva något område som man vill ha ändring på. Med område menas antingen en beskriven del av lokalen, arbetsaktivitet eller liknande. Utgångspunkten är att hitta ett stort antal områden för att sedan välja ut områden inom vilka ”de goda arbetsrutinerna” kan

beskrivas. Exempel på områden som kan väljas ut är: monteringsarbetsplatser, kontor, matrum, omklädningsrum, inkommande gods och material, packning, färdigt material osv (Klusell, 2004).

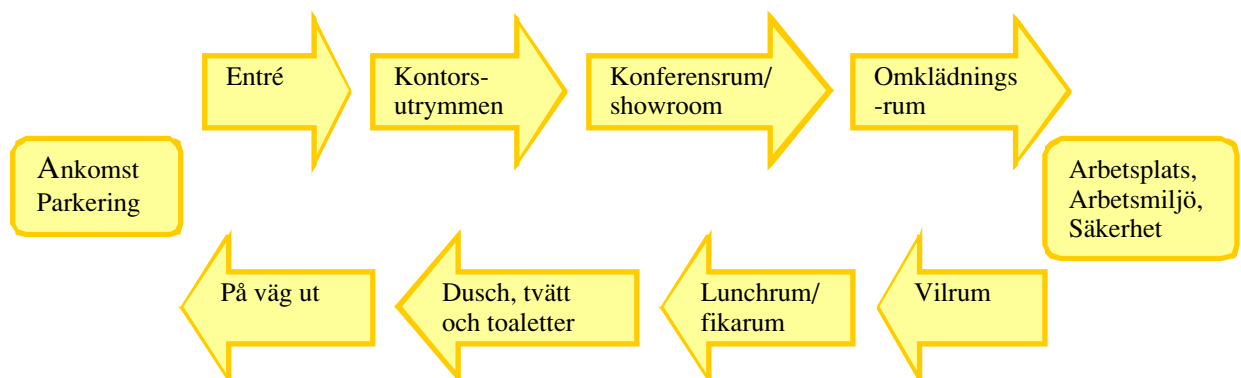
Efter återsamling i mötesrummet får var och en beskriva ett antal goda rutiner för varje område. Alla lappar sätts upp på väggen och alla pratar igenom om respektive beskrivet område var ett reellt problem och vad man kan göra åt det, d v s hur en god rutin ska se ut. En del av områdena får flera rutiner beskrivna och andra får en rutin. Rutinerna skapas genom att de angivna och accepterade områdena formulerats till ”rutinformat”. Under hela processen deltar en extern resurs som ledning och stöd och som även sammanfattar resultaten av diskussionerna till rutinform. Varje rutin poängsätts och utvärderas. Poängsättningen görs då man går runt och bedömer hur rutinerna efterlevs:

Vi lever upp till rutinen	10 p
Vi klarar rutinen för det mesta	5 p
Vi klarar inte att leva upp till rutinen	0 p

Mätning kan göras med ett par veckors mellanrum. Totalpoängen sammanställs i en graf som uppdateras efter varje mätning. Till varje ej helt uppfylld rutin anges i mätprotokollet hur rutinen ska uppfyllas, d v s vad som behöver göras för att komma vidare, vem som är ansvarig för att det blir gjort samt när det senast ska vara utfört. Om möjligt är det lämpligt att sätta ett datum före nästa mätning. En graf av mätresultaten hängs upp i lunchrummet eller på annan central plats. Det ger en bild av den utveckling som sker. Det är i mätprotokollet också lätt att se var eventuella brister fortfarande finns (Klusell, 2004).

### 3.6.4 Visit – besök dig själv

Metoden är utvecklad vid StegVis AB. Utgångspunkten är att inspirera och motivera företagare och anställda att betrakta den egna arbetsplatsen så som en kund, en PRAO-elev, en nyanställd eller liknande som kommer till företaget för första gången. Med stöd i en indelning av verksamhetens utrymmen hjälper metoden individerna att komma över den hemmablindhet som ofta förekommer och som hindrar ett kritiskt betraktande av de egna lokalerna m.m. Metoden bygger på att företaget/arbetsplatsen delas upp i ett antal sektioner:



**Figur 2.** Illustration av sektioner av arbetsplatsen utifrån Visit-metoden.

Ankomst, omgivning och parkering: Ge ett intryck av att du är välkommen och tydligt visa att du har kommit rätt, det är hit du ska.

Entré: Är det inbjudande? Vad möter dig innanför dörren?

Kontorsutrymmen: Finns det en inbjudande atmosfär där anställda och besökare känner sig välkomna att titta in? Inger utrymmet en känsla av förtroende för den verksamhet som bedrivs?

Konferensrum: Även här ska det vara inbjudande, men framför allt vara inspirerande och uttrycka en framåtanda.

Showroom: Inspirerande, förtroendeskapande och proffsigt.

Omklädningsrum: Det är här du tar på dig overallen och träder in i din yrkesroll – är det en behaglig miljö för uppladdning inför arbetsdagen?

Arbetsplatsen: Prägla arbetsplatsen av ordning och reda? Är det här en trevlig, effektiv och kreativ plats för den anställde?

Vilrum: Är det en plats för återhämtning och ”brainstimming”?

Dusch, tvätt och toaletter: Fräscht och hygieniskt?

På väg ut: Skänker utgången en känsla av att du är välkommen åter och en vilja att återvända nästa dag för att göra ett bra arbete?

Samtliga på arbetsplatsen får i uppdrag att enskilt eller i små grupper gå igenom arbetsplatsen utifrån uppdelningen i sektioner och skriva ned förslag på förbättringar och åtgärder. Därefter återsamlas samtliga för en gemensam diskussion och eventuellt upprättande av handlingsplan.

Det har i flera sammanhang påpekats att tillfälliga gäster kan ha användbara idéer om de situationer som de möter vid ett besök, och som de som är verkliga på arbetsplatsen inte längre lägger märke till. Besökare kan därför utgöra en källa till förbättringar (Limborg et al.).

### 3.7 Interventions- och involveringsstrategier

Individens handlingsutrymme begränsas ofta av okunskap eller felaktiga kunskaper. Ökade kunskaper kan därför leda till ett ökat handlingsutrymme. Handlingsutrymmet kan också öka när individen undersöker arbetsmiljön med andra personer på arbetsplatsen. Ett skäl till att involvera medarbetare i arbetsmiljöarbetet och att utveckla ett strukturerat angreppssätt för detta är att arbetsmiljön samtidigt är både egenupplevd och gemensam (Häggqvist, 2004).

Säkerheten i en verksamhet är en gemensam uppgift för ledning och medarbetare. För att förebygga olyckor effektivt är det nödvändigt att ledningen engagerar sig i säkerheten, och att medarbetarna involveras och blir medägare till de beslut och aktiviteter som genomförs. Ett flertal metoder har visat sig ge resultat till stor del tack vare att de fört samman medarbetare och ledning till en gemensam diskussion. Det har resulterat i en gemensam förståelse och överenskommelser om hur t ex säkerhetsfrågor ska hanteras i framtiden. De metoder som presenteras här visar på flera sätt att involvera medarbetarna på. Gemensamt för många involveringsstrategier är att de tar sin utgångspunkt i konkreta situationer som sedan ligger till grund för en fortsatt process där involveringen av både medarbetare och ledning fördjupas ytterligare (Jørgensen, 2000).

När det gäller interventionsstrategier skiljer man mellan primär, sekundär och tertiär intervention. Primär intervention syftar till att förebygga ohälsa genom att förändra arbetsmiljön. Sekundär intervention syftar till att hantera en identifierad riskmiljö. Tertiär intervention avser behandling av redan skadade individer. Antalet primära interventioner tenderar att öka (Häggqvist, 2004).

### *3.7.1 Arbetsmiljöintervention*

Den modell för arbetsmiljöintervention som Häggqvist (2004) presenterar bestod av de två delarna seminarier med utbildningsmaterial samt konsultation och stöd. Viktiga begrepp i arbetsmiljöinterventionen var dialog och utbilda-de-som-ska-utbilda. Utgångspunkten är därför individers erfarenheter, resurser och behov samt att man utbildar en målgrupp som därefter påverkar den större grupp som interventionen riktas mot (Häggqvist, 2004).

Metoden startar med introduktionsmöten med ledning, skyddsombud och fackombud eller motsvarande. Därmed tas startpunkten för en enkätundersökning som ligger till grund för en arbetsmiljöprofil. Arbetsmiljöarbetet dokumenteras med bland annat dagböcker som förs av utvalda personer (Häggqvist, 2004).

Resultat från en arbetsmiljöintervention indikerar att en process startats som lett till att en negativ utveckling av arbetsmiljön avstannat. Resultaten visade också att interventionen fått störst effekt på dem som utbildades direkt och en lägre effekt på dem som utbildats indirekt. De som ingått i målgruppen och utbildats direkt hade fått mer utbildning om arbetsmiljölagen och hade blivit mer aktiva i att föreslå förbättringar. Att effekten skulle vara större på den gruppen kunde också förväntas, eftersom metoden att utbilda-de-som-ska-utbilda anses vara effektiv för kunskapsspridning men har begränsade möjligheter att åstadkomma förändringar. Utifrån resultaten görs bedömningen att interventionsinsatser bör göras mot respektive arbetsplats och inte bara till en mindre målgrupp (Häggqvist, 2004).

### *3.7.2 Beredskapsplanering*

Det viktigaste i säkerhetsarbetet är att förutse möjliga oönskade händelser och förhindra att de inträffar. Men samtidigt är det viktigt att kunna begränsa en skada om det ändå skulle uppstå en olycka. Med en beredskapsplan tar verksamheten ställning till hur den ska hantera en olycksituation och fastlägger riktlinjer för alarmering och evakuering. Som ett led i planläggningen identifieras farliga situationer och personer som kan bli utsatta. Det leder ofta till att det är lättare att undvika de farliga situationerna och fastlägga ramar för att undvika att risksituationer uppstår. På det sättet är beredskapsplanering en nyttig metod också för att förebygga olyckor (Jørgensen, 2000).

Beredskapen ska vara planerad så att alla vet vad de ska göra, samt att de hjälpmedel som ska användas är i brukbart skick. Det är också viktigt att ta hänsyn till de psykiska reaktioner som kan uppstå hos skadade, berörda och de som bevittnar en eventuell olycka (Jørgensen, 2000).

### 3.7.3 ERFO – Involvering av medarbetarna i förebyggandet av olyckor

ERFO är en förkortning av metodens svenska titel, "Enkätundersökningar av Risker för förebyggande av Olycksfall", som är utvecklad vid Arbetslivsinstitutet. Grundtanken i ERFO är involvering av medarbetarnas erfarenheter i verksamhetens förebyggande av arbetsolyckor, utifrån erkännandet av att det är medarbetarna som bäst vet var skon klämmer. Metoden används primärt för att synliggöra risksituationer i det dagliga arbetet. Den kastar nytt ljus över förhållanden som normalt tas för givet och som de anställda känner till. Metoden kombinerar en medarbetarundersökning med gruppdiskussioner, som sedan utmynnar i ett förslag till ett handlingsprogram, som förmedlas vidare till ledningen (Döös et al., 1994).

Metoden fokuserar på mänskligt handlande utifrån en förståelse av kollektiva normer och värderingar som en grund för beslut och handlingar i organisationen. (Spangenberg et al., 2000)

Tillvägagångssättet bygger på nio steg, där det första omfattar en introduktion av metoden. Steg två är utformning av en enkät utifrån tidigare olyckor eller incidenter och tillbud. Steg tre är administration och ifyllande av enkäter, där de anställda får svara på hur de beter sig i olika risksituationer och vad de tycker om företagets säkerhetsarbete. Steg fyra är skapandet av en databas och hantering av insamlad data. Steg fem är feedback till deltagarna med hjälp av medelvärden och visualiseringar i grafiska profiler. Steg sex är att deltagarna gör sig bekanta med resultaten och markerar vad de vill diskutera. Steg sju är möten i mindre grupper och diskussioner om resultat, förslag och åtgärder. Steg åtta är att varje grupps förslag och prioriteringar presenteras för ledningen som upprättar en handlingsplan. Steg nio handlar om att upprepa processen varje år så att resultat från enkäterna kan jämföras. Upprepade processer ska också leda till att aktivera säkerhetsarbetet (Sundström-Frisk, 1996).

En tillämpning av metoden har gjorts i Danmark, där det kallas för RIV – Risk InventeringsVerktøj. RIV fokuserar på verksamheter med datorstyrda anläggningar med operatörer involverade i arbetsprocessen. Genomförandet bygger på sex delar som hjälper företaget att systematiskt kartlägga säkerheten. Som hjälpmedel finns en uppsättning med frågeställningar och checklistor. En analysgrupp bestående av en eller flera operatörer, minst en person med produktionsansvar och ekonomisk beslutsbefogenhet, minst en person som satt sig in extra i metoden samt som känner till verksamheten, t ex en produktionstekniker, samt det lokala skyddsombudet (Jørgensen, 2000).

En person i gruppen får i uppdrag att vara sammankallande och förbereda projektet, koordinera uppgifter, kalla till möten och liknande. Analysgruppen fattar beslut om vilka områden som ska omfattas av metoden. Det är dock operatörernas kännedom om verksamheten som ska ligga till grund för de gemensamma analyserna. Förslagsvis kan samtliga operatörer delta i arbete med att fylla i en checklista om de maskiner och arbetsplatser som ska ingå och som lyfter fram deras praktiska erfarenheter. Operatörernas svar ligger sedan till grund för den planering som analysgruppen gör för det fortsatta arbetet. Planen är tänkt att skapa en överblick och en grund för bedömning av vilka insatser som ska göras. Det anses vara bättre att vänta med att komma med lösningsförslag tills denna överblick är klar.

Efter att analyserna är klara hålls ett slutmöte där resultaten av analyserna presenteras. En handlingsplan upprättas innehållande prioritering och vem som är ansvarig. En person utses också som ansvarig för uppföljning av projektet och som följer upp handlingsplanen så att det som beslutats också blir riktigt genomfört (Döös & Backström, 1994).

### **3.8 Självadministrerad direktmätning med feedback**

I normala fall görs exponeringsmätningar med mycket begränsat deltagande från arbetare. Det finns dock goda skäl att involvera arbetarna. Ett skäl är den stora kostnad som ofta är förknippad med att låta en expert utföra mätningarna. Involvering av arbetarna kan också vara avgörande i de fall exponeringen bör minskas genom förändrade arbetsätt. Arbetare med god kunskap om exponeringar kan också vara mer villiga att förändra sitt arbetsätt. Dessutom är det arbetarnas hälsa som påverkas om exponeringen är hög. Av demokratiska skäl är det därför rimligt att de själva har inflytande över mätningarna (Liljelind et al., 2000).

Nya användarvänliga metoder för personlig mätning har utvecklats och validerats under senare år. Passiva provtagare, som enkelt kan bäras i en bröstficka finns tillgängliga för ett stort antal farliga kemikalier (Levin et al., 2000).

En personlig exponeringsmätning ställer krav på deltagande av arbetarna. En studie som har undersökt vilka faktorer som motiverat arbetare och ledning till att delta i personliga exponeringsmätningar. Resultaten pekar på faktorer som organisatoriskt stöd, exponeringsnivåer och uppfattade hälsoeffekter. Organisatoriskt stöd förefaller också vara viktigt för uthållighet i mätningens programmen (Levin et al., 2000).

Exponeringsmätningar syftar oftast i första hand till att skapa en grund för att ett arbetsmiljöproblem ska accepteras som ett verkligt problem. I de fall då uppföljande mätningar görs efter att försök gjorts till att åtgärda ett arbetsmiljöproblem är syftet oftast att utvärdera hur effektiva åtgärderna har varit (Antonsson, 1991).

Feedback utgör en väsentlig komponent för att mätningar ska kunna bidra till att skapa motivation och engagemang. Grundtanken med feedback är att ge information om aspekter av arbetet som kan leda till motivation till att introducera förändringar och ligga till grund för beslut om arbetsmiljöåtgärder. Åtgärderna förväntas kunna förbättra arbetsmiljön genom att de bygger på välinformerade resonemang förda av motiverade personer i en stödjande organisation. I praktiken syftar feedback ofta till att rikta uppmärksamheten till önskade förhållanden. Feedback kan ges till individuella arbetare, till hela arbetsgrupper eller till representanter för grupper. En grupp kan vara komplex att hantera och det finns risk för defensiva processer. Feedback till arbetsledare har i högre grad visat sig leda till att informationen diskuteras med personer med ansvar för arbetsmiljön. Feedback till grupper genererar fler idéer, medan feedback till arbetsledare resulterar i högre grad av implementering av idéer (Eklöf, 2004).

### 3.8.1 PEM – Personlig ExponeringsMätning

PEM – Personlig ExponeringsMätning är en metod att involvera arbetarna i bedömningar och mätningar. En pilotstudie har gjorts rörande tankbilsförare vid ett företag som transporterar bensin. Utgångspunkten var att förarna själva skulle avgöra när och hur ofta de skulle genomföra mätningar av exponeringen av bensin. Mätningarna gjordes med hjälp av diffusionsprovtagare som sedan skickades till laboratorium för analyser. Efter varje mätning fick arbetarna sina egna resultat i en personlig dokumentation. Även företagsledningen fick en dokumentation med en sammanfattning av samtliga förars mätningar (Liljelind et al., 2000).

Resultaten av pilotstudien visade att förarna kunde använda PEM. Intervjuer med arbetarna och med företagsledningen indikerade att någon form av organisatoriskt stöd inom företaget behövs för att implementera metoden och få den att fungera som en integrerad del i det systematiska arbetsmiljöarbetet (Liljelind et al., 2000).

PEM kan fungera som en metod för kontinuerliga undersökningar av arbetsmiljön (Liljelind et al., 2000).

Arbetarna och ledningen fick muntlig och skriftlig information bestående av instruktioner om hur diffusionsprovtagarna skulle hanteras, var de ska placeras och att de skulle bäras under hela arbetsskiftet. Arbetarna fick veta att de själva skulle avgöra när och hur många mätningar de ville genomföra. Vid varje mättillfälle skulle de placera tre provtagare (tuber) i bröstfickan. Efter arbetets slut postades provtagarna till laboratoriet. Inom en vecka fick arbetarna sina egna resultat presenterade i ett diagram, med en kort kommentar om att exponeringsnivåerna kan variera från dag till dag samt information om gränsvärdet. Även ett telefonnummer till en yrkeshygieniker fanns med i materialet i den händelse att arbetarna hade några frågor (Liljelind et al., 2000).

I resultatrapporten fanns inte någon information om behov av förebyggande åtgärder, fortsatt insamling, att rapportera resultaten till förmannen. Ledningen på företaget fick en summering av alla mätresultat som genomfördes på företaget, presenterad i ett diagram med medelvärdet jämfört med det hygieniska gränsvärdet (Liljelind et al., 2000).

En utvärdering visade att arbetarna ansåg att provtagarna var lätta att hantera. Instruktionerna var tillräckliga och resultaten var lätta att förstå. Arbetarna var intresserade av att se den egna exponeringsnivån och mätningarna hade inte påverkat deras beteende i arbetet. Ledningen ansåg sig dock vara tveksam till uthålligheten i mätningarna, eftersom man trodde att arbetare som låg under gränsvärdet inte skulle fortsätta att mäta. Ledningen kunde inte heller se någon koppling mellan mätningarna och det interna arbetsmiljöarbetet (Liljelind et al., 2000).

PEM är ett nytt sätt att tänka, varför mer forskning behövs, likväl som diskussioner med företag, fackföreningar, yrkeshygieniker och myndigheter. De pilotstudier som gjorts pekar dock på att PEM har en potential att bli en viktig metod för att minska exponeringar och kan därför vara en hjälp att förbättra arbetsmiljön på arbetsplatser där arbetarna utsätts för en potentiell risk att exponeras för farliga ämnen (Levin, 2002).

En vidareutveckling av PEM ger möjligheter för mätningar på en arbetsplats där resultaten kommer direkt, d v s utan att provtagare behöver skickas för analys. Det krävs dock särskild utbildning för att hantera instrumenten.

## 4. Metoder och deras egenskaper

De metoder som presenterats utgör exempel på existerande hjälpmedel i arbetsmiljöarbetet. Det finns en stor mångfald av metoder och de kan sorters på många olika sätt. I redovisningen ovan har delvis omfattat sådana metoder som författarna redan haft kännedom om och i flera fall erfarenhet av att använda. Därigenom har det kunnat konstateras att metoderna, genom att tillämpas med en utgångspunkt i Moveit-strategin, har kunnat bidra till att skapa motivation och engagemang för ett fortsatt arbetsmiljöarbete. Samtidigt har dessa metoder också haft en effekt på den eller de arbetsmiljöfaktorer som varit i fokus.

Andra av metoderna har varit nya för författarna, men det har i beskrivningarna varit möjligt att konstatera att de arbetssätt som de innehåller väl stämmer överens med de egenskaper (se 3.2 Viktiga egenskaper hos metoder) som bedömts vara viktiga för att en metod ska vara motivations- och engagemangsskapande, d v s ha en Moveit-effekt.

De egenskaper som presenterats kan också användas för att analysera de olika metoderna närmare utifrån ett Moveit-perspektiv.

### 4.1 Sammanställning av metoder med Moveit-egenskaper

I tabell 1 (sid 37) beskrivs och analyseras de olika metoderna med utgångspunkt i de sex egenskaperna. Ett plustecken innebär att metoden innehåller egenskapen. Ett minustecken innebär att metoden inte till fullo innehåller egenskapen. Analyserna av metoderna bygger dels på innehållet i respektive metod, dels i de mer allmänna bakgrunderna till de olika kategorierna, t ex visualiseringsmetoder, checklistebaserade metoder osv. Tabellen ska främst ses som en vägledning och sammanfattning av de metoder som beskrivits i rapporten och inte betraktas som en värdering av metoderna.

Flertalet metoder uppfyller väl de egenskaper som har identifierats som viktiga. Den egenskap som förefaller vara svårast att uppfylla är att användningen av metoden bidrar till ett ökat arbetsmiljökunnande på arbetsplatsen. I korthet kan detta förklaras med att det ofta behövs tillförsel av någon form av extern kunskap, t ex att en ämneskunnig aktör deltar i åtminstone någon del av arbetsmiljöarbetet, för att deltagarna på arbetsplatsen skapar egna kunskaper om arbetsmiljöfaktorer och hur de kan åtgärdas. Ett undantag kan vara checklistor, som ofta innehåller ledande frågor. Därigenom kan checklistor bidra till ett ökat arbetsmiljökunnande.

Genom att de allra flesta metoderna innehåller ett interaktivt inslag finns goda förutsättningar för att även de metoder som inte i sig leder till ett ökat arbetsmiljökunnande ger möjligheter till att påverka olika arbetsmiljöfaktorer. Ett brett deltagande och tillvaratagande av medarbetarnas erfarenheter och kunskaper ger i



**Tabell 1:** Sammanställning av metoder utifrån de sex egenskaperna för motivation- och engagemang för arbetsmiljöarbete. Ett plustecken innebär att metoden innehåller egenskaperna. Ett minustecken innebär att metoden inte till fullo innehåller egenskaperna. Tabellen bör ses som en vägledning, och inte som en värdering av metoderna.

Metod	Arbetsätt	Interaktivitet/ Förändrings- kompetens	Arbetsmiljö- kunskap/ Handlings- utrymme	Systematik/ Integrer- barhet
<b>Bildredigering</b>	Digital bild, redigerat förslag för diskussion	+ / +	- / +	+ / -
<b>CD-SAM</b> (Arbetslivsinstitutet, 2004 (a))	Video med goda exempel, stöd och inspiration	- / +	+ / +	- / -
<b>GridMap</b> (Rosén & Andersson, 1989 (a))	Mätning, 3D-visualisering	+ / +	+ / +	+ / +
<b>PIMEX</b> (Rosén et al., 2005)	Samtida mätning och videoinspelning	+ / +	+ / +	+ / +
<b>TALE</b> (Vogel & Hägg, 2003)	Videoinspelning av arbetsmoment, gemensam analys	+ / +	+ / +	+ / +
<b>VIDAR</b> (Forsman et al., 2002)	Videoinspelning av arbetsmoment, självbedömning	+ / +	+ / +	- / +
<b>Frågor om attraktivt arbete</b> (Tema Arbetsliv, 2004)	80-tal påståenden om arbetets attraktivitet, underlag för diskussioner	+ / +	- / +	- / +
<b>QPS Nordic</b> (Dallner et al., 2000)	129 frågor, enkätundersökning med återkoppling	+ / +	- / +	- / +
<b>Skolmiljö 2000</b> (Arbetslivsinstitutet, 2004 (b))	Webbaserad enkät med automatisk sammanställning	+ / +	- / +	- / +
<b>Maskinchecklista</b> (Hasle & Limborg, 2004)	Interaktiv kartläggning av säkerheten på arbetsplatserna	+ / +	+ / +	+ / +
<b>Risktermometern</b> (Hedman et al., 1997)	Risakanalys, åtgärdsplan, ansvarig, tidsplan samt uppföljning	+ / +	+ / +	+ / +
<b>WEST</b> (Karling & Brohammer, 2002)	Bedömning av arbetsmiljö i flera faktorer	- / -	- / -	+ / +
<b>Historieverkstad</b> (Hasle & Limborg, 2004)	Dialog om säkerhet, exempel, riskbilder.	+ / +	+ / +	+ / +
<b>SOS-seminarier</b> (Hasle & Limborg, 2004)	Riskbilder, sortering, utstämning, systematik, uppföljning	+ / +	+ / +	+ / +
<b>OR-processen/Tuttava</b> (Klusell, 2004) (Alvarez et al., 2002)	Skapande av rutiner, regelbunden mätning, feedback	+ / +	- / +	+ / +
<b>Visit</b>	Kritiskt betraktande av arbetsplatsen	+ / +	- / +	- / -
<b>Arbetsmiljöintervention</b> (Häggqvist, 2004)	Dialog, utbilda de som ska utbildas, skapande av arbetsmiljöprofil	+ / +	+ / +	+ / +
<b>Beredskapsplanering</b> (Jørgensen, 2000)	Identifiering av farliga situationer	+ / +	- / +	+ / -
<b>ERFO</b> (Sundström-Frisk, 1996)	Involvering, handlingsprogram, uppföljning	+ / +	- / +	+ / +
<b>PEM</b> (Levin, 2002)	Personliga mätningar av luftburna föroreningar	+ / -	+ / -	- / +

många fall en tillräcklig grund för att påbörja ett arbetsmiljöarbete. Flera av metoderna pekar också på att det kan vara en lämplig början att föra diskussioner och samtal på arbetsplatsen innan beslut fattas om vilka eventuella åtgärder som ska vidtas. I dessa samtal och i åtgärdsarbetet finns det ofta möjligheter att använda sig av extern hjälp.

## 5. Diskussion

Syftet med rapporten har varit att beskriva och utveckla begreppet Moveit i sammanhang av arbetsmiljöinriktade förändringsprocesser samt att ge exempel på existerande metoder med egenskaper som skapar motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete.

Inledningsvis beskrevs med utgångspunkt i Jørgensen tre olika förhållningssätt i relation till arbetsmiljöarbete inom organisationer. Dessa tre förhållningssätt, från passivt, via reaktivt till proaktivt, kan med fördel användas för att beskriva en av de målsättningar som metoder med Moveit-egenskaper kan bidra till att uppfylla. Genom att betrakta arbetsmiljöarbetet som en förändringsprocess som bedrivs långsiktigt och kontinuerligt skapas det förutsättningar för att det proaktiva förhållningssättet hamnar i fokus. En av de funktioner som metoder kan fylla är att bidra till att arbetsplatser och individer förändrar sina synsätt från att vara passivt eller reaktivt till att handla och tänka proaktivt. Användningen av metoder kan också vara ett sätt att tillföra nytt bränsle till arbetsmiljöarbetet inom ramen för ett proaktivt förhållningssätt.

I rapporten beskrivs några förhållningssätt för att bygga upp motivation och engagemang för ett arbetsmiljöarbete. Det har t ex handlat om att externa aktörer och experter arbetar utifrån ett konsultativt arbetssätt. Ett sådant arbetssätt är viktigt även för interna processledare. Det har också handlat om olika former av kartläggningar, om visualisering av risker och åtgärder, om involvering av medarbetare i diskussioner och i praktiskt arbetsmiljöarbete. Vägarna är många och det viktigaste är antagligen inte vilken metod man väljer, utan snarare att ett val görs och att tillämpningen sker med en strävan att utnyttja de sex egenskaper som kan stödja motivation och engagemang, d v s utifrån en Moveit-strategi.

### 5.1 Motiverande och engagerande metoder för ett fungerande arbetsmiljöarbete

Sex goda egenskaper som utmärker motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet har identifierats (interaktivitet, förändringskompetens, arbetsmiljökunskap, handlingsutrymme, systematik samt integrerbarhet). Ur beskrivningen av Moveit i ett sammanhang av arbetsmiljöinriktade förändringsprocesser på arbetsplatser kan konstateras att dessa egenskaper inte bara utgör viktiga inslag i metoderna i sig, utan kan även beteckna goda inslag i andra faser. Fasindelningar av förändringsprocesser innebär alltid en kraftig förenkling av verkligheten. En risk med det är att beskrivningen uppfattas som statisk. Det är

därför viktigt att poängtera att fasindelningen är ett analytiskt redskap, här avsett att underlätta förståelsen av Moveit-begreppet. I verkligheten är det ofta svårt att identifiera de olika faserna. Det är också svårt att tillskriva särskilda egenskaper som tillhörande vissa faser av processen. Ur de sex egenskaperna kan begreppen interaktivitet och förändringskompetens med fördel tillämpas på processen som helhet. De är också komplementära till varandra. Ett brett deltagande och tillvaratagande av medarbetarnas erfarenheter och kunskaper är en del i en uppbyggnad av en förändringskompetens. Genom att involvera en expert eller arbetsmiljökun-ning i hela eller delar av processen ökar chansen för ett ökat arbetsmiljökunnande. Genom att arbeta enligt en konsultativ arbetsform kan experten bidra till att stödja de interaktiva inslagen i processen. Detta leder till ökade förutsättningar för att deltagarna ska uppfatta att det finns en möjlighet att påverka situationen och uppnå ett attraktivt resultat. Systematik har beskrivits som viktigt för att guida deltagarna genom ett förändringsarbete, men samtidigt har betydelsen av en god processledning lyfts fram. Där är det också viktigt att ledningen hanterar systema-tiken och visar uthållighet. Att leda en förändringsprocess på ett sådant sätt att motivation och engagemang understöds ställer också krav på en lärandestrategi som grund för förändringen, samarbete mellan olika yrkesgrupper och en väl fun-gerande kommunikation.

Samtidigt är det viktigt att betona att de metoder som har lyfts fram här, och som utgör exempel på motivations- och engagemangsskapande metoder, bidrar till att skapa många av de goda förutsättningar som beskrivits. En arbetsplats som inte tycker sig ha möjlighet att leva upp till alla de goda råd och viktiga inslag för att arbeta utifrån en lärandestrategi med hög interaktivitet, kan ändå välja att bedriva ett arbetsmiljöarbete med någon metod med Moveit-egenskaper. Genom att tillämpa metoderna med en utgångspunkt i att skapa förutsättningar för ett konti-nuerligt förändringsarbete finns goda chanser för en förändringskompetens. Tidi-gare studier har också pekat på att aktivitet i arbetsmiljöarbete i sig ger en ökad uppfattning om möjligheten att påverka arbetsmiljöproblem. Samtidigt bidrar de uppfattade möjligheterna att påverka till att skapa motivation. Tillsammans skapas en positiv spiral, där aktivitet ger påverkansmöjlighet, vilket ger motivation och engagemang. Genom att metoder via integrerbarheten också bör stödja skapandet av rutiner ges förutsättningar för ett kumulativt arbetsmiljöarbete, där nya insatser och aktiviteter kan bygga vidare på det som redan uppnåtts.

## **5.2 Utvecklings- och utvärderingsbehov av metoder**

Ett flertal av de metoder som har presenterats i denna rapport saknar en eller flera av de egenskaper som är viktiga. Att de är viktiga innebär enligt det synsätt som förs fram här inte att samtliga egenskaper måste vara representerade i varje metod, men samtidigt är det önskvärt att de ger möjligheter till en tillämpning som stämmer väl överens med egenskaperna. Ett tydligt exempel är WEST-metoden, som i beskrivningen saknar ett flertal Moveit-egenskaper. Utifrån egna erfaren-heter av att använda metoden är det dock tydligt att det med små förändringar är möjligt att uppfylla de flesta av egenskaperna. De två egenskaper som flest

metoder saknar är dels att bidra till att deltagarna skapar kunskaper om arbetsmiljöfaktorer och hur de kan åtgärdas, d v s arbetsmiljökunskap, dels att metoderna guidar deltagarna genom förändringsarbetet och bidrar till att skapa ett underlag för beslutsprocesser, d v s systematik.

En angelägen fortsättning vore att arbeta vidare med utveckling av strategier och arbetssätt för att med hjälp av metoder skapa motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete. En sådan fortsättning kan vara att testa, utvärdera och utveckla strategier och metoder i samverkan med t ex företagshälsovård, arbetsmiljökon-sulter eller andra intermediärer som arbetar med arbetsmiljöfrågor på företag och arbetsplatser, samt med de anställda och chefer som deltar i arbetsmiljöarbetet.

## Sammanfattning

Åteg M, Andersson I-M & Rosén G (2005) *Moveit. Motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet*. Arbete och Hälsa 2005:8.

Syftet med rapporten är att göra en beskrivning av vad som avses med begreppet Moveit i ett sammanhang av arbetsmiljöinriktade förändringsprocesser. Med utgångspunkt i tidigare forskning och litteratur samt egna erfarenheter analyseras viktiga förutsättningar för motivation och engagemang i arbetsmiljöarbete. Exempel ges på redan existerande metoder som har en potentiell motivations- och engagemangsskapande effekt, dvs en "Moveit-effekt" avseende arbetsmiljöarbete på arbetsplatser.

Moveit har sitt ursprung i ett uppfattat behov av en strategi för hur motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete kan skapas genom användning av olika metoder. En betydande del av den strategi som Moveit utgör bygger på särskilda egenskaper som framstått som viktiga för motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete.

En utgångspunkt är ett uppfattat behov av att skapa motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete på arbetsplatser. I en del fall kan det handla om chefer som upplever ett behov av att skapa bättre arbetsmiljöer, men har svårt att få med sig de anställda i förändringsarbetet. I andra fall kan det vara företagsledningen som behöver få vägledning i hur arbetsmiljöarbetet kan initieras på ett sådant sätt att motivation och engagemang kan skapas och stärkas inför ett mer kontinuerligt förbättringsarbete. Det förekommer också att arbetsgivare behöver mer insikt i och ett större intresse för arbetsmiljöfrågor, för att de anställda ska få möjlighet att använda sig av sina idéer och förslag på förbättringar.

Rapporten, som är ett resultat av ett delprojekt inom ramen för tema SMARTA vid Arbetslivsinstitutet, har utmynnat i sex egenskaper som utgör ett viktigt innehåll i Moveit-metoder i ett sammanhang av arbetsmiljöinriktade förändringsprocesser. Dessa egenskaper omfattar interaktivitet, förändringskompetens, arbetsmiljökunskap, handlingsutrymme, systematik samt integrerbarhet.

## Summary

Åteg M, Andersson I-M & Rosén G (2005) *Moveit. Motivation and engagement creating methods in work environment work*. Arbete och Hälsa 2005:8.

The purpose with this report is to describe what is meant with the concept Moveit in a context of development processes aimed at improving the work environment. With a point of departure in prior research and literature as well as in own experiences, important prerequisites for motivation and engagement in work environment work is analyzed. Examples are given on existing methods with a potentially motivating and engaging effect, i.e. a “Moveit-effect” regarding work environment work.

Moveit has its origin in a perceived need of a strategy for how motivation and engagement for work environment work can be created through application of methods. An important part of the strategy that constitutes Moveit is based on particular properties that are important for motivation and engagement for work environment improvement activities.

A point of departure is a need to create motivation and engagement for work environment work in workplaces. In some cases it can be a question of managers that perceive a need of creating an improved work environment, but has difficulties in involving the employees in the development processes. In other cases, it can be the management that needs guidance in how to initiate the work environment work in such a way that motivation and engagement can be created and strengthened at the prospect of a continuous work environment work. It also occurs that employers need more insight in and a greater interest for work environment issues, in order for the employees to have an opportunity to use their ideas and proposals regarding improvements.

The report, which is a result of a project within the frame of Theme SMARTA at the National Institute for Working Life, has lead to six properties that constitutes important contents in Moveit-methods in a context of work environment aimed development processes. These properties cover interactivity, change competence, work environment knowledge, freedom of action, systematic and ability of integration.

## Referenser

- Alvarez E, Birgersdotter L & Antonsson A-B (2002) *Tuttava på svenska. Ett arbetsmaterial om ordning och reda för småföretag*. IVL Rapport B 1453. Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet AB.
- Andersson I-M (1995) *Controlling the occupational exposure of hand lay-up workers to styrene by the choice for ventilation, polyester and work practices*. Arbete och Hälsa 1995:14, Solna: Arbetsmiljöinstitutet.
- Andersson I-M & Rosén G (1993) *Takmonterat lågimpulsdon ger sänkt exponering för gasformiga luftföroreningar*. Arbete och Hälsa 1993:27, Solna: Arbetsmiljöinstitutet.
- Andersson I-M & Åteg M (2003) *The journey towards a nice and functioning workplace*. Second seminar on workplace development, Borlänge.
- Antonsson A-B (1991) *Decision-making in the work environment: a focus on chemical health hazards in relation to progressive legislation*. TRITA-AVF 1991:8. Stockholm: Department of work science.
- Antonsson A-B, Arnberg E & Bjurström R (1989) *Sörmlandsprojektet. En metod för att utveckla och förbättra arbetsmiljöarbetet i små industriföretag*. IVL Rapport. B 926. Stockholm: IVL. Institutet för vatten och luftvårdsforskning.
- Arbetskyddsstyrelsen (1991) *Att använda checklistor*. Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.
- Arbetslivsinstitutet. (2004 (a)). *CD-SAM - visualiserad handledning vid systematiskt arbetsmiljöarbete*.
- Arbetslivsinstitutet. (2004 (b)). Available: <http://www.arbetslivsinstitutet.se/skolliv/2004-12-27/>.
- Arbetsmiljöverket. (2004). *Arbetsmiljölagen*. Available: <http://www.av.se/regler/arbetsmiljolagen/kapitel2.shtm040622/>.
- Berger A (1999) *Ständiga förbättringar som modell för organisationsutveckling*. I: Nilsson T red. *Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Birgersdotter L, Schmidt L & Antonsson A-B (2004) *Systematiskt arbetsmiljöarbete i småföretag - vad kan externa aktörer som regionala skyddsombud och företagshälsovård göra för att få SAM att fungera?* IVL Rapport B 1589. Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet AB.
- Björk L (1991) *Förändringsarbete*. I: Lennerlöf L ed. *Människan i arbetslivet: beteendevetenskaplig arbetsmiljöforskning*. Vol. 122. s 3401. uppl. ed, Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.
- Björk L, Docherty P, Forslin J & Stjernberg T (1990) *Att behärska föränderligheten*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Bornberger-Dankvardt S, Ohlson C-G & Westerholm P (2003) *Arbetsmiljö- och hälsoarbete i småföretag - försök till helhetsbild*. Arbetsliv i omvandling 2003:1. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Dallner M, Lindström K, Elo A-L, Skogstad A, Gamberale F, Hottinen V, Knardahl S & Örbede E (2000) *Användarmanual för QPSNordic. Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige*. Arbetslivsrapport nr 2000:19. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Davis LE (1978) *The coming crisis for production management: technology and organisation*. I: Pasmore WA & Sherwood JJ red. *Sociotechnical systems: a sourcebook*. La Jolla: University Associates.
- Deming WE (1986) *Out of the crisis*. Cambridge: Cambridge university press.
- Döös M & Backström T (1994) *RIV. Analys av risker för olycksfall och driftsstörningar i automatiserad produktion*. (1 ed.). Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.
- Eklöf M (2004) *Interventions for safe and healthy work*. Arbete och Hälsa 2004:12, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Eurenius C (2000) *Verktyg för småföretagens arbetsmiljö - behov, marknadsföring och utformning*. IVL Rapport B 1373. Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet AB.
- Forsman M, Pousette A, Persson O, Christmansson M, Ljungquist E & Kjellberg A (2002) *VIDAR - en videometod för identifiering av fysisk och psykisk belastande arbets-situationer - nu ännu lättare att använda*. *Arbete, människa och miljö & Nordisk ergonomi* (Nr 2), 69-73.

- Hansson S-O. (1999) Arbetsmiljöbegreppet. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 5, nr 2.
- Hart H (1999) Ständiga förbättringar som komponent i en ledningsstrategi för förändring. I: Nilsson T ed. *Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Hasle P & Limborg HJ (2004) *Styr på orden og sikkerhed. Udvikling af metoder til ulykkesforebyggelse i små virksomheder.*: CASA. Institut for Produktion og Ledelse, DTU. BST Sjaelland.
- Hedman F, Wallber A & Alvarez E (1997) *Risktermometeren*. Katrineholm: Arbetskyddsnämnden.
- Holmqvist M (2000) *The dynamics of experiential learning. Balancing exploitation and exploration within and between organisations*. School of Business Research Report No. 2000:12. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Häggqvist S (2004) *Arbetsmiljö och utveckling i skolan. Förutsättningar för samverkan mellan elever och personal*. Arbete och Hälsa 2004:3, Arbetslivsinstitutet. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, Industriell Ekonomi och Organisation.
- Johansson B (1998) *En motivationsbaserad analys av arbetsmiljöarbetet i en grupp tillverkande mindre företag*. Institutionen för Arbetsvetenskap, Avdelningen för industriell produktionsmiljö, 1998:36. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Johansson C, R. (1999) Visualisering som förbättringsverktyg. I: Nilsson T red. *Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Jørgensen K (2000) *Forebyggelse af arbejdsulykker. Overblik. Sikkerhedsarbejdet og 30 gode metoder*. Nul arbejdsulykker. Köpenhamn: Arbejdstilsynet.
- Karling M & Brohammer G (2002) *WEST - en metod som bedömer hela arbetsmiljön. Metodbeskrivning*. IVF-skrift 02801. Mölndal: IVF industriforskning och utveckling AB.
- Karlton J (1996) *Förändringsprocessers egenskaper och utvärdering. Erfarenheter från träindustrin*. Linköping studies in science and technology. Thesis no. 555. LiU-Tek-Lic 1996:20. Träteknik Rapport I 9604037. Linköping.: Linköpings universitet. Tekniska Högskolan. Avdelningen för Arbetsvetenskap. Institutionen för Konstruktions- och Produktionsteknik.
- Klusell L. (2004) OR-processen - en väg till bättre och säkrare arbetsmiljö.
- Lahtinen M, Huuhtanen P, Vähämäki K, Kähkönen E, Mussalo-Rauhamaa H & Reijula K (2004) Good practices in managing work-related indoor air problems: a psychosocial perspective. *American journal of industrial medicine*, 46:71-85.
- Levin J-O (2002) Self-assessment of chemical exposure. *Occupational health review* (january/february 2002).
- Levin J-O, Liljelind I, Strömbäck A, Sunesson A-L, Sundgren M & Lindahl R (2000) Chemical exposure assessment and exposure data handling in small and medium size enterprises. *Workshop scientific reports, Work life 2000*.
- Liljelind IE, Strömbäck AE, Järholm BG, Levin J-O, Strangert BL & Sunesson A-LK (2000) Self-assessment of exposure - a pilot study of assessment of exposure to benzene in tank truck drivers. *Applied occupational and environmental hygiene*, 15(2): 195-202.
- Limborg HJ, Hvenegaard H, Thoft E, Kierbyholm T, Lund Christensen E & Tinglev Åside C *One big family. Making the small business an attractive workplace. A reference manual on how to improve the psychosocial work environment and reduce stress at work.*: CASA. BST Sjaelland.
- Nationalencyklopedin och Språkdata (2004) Available: [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=259479&i\\_word=motivation2004-06-22](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=259479&i_word=motivation2004-06-22)].
- Nilsson T red. (1999) *Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Rosén G (1999) *WISP. Workplace Improvement Strategy by PIMEX*. Final report to European Commission. SAFE project no 97 202356 05F05.
- Rosén G & Andersson I-M (1989 (a)) Grid Map: An aid in elimination of air contaminants in workplaces. *Applied industrial hygiene.*, Vol. 4, No 2.(February 1989.), 32-38.
- Rosén G & Andersson I-M (1989 (b)) Video filming and pollution measurement as a teaching aid in reducing exposure to airborne pollutants. *Annals on occupational hygiene.*, Volume 33, No 1., 137-144.



- Rosén G, Andersson I-M, Walsh PT, R.D.R. C, Säämänen A, Heinonen K, Riipinen H & Pääkönen R (2005) A review of video exposure monitoring as an occupational hygiene tool. *Annals of Occupational Hygiene*, Vol. 49(Nr 3), 201-217.
- Selmer S (2000) *Företeelser som inverkar på personligt engagemang. En studie om engagemang i initialfasen av ett organisatoriskt förändringsarbete*. Examensarbete Mag-Erg-Ex 2000:13. Stockholm.
- Spangenberg S, Baarts C & Kines P (2000) *Metoder til analyse og forebyggelse af arbejdsulykker. En gennemgang af litteratur og anvendelsemuligheder.*, Köpenhamn: Enheden for forskning i arbejdsulykker. Afdelingen for epidemiologi og arbejdsmiljøovervågning. Arbejdsmiljøinstituttet.
- Sundström-Frisk C (1996) The human factor. I: Menckel E, Kullinger B, in collaboration with Axelsson P-O & Wallgren L-E eds. *Fifteen years of occupational-accident research in Sweden*. Sid 75-90, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Tema Arbetsliv (2004) *Frågor om Attraktivt Arbete*. Borlänge: Högskolan Dalarna och Arbetslivsinstitutet.
- Thorsrud E & Emery FE (1969) *Medinflytande och engagemang. Norska försök med självstyrande grupper*. Andrén & Holms Boktryckeri.
- Thålin M (2001) Trettio års arbetsmiljösatsning – till vad nytta? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg. 7 nr 2, 2001.
- Walton RE (1978) How to counter alienation in the plant. In: Pasmore WA & Sherwood JJ red. *Sociotechnical systems: a sourcebook*. La Jolla: University Associates.
- Wigblad R (1997) *Karta över vetenskapliga samband. Orientering i den samhällsvetenskapliga metodjungeln*. (Andra upplagan ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Wikman A (1999) *Mätmetoder för lokala kartläggningar – en metoddatabas med frågor om psykosocial miljö och arbetsorganisation*. Arbetslivsrapport 1999:1. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Vogel K & Hägg GM (2003) TALE and other video-techniques for teaching and evaluating ergonomics in red meat industry. *IEA, Proceedings.*, Vol. 2, 602-605.
- Åteg M, Hedlund A & Pontén B (2004) *Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Arbetsliv i omvandling 2004:1. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.