

Metoder och verktyg för motivation till och integration av arbetsmiljöarbete

*Mattias Åteg,¹ Olle Nygren,² Ing-Marie Andersson,¹ Jonas Laring,³
Greg Neely² och Gunnar Rosén¹*

1. Arbetslivsinstitutet – Arbetsorganisation och utvecklingsprocesser,
113 91 Stockholm

2. Arbetslivsinstitutet – Arbetet och den fysiska miljön,
Box 7654, 907 13 Umeå

3. Arbetslivsinstitutet – Människa, teknik, organisation,
Box 8850, 402 72 Göteborg

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2006:25

ISSN 1401-2928

Tema: Strategier, metoder och arbetssätt
för fungerande arbetsmiljöarbete (SMARTA)

Temaledare: Marita Christmansson



Arbetslivsinstitutet

Förord

Föreliggande rapport behandlar arbetssätt och metoder för motivation till ett integrerat, fungerande kontinuerligt arbetsmiljöarbete och ingår som ett delarbete i tema Strategier, metoder och arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete (SMARTA).

SMARTA ingår i Arbetslivsinstitutets temaverksamhet. Under perioden 2004–2009 samlas forskare från Arbetslivsinstitutet och andra organisationer för att genomföra aktiviteter för ett bättre fungerande arbetsmiljöarbete.

SMARTA ska bidra till ett hållbart arbetsliv där arbetsmiljöarbetet är en resurs för både arbetsplatsen och individen. För arbetsplatsen kan det handla om konkurrenskraft, lönsamhet samt attraktivitet och för individen om hälsa, välbefinnande, kreativitet och förnyelseförmåga.

SMARTA tar ett helhetsgrepp på arbetsmiljöarbete inom olika regioner och branscher. I rapporter från SMARTA sammanställs kunskapsläget och exempel ges på arbetssätt som visat sig fungera för olika verksamheter med deras speciella förutsättningar och villkor.

SMARTA ska besvara frågor som:

- Hur kan arbetsmiljöarbete bedrivas?
- Hur kan arbetsmiljöarbete integreras i organisationers kärnverksamhet?
- Hur kan interna och externa aktörer agera för att få till stånd ett hållbart och fungerande arbetsmiljöarbete?

SMARTA kännetecknas av en nära samverkan med företag, organisationer och arbetsmiljöarbetets aktörer på det lokala, regionala och nationella planet. Lärande och förändringsprocesser är centrala begrepp.

Rapporten vänder sig till aktörer och forskare inom arbetsmiljöområdet som är intresserade av motivationsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet.

Borlänge, Stockholm, Umeå och Göteborg i maj 2006

*Mattias Åteg, Olle Nygren, Ing-Marie Andersson, Jonas Laring, Greg Neely,
Gunnar Rosén*

Sammanfattning

Åteg M, Nygren O, Andersson I-M, Laring J, Neely G, Rosén G. (2006) *Metoder och verktyg för motivation till och integration av arbetsmiljöarbete*. Arbetslivsrapport 2006:25.

Rapporten utgår från forskningsområdet "Hur kan och bör arbetsmiljöarbete bedrivas och integreras i organisationers kärnverksamhet?" vid tema SMARTA, Arbetslivsinstitutet. I ett tidigare arbete har ett antal egenskaper identifierats som viktiga för motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete, sk Moveit-egenskaper. Dessa egenskaper och deras roll i arbetsmiljöarbetet ställs här i relation till perspektivet integrerat arbetsmiljöarbete, där arbetsmiljön ingår i styrsystemet och arbetsmiljöarbete betraktas som en del av styrningen av produktion och verksamhet.

Syftet är att utveckla förståelsen för viktiga aspekter i arbetsmiljöarbetet utifrån en målsättning att metoder ska bidra till ett integrerat och kontinuerligt fungerande arbetsmiljöarbete.

Den metodansats som rapporten utgår från bygger till stor del på interaktion med företagshälsovårdcentraler, konsulter och ergonomer samt på tidigare forskning. Ett viktigt steg i interaktionen har varit workshops som arrangerats vid tre tillfällen och vid olika platser - Borlänge, Göteborg och Umeå.

Rapporten beskriver ett underlag för att bedöma metoders motivationskraft, erfarenheter från workshops med aktörer inom arbetsmiljöområdet, en fristående konsults tillämpning av metoden Visit samt olika former av förutsättningar för arbetsmiljöarbete, såsom företags mognad och hur metoder introduceras på arbetsplatser.

Aspekter som identifieras som viktiga för ett integrerat arbetsmiljöarbete är: delegering av ansvar och befogenheter i arbetsmiljöfrågor, bred delaktighet och samverkan mellan anställda och ledning, hanterbara men ändå utmanande krav på arbetsmiljöarbetet, processfokusering och dynamik, samt utrymme för reflektion. Flera av dessa aspekter uppvisar överensstämmelser med egenskaper hos metoder som bidrar till att skapa motivation för arbetsmiljöarbete.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	4
1.1 Metoder och verktyg	4
1.2 Motivation	5
1.3 Integrerat arbetsmiljöarbete	6
1.4 Syfte	7
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Moveit - motivations- och engagemangsskapande metoder	9
2.2 Intermediärer i arbetsmiljöarbetet	11
3. Metod och resultat	12
3.1 Redskap för bedömning av metoder	13
3.2 Workshops kring motivationsskapande metoder	19
3.3 Visit - tillämpat försök med motivationsskapande metod	22
3.4 Förutsättningar för motivation till och integration av arbetsmiljöarbete	26
4. Diskussion	27
4.1 Från motivation till integration av arbetsmiljöarbete	27
4.2 Metodens motivationskraft	28
4.3 Viktiga aspekter för ett integrerat arbetsmiljöarbete	29
4.4 Vidare arbete	29
5. Referenser	31

1. Introduktion

Nästan alla arbetsgivare (90%) anser att systematiskt arbetsmiljöarbete leder till en allmän förbättring av arbetsplatsen och till färre arbetsrelaterade olyckor och sjukdomar. Drygt hälften (65%) anser att det leder till bättre ekonomi för företaget men bara knappt hälften (41%) anser sig ha infört ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete (Blomquist och Johnsson 2003). Denna skillnad i insikt och verkställande kan bero på bristande motivation hos ledning och anställda och bristande kunskaper i vilka metoder och verktyg som kan underlätta i införande av ett kontinuerligt, fungerande arbetsmiljöarbete.

Denna rapport utgår från tema SMARTAs forskningsområde ”Hur kan arbetsmiljöarbete integreras i organisationers kärnverksamhet?”. Området behandlas i ett projekt som närmare granskar några existerande metoder i syfte att skapa kunskap om faktorer som är avgörande för att människor blir motiverade till att arbeta med sin arbetsmiljö. Mer eller mindre bra arbetsmiljö finns på alla typer av arbetsplatser och effektiviteten i arbetsmiljöarbetet skiljer sig också åt. Kan denna variation bero på skillnader i de anställdas motivation till arbetsmiljöarbete och graden av integration av arbetsmiljöarbetet inom de olika organisationerna?

I ett tidigare arbete inom ramen för tema SMARTA identifierades ett antal egenskaper som är avgörande för ett lyckat förändringsarbete inom arbetsmiljöområdet. Dessa benämns Moveit-egenskaper (Åteg, Andersson et al. 2005). Dessa egenskaper beskrivs närmare nedan och är det i en metod eller ett verktyg som skapar motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete då metoden eller verktyget används. En ambition är här att dels betrakta och diskutera dessa egenskaper närmare, dels att ställa dessa egenskaper i relation till möjligheten att integrera arbetsmiljöarbetet i verksamheten på arbetsplatser.

Projektets långsiktiga strävan är att identifiera och systematisera metoder och verktyg för motivation och för ett integrerat, fungerande kontinuerligt arbetsmiljöarbete. Projektet identifierar en viktig aktör kallad intermediär vars roll är att fånga upp, tolka och anpassa information samt skaffa sig kunskaper om tillgängliga metoder och verktyg och föra över dessa eller nyttan av dem till företag och organisationer. Till intermediärerna hör bl a företagshälsovården, fristående konsulter och regionala skyddsombud. En ambition i projektet är också att undersöka hur metoder och verktyg, via intermediärer kan föras ut och bli värdefulla för företag och arbetsplatser i deras arbetsmiljöarbete. En målsättning är därmed att bidra till att arbetsmiljöarbetet blir en integrerad del av verksamheten.

1.1 Metoder och verktyg

En distinktion görs mellan metod och verktyg. En metod utgör ett helt koncept för hur ett arbetsmiljöarbete kan bedrivas och inkluderar informationshantering, kartläggning, prioritering och åtgärder av problem. Ett verktyg kan utgöra en del i en metod och fokusera på att identifiera och/eller kvantifiera potentiella problem. För att motivation

och engagemang för ett fortsatt arbetsmiljöarbete ska skapas i användandet av en metod, bör de verktyg som ingår i en metod ha särskilda egenskaper.

Det finns ett omfattande utbud av verktyg inom arbetsmiljöområdet, men det har ändå konstaterats att det finns svårigheter för företag att hitta, välja och använda verktyg och metoder. Ett nödvändigt första steg är att ett behov av att lösa en arbetsmiljöfråga har identifierats på arbetsplatsen. Arbetsmiljöverktyget behöver bidra till att få upp problemen till ytan och att identifiera lösningar. Det ska också vara möjligt att integrera verktyget i företagets förändrings- och problemlösningsarbete (Bornberger-Dankvardt, Ohlson et al. 2003).

En omfattande inventering av utvärderingsmetoder inom arbetsmiljöområdet, som främst berör belastningsergonomi, har gjorts inom ramen för forskningsområdet ”Har arbetsmiljöarbete någon effekt?” vid tema SMARTA, Arbetslivsinstitutet (Neumann 2006).

1.2 Motivation

En högt motiverad, aktiv och självständig personal har tidigare identifierats som viktig för ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete (Bornberger-Dankvardt, Ohlson et al. 2003). Det finns exempel där passivitet är en bidragande förklaring till att personalen inte tar ansvar för den egna arbetsmiljön, struntar i att använda skyddsutrustning och försummar renhållning och ordning. Samtidigt har en aktiv personal visats vara en viktig bidragande faktor hos företag som bedrivit ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete. Men motivation och aktivitet är inte bara viktigt hos de anställda. Motivation spelar en avgörande roll också hos företagare, vilka vanligtvis tenderar att bedöma det egna företagets arbetsmiljö som betydligt mer positiv än vad externa experter gör (Johansson 1998).

Hög motivation för arbetsmiljöarbete och en aktiv, självständig och engagerad personal har ofta åstadkommit genom en arbetsorganisation och ett ledarskap som kännetecknas av delegering, kundfokusering, dialog, direktkontakt och ett positivt lärandeklimat. En arbetsmiljöexpert kan hjälpa igång företaget med arbetsmiljöarbetet och att bidra med beslutsunderlag. Det är dock alltid arbetsgivaren som har ansvaret för arbetsmiljön (Bornberger-Dankvardt, Ohlson et al. 2003).

En modell för företagares motivation för arbetsmiljöarbete (Johansson 1998) betonar betydelsen av dels hur attraktivt det förväntade utfallet av arbetsmiljöarbetet är, dels förväntan att lyckas med arbetsmiljöarbetet och verkligen nå utfallet. Förväntan på utfallet påverkas i sin tur av erfarenhet och kunskap.

Då förväntan på möjligheten att åtgärda ett arbetsmiljöarbete är stor leder det ofta till ökad aktivitet. Ökad aktivitet kan ge en ytterligare ökad förväntan på fungerande åtgärder. Tillsammans skapar förväntan, aktivitet och den ökade förväntan som följer av aktiviteten en positiv feedback-loop, som stärker arbetsmiljöarbetet (Eklöf 2004).

En utgångspunkt i föreliggande rapport tas i rapporten Moveit – motivations- och engagemangsskapande metoder (Åteg, Andersson et al., 2005). Med Moveit avses i korthet den motivation och det engagemang för fortsatt arbetsmiljöarbete som kan skapas genom användandet av verktyg och metoder som innehåller särskilda egenskaper. Strävan är att beskriva hur metoder och verktyg genom egenskaper som stimulerar till motivation och engagemang kan lägga en grund för ett långsiktigt och

kontinuerligt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöarbetets integration i organisationens verksamhet utgör därmed inte i sig en del i Moveit. Men samtidigt är integrerbarhet en viktig egenskap hos metoder, dvs att med verktyg och rutiner kontinuerligt bidra till att genomföra förbättringar och skapa förutsättningar för ett fortsatt arbetsmiljöarbete. Moveit är därför en lämplig utgångspunkt när det gäller att skapa kunskap om hur arbetsmiljöarbete kan integreras och vara kontinuerligt fungerande.

Björklund (2001) gör en översikt av motivationsbegreppet utifrån tidigare litteratur, där motivation kan beskrivas som ett behov eller en drivkraft som förmår en person att utföra en handling eller anta ett beteende. Denna motivation kommer från individuella behov, önskningar och drivkrafter.

Motivation till arbete har definierats som en uppsättning krafter som har sitt ursprung såväl inom som utom individen, till att initiera arbetsrelaterade beteenden, och som avgör dess form, riktning, intensitet och uthållighet (Björklund 2001).

Vad gäller motivation till arbetsmiljöarbete kan det i rapportens sammanhang beskrivas som en initiering och inriktning av drivkrafter och intresse för att bedriva ett uthålligt arbetsmiljöarbete.

1.3 Integrerat arbetsmiljöarbete

Att arbetsmiljön är en integrerad del av arbetsförhållanden, ledning och fördelning av arbete innebär att den behöver beaktas inom ramen för det ordinarie arbetet och verksamhetsplaneringen. Arbetsmiljöfrågorna tilldelas däremot ofta en sidofunktion som behandlas särskilt av skyddsombud, i skyddskommittéer och inom företagshälsovård. En sådan ordning innebär att arbetsmiljöfrågor marginaliseras och ofta inte beaktas när beslut om produktion och dess uppläggning fattas (Hydén 2004).

Integreringstesen, dvs att arbetsmiljöarbetet för att vara långsiktigt och effektivt måste integreras i verksamheten på arbetsplatserna, formulerades av en partssammansatt grupp i början av 1980-talet. Ett integrerat arbetsmiljöarbete förutsattes innebära att ansvar för arbetsmiljöuppgifter, befogenheter, resurser och kompetens om arbetsmiljöfrågor fördelas tydligt inom arbetsplatsens organisation. Därtill rekommenderades att arbetsmiljöarbetet lades upp så att det engagerar samtliga anställda och på ett sådant sätt att de kan lösa problem direkt med arbetsledningen (Frick 1994).

Med integrerat arbetsmiljöarbete menas att förändringar i verksamheten och i det löpande arbetet genomsyras av målet att arbetsmiljön ska förbättras. Det innebär ett aktivt förebyggande arbete där olika metoder används för att se vilka konsekvenser ett förslag till förändring kan få på arbetsmiljön och för de anställda. Integrerat arbetsmiljöarbete kräver också en medveten vilja till att förändringar i verksamheten inte ska producera nya arbetsmiljöproblem (Statsjämnstemannaförbundet 2001).

Genom en integrering av arbetsmiljöarbetet fördelas upptäckande och åtgärdande av risker inom organisationens styrsystems alla delar efter hur dessa påverkar arbetsmiljön. Det kan handla om att linjechefer leder arbetsmiljöarbetet, inklusive det utvecklingsarbete som kan behövas för att lösa svårare problem, inom sitt område. Arbetsmiljöarbete betraktas som en del av styrningen av produktionen, nämligen alla insatser som görs för att minska riskerna i arbetet (Frick 1994).

Ett integrerat arbetsmiljöarbete kan förstås utifrån samordnade ledningssystem. En mängd olika ledningssystem för miljö, kvalitet och arbetsmiljö används i allt större utsträckning i svenska företag, även i de små företagen. Ett ledningssystem används för att strukturera och systematisera arbetssättet i ett företag. Ledningssystem kan ha olika fokus, till exempel kvalitet, yttre miljö eller arbetsmiljö, men det förekommer att systemen samordnas (Birgersdotter, Karlsson et al. 2002). Utifrån arbetsmiljöhänseende innebär ett samordnat ledningssystem att företaget uppfyller kraven i minst två system och att rutinerna för arbetsmiljöarbete inte är separerade från det eller de andra systemen.

Birgersdotter, Karlsson et al. 2002 gör skillnad mellan integrerade och samordnade system. Ett integrerat system definieras som ett enda verksamhetssystem där kraven från flera standarder, föreskrifter eller förordningar uppfylls. Integrering av system är enligt denna definition mer långtgående än samordning. Ett samordnat system kan fortfarande utgöras av flera parallella system.

Genom att integrera arbetsmiljöarbetet i ett ledningssystem blir arbetsmiljön också viktig (Birgersdotter, Karlsson et al. 2002).

Frick (1994) utgår från att ett integrerat arbetsmiljöarbete:

- Kräver att arbetsmiljön styrs som en kvalitetsaspekt av hela verksamheten och inte hanteras som ett antal enskilda brister,
- Att endast verksamhetens ledning kan stå för denna styrning (men mot partsgemensamt satta mål),
- Att styrningen av arbetsmiljön är ett krävande problem för ledningen.

Ett integrerat arbetsmiljöarbete förutsätter att arbetsgivaren frivilligt arbetar med att minska risker. Det innebär dock inte att bättre arbetsmiljö blir ett huvudmål för verksamheten. För att arbetsmiljöarbetet ska bli av måste det vara förenlig med och gärna stödja verksamhetens ekonomiska mål (Frick 1994).

1.4 Syfte

Syftet är att utveckla förståelsen för viktiga egenskaper hos metoder och verktyg som används i arbetsmiljöarbetets förändringsprocess utifrån synsättet att dessa ska vara motiverande och bidra till ett integrerat och kontinuerligt fungerande arbetsmiljöarbete.

2. Teoretisk referensram

En utgångspunkt i denna rapport är att arbetsmiljöarbete är att betrakta som en förändrings- eller utvecklingsprocess, med en innebörd att arbetsmiljöarbete är något som behöver ske kontinuerligt. Ibland görs en distinktion mellan förändring och utveckling, där förändring ses som värdeneutralt - förändringen kan vara bra eller dålig. Utveckling däremot brukar ses som utgående från en intention och en rörelse från ett lägre/sämre till ett högre/bättre tillstånd (Nationalencyklopedins internetupplaga 2005). Distinktionen är dock inte central när det gäller organisatorisk förändring, där förändring kan förstås som en intention omvandlad till handling. Organisatorisk förändring kan

också ses som baserad på en interaktiv logik, där en förändring utvecklas i interaktion mellan planer, handlingar, reflektioner och modifieringar (Nonås 2005).

Med utgångspunkt i ständiga förbättringar pekar Hart (1999) på att det finns två motstående modeller för genomförandet av förändringsprocesser – en programmatisk och en interaktiv. Det förekommer andra former, men det har inte klarlagts om de ska betraktas som egna former eller om de snarast utgör mellanformer eller komplement till den programmatiska och den interaktiva (Nonås 2005). Uppdelningen i en programmatiskt och en interaktiv strategi har stöd i ett flertal teoretiska översikter över förändringsstrategier, även om olika författare har använt olika beteckningar (Håkansson 1995; Nilsson 1999; Åteg, Andersson et al. 2005).

Den programmatiska formen är linjär, expertorienterad, projektnriktad och med begränsad involvering av anställda. Formen bygger på ett planerat förändringstänkande, ofta genom att härma andra exempel.

Den interaktiva formen, som också kallas deltagandemetodik eller participativ metodik, kan ses som en inlärningsstrategi, där de anställda medverkar i att skapa mening och förståelse av vad som behöver uppnås och varför organisationen behöver förändras. God förankring och ett brett deltagande anses vara viktiga förutsättningar.

Vid introduktion av en ny metod beror framgången på medarbetarnas attityd till metoden och till den förändring det innebär att börja använda den. Attityden från användarna påverkar sedan hur effektivt förändringsarbetet blir. Om introduktionen sker programmatiskt eller ”top-down” så att medarbetarna föreläggs en vald, färdig metod utan att ha haft inflytande över vare sig valet eller innehållet i metoden är sannolikheten större att attityden blir mer negativ till att använda sig av metoden. Om de berörda i stället får tillfälle att delta i processen från definitionen av problemet över sökandet av lösningar till val och introduktion av metoder så ökar sannolikheten att metoden får ett positivt mottagande. (Se tex (Vink, Lourijsen et al. 1992; Laitinen, Saari et al. 1997)

Wilson och Haines (1997) föreslår sex egenskaper som definierar participativ metod:

- Omfattning - vilka olika nivåer i organisationen de deltagande personerna tillhör.
- Fokus - var metoden finns på en skala från hela organisationen (macro) till enskilda arbetsplatser (micro).
- Syfte - om metodens lösningar skall implementeras på en enskild arbetsplats eller i hela organisationen.
- Kontinuitet - om metoden används i det dagliga arbetet eller endast någon gång ibland.
- Deltagande - om alla berörda deltar eller endast representanter.
- Tillämpning - om en deltagares synpunkter tas direkt i användning eller indirekt som ett förslag bland flera (Wilson och Haines 1997).

Motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete kan också skapas genom att metoder som saknar flera motivationsskapande egenskaper kan tillämpas på ett sådant sätt att bristerna uppvägs. En interaktiv förändringsstrategi utgör en central del i en sådan tillämpning (Åteg, Andersson et al., 2005).

I en interaktiv förändringsstrategi kan externa aktörer utgöra ett viktigt stöd för arbetsmiljöarbetet. Det kan ske genom att bidra till att skapa förståelse för sammanhang

och genom att ställa stödjande frågor. Ett sådant arbetssätt hos externa aktörer har beskrivits som konsultativt, dvs att forskare, experter och andra lägger fokus vid deltagarnas förmåga att generera information utifrån de egna erfarenheterna, samt att bidra till att de själva identifierar problem och hittar lösningar (Birgersdotter, Schmidt et al. 2004; Eklöf 2004).

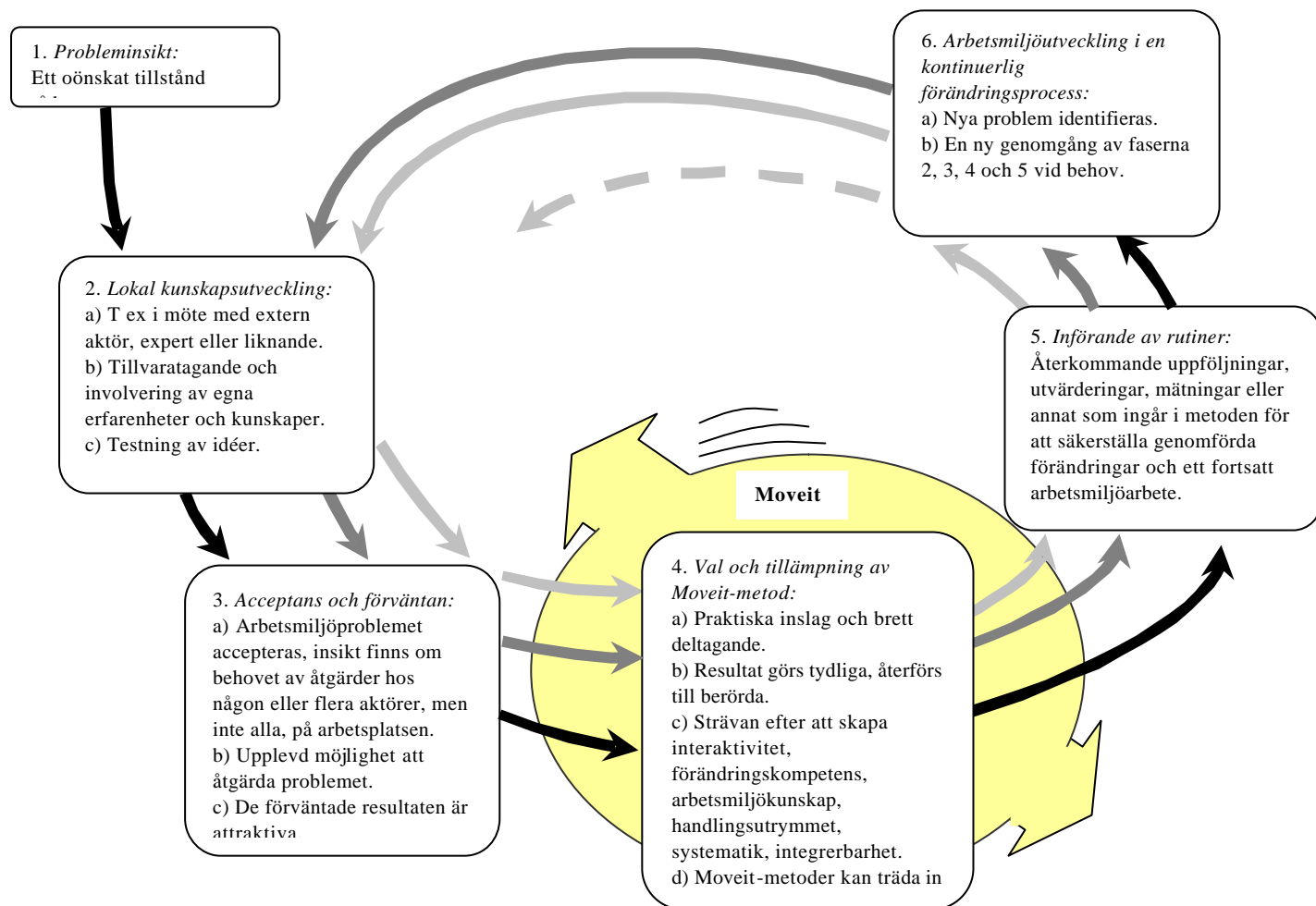
2.1 Moveit - motivations- och engagemangsskapande metoder

Ett väl fungerande arbetsmiljöarbete brukar ofta beskrivas med en cirkel, en ständigt pågående process som inkluderar undersökning, riskbedömning, åtgärder och kontroll (Säämänen, Heinonen et al. 2002). För att komma igång med denna grundprocess och för att den skall fortsätta att fungera effektivt behövs oftast tillfälliga insatser som motiverar och engagerar berörda till att ta sin del av ansvaret. Det är i den delen av processen som metoder med särskilt motiverande egenskaper kan spela en viktig roll (Rosén, Andersson et al. 2005).

Namnet Moveit har sitt ursprung i "Motivation and engagement supporting workplace improvement tools" (Åteg, Andersson et al. 2005). Moveit har beskrivits som att det inte omfattar den fas där "rutinerna för arbetsmiljöarbete blivit rutin", dvs det kontinuerliga arbetsmiljöarbetet i sig. Det innebär inte att det kontinuerliga arbetsmiljöarbetet bedöms som mindre viktigt. Tvärtom bygger Moveit på en strävan att beskriva hur metoder och verktyg genom egenskaper som stimulerar till motivation och engagemang kan lägga en grund för ett långsiktigt och kontinuerligt arbetsmiljöarbete.

Fokus ligger dock på den fas i 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 och effektivt arbetsmiljöarbete.

I arbetsmiljöarbetets förändringsprocess som Moveit utgör en del av kan ett antal faser, som kan byta plats och överlappa varandra, urskiljas. Fokus inom ramen för Moveit ligger dock på den fas i förändringsprocessen där arbetsmiljöarbetet initieras (se figur 1).



Figur 1. Moveit som en del i arbetsmiljöarbetets förändringsprocess.

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. 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. Nästa fas utgörs av val och tillämpning av metoder som syftar till att kartlägga och/eller analysera problemets innehåll och karaktär samt peka på möjliga lösningar. Denna fas omfattas av Moveit. Verktyg för arbetsmiljöutveckling kan underlätta att åtgärder genomförs. Nästa fas handlar om införandet av nya eller förändrade rutiner och användande av verktyg som metoden bidragit till att skapa eller välja. Därigenom kan de nya arbetsformerna stabiliseras och det ges möjligheter till utvärderingar och en fortsatt utveckling av arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöarbetet har blivit en kontinuerlig förändringsprocess i nästa fas. Därigenom ligger den förändringskompetens och de kunskaper och erfarenheter som skapats under åtgärdsarbetet till grund för ytterligare förbättringar. Nya önskade situationer eller arbetsmiljöproblem kommer sannolikt att identifieras.

Metoder som passar för användning under fas 4 i figur 1 och som till en hög grad innehåller de egenskaper som ingår i Moveit kallas i denna rapport för Moveit-metoder. En tillämpning av Moveit-metoder innebär inte automatiskt att ett kontinuerligt arbetsmiljöarbete kommer till stånd. 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.

Moveit utgör en beskrivning av hur motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete kan skapas genom användning av olika metoder. En betydande del av denna strategi utgörs av särskilda egenskaper som utifrån analyser av viktiga förutsättningar för motivation och engagemang framstår som viktiga för arbetsmiljöarbetet. Dessa egenskaper är:

- Interaktivitet, d v s ett brett deltagande av berörda och involvering av anställda.
- 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 arbetsmiljökunnande 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 (Åteg, Andersson et al. 2005).

Metoder kan bidra till att förändra synsätt från ett passivt till ett mer proaktivt sätt att handla och tänka om arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. Externa aktörers roll är betydelsefull och särskilt poängteras betydelsen av ett konsultativt arbetssätt. Involvering av anställda i diskussioner och i praktiskt arbetsmiljöarbete är ytterligare en viktig aspekt. Det finns en mångfald av metoder och verktyg som kan tillämpas utifrån de sex egenskaperna och som därmed kan stödja motivation och engagemang (Åteg, Andersson et al. 2005).

2.2 Intermediärer i arbetsmiljöarbetet

En undersökning har tidigare gjorts inom ramen för tema SMARTA av *intermediärer* som arbetar med och påverkar företag och organisationers arbetsmiljöarbete (Andersson, Hägg et al. 2006). Med intermediär avses aktiva förmedlare av information om metoder, strategier och forskning inom arbetsmiljöområdet till olika målgrupper på arbetsplatser. Exempel på intermediärer är företagshälsovård, konsulter, arbetsmiljöinspektionen m fl. Det finns många exempel på att intermediärer har en viktig roll i att skapa en stödjande miljö för arbetsmiljöarbete på arbetsplatser. Samtidigt har intermediärerna begränsade resurser och möjligheter att arbeta mer lösningsinriktat, att

motivera och skapa engagemang hos arbetsgivare och anställda att själva bli mer drivande i arbetsmiljöarbetet på den egna arbetsplatsen. Nya kunskaper och nya metoder kan skapa sådana möjligheter.

En aktörsgрупп som utgör en viktig intermediär är företagshälsovården. Bland små företag är dock tillgången till företagshälsovård begränsad och begreppet företagshälsovård är på många arbetsplatser synonymt med hälsoundersökningar. En åtskillnad kan göras mellan intern och extern företagshälsovård. Intern företagshälsovård har god insyn och tillgänglighet, vilket ger stora möjligheter till förebyggande arbete. Trots det ligger ofta fokus på rehabilitering. Extern företagshälsovård präglas av en affärsrelation med kundföretag, som medför ett försiktigt agerande för att inte skrämna kunderna. Affärsrelationen innebär också att de åtgärder som föreslås genomförs av kundföretaget utan medverkan från företagshälsovården. Därmed saknas ofta feedback och konstruktiv uppföljning.

Förslag på förbättringsområden inom företagshälsovård som återkommande identifierats kan beskrivas i termer av kunddialog, utbildning och konsultativt arbetssätt. Kunddialogen behöver utvecklas till att vara mer problemorienterad och lyhörd. Behov av kompetenshöjning finns inom t ex företagande och pedagogik. Ett tredje område som lyfts fram och som bör förbättras är hur FHV som organisation arbetar internt och externt och vilket ansikte man visar upp gentemot kunden (Andersson, Hägg et al. 2006).

3. Metod och resultat

Utifrån syftet att utveckla förståelsen för viktiga aspekter för ett integrerat arbetsmiljöarbete och med utgångspunkt i metoder som bidrar till skapandet av motivation för arbetsmiljöarbete, har intermediärer inom arbetsmiljöområdet - såsom personal på företagshälsovårdcentraler, fristående konsulter, ergonomer, personalansvariga - identifierats som en viktig grupp. Dessa aktörer utgör ett viktigt stöd för arbetsmiljöarbetet på många arbetsplatser. Dessutom har dessa aktörer ofta en lång och bred erfarenhet av användning av olika metoder som stöd i arbetsmiljöarbetet. Utifrån den betydelse som forskningen tillskriver det faktum att externa aktörer arbetar med ett konsultativt arbetssätt, är dessa grupper av centralt intresse för att skapa kunskap om att arbetsmiljöarbete kan integreras och fungera kontinuerligt.

Den ansats som rapporten utgår från bygger till stor del på interaktion med företagshälsovårdcentraler, konsulter och ergonomer. Ett viktigt steg i denna interaktion har varit workshops som arrangerats vid tre tillfällen och vid olika platser - Borlänge, Göteborg och Umeå. Till dessa workshops har intermediärer inbjudits och presentationer har gjorts av Moveit följt av diskussioner. Avsikten har varit att dels informera om Moveit, om enskilda metoder och om viktiga egenskaper för skapande av motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete, dels att ta del av intermediärernas synpunkter och kunskaper. Därigenom har en grund lagts för en framtida samverkan och fortsatt utbyte av kunskap. Vidare har en möjlighet skapats att i den fortsatta kunskapsutvecklingen om motivation för och integrering av arbetsmiljöarbete utnyttja intermediärernas kunskaper. Därtill bygger rapporten på tidigare forskning och litteratur.

Ansatsen kan förstås utifrån synsättet att skapandet av ny kunskap bygger på redan existerande kunskaper hos forskare och praktiker, vilket kräver en dialog och ett medvetet aktivt deltagande (Tydén 1993). Det arbete som ligger till grund för rapporten har under 2005 varit inriktat mot fyra områden.

Ingående diskussioner har förts i projektgruppen kring den teoretiska bas som Moveit har och de egenskaper som har identifierats som Moveit-egenskaper. Med utgångspunkt i egenskaperna har en ambition varit att skapa ett "klassificeringssystem" för metoder, dvs ett redskap för att systematiskt och någorlunda objektivt bedöma metoders motivationskraft. Detta arbete redovisas och diskuteras i korthet under 3.1 nedan.

En annan del av arbetet har utgjorts av workshops med intermediärer, där avsikten har varit att dels informera, dels ta del av deltagarnas kunskaper och erfarenheter som i diskussioner och analyser används för att skapa ny kunskap. Detta arbete redovisas under 3.2 nedan.

Inom ramen för arbetet har också en fristående konsults tillämpning av en metod - Visit - följts utifrån intresset att dels beskriva hur metoden används, dels att utifrån den praktiska användningen utveckla resonemanget kring metodens motivationsskapande egenskaper. Detta arbete redovisas under 3.3 nedan.

Även olika former av förutsättningar för arbetsmiljöarbete, såsom företags mognad och hur metoder introduceras på arbetsplatser, har varit föremål för intresse. Dessa delar berörs under 3.4 nedan. En avsikt är dock att utveckla dessa och andra aspekter med betydelse för arbetsmiljöarbetets integrering i senare rapporter inom ramen för tema SMARTA.

Vidare har diskussioner förts och sonderingar gjorts inom forskargruppen om möjligheter att mäta motivation i allmänhet och förändringar i motivation för arbetsmiljöarbete som en effekt av tillämpning av metoder med Moveit-egenskaper i synnerhet. Detta arbete redovisas dock inte inom ramen för denna rapport, utan kommer att vara föremål för fortsatt verksamhet i gruppen och i interaktion med intermediärer och arbetsplatser.

3.1 Redskap för bedömning av metoder

Utifrån de egenskaper som identifierats för att metoder ska skapa motivation (d v s Moveit-egenskaper), har diskussioner förts om att utforma ett redskap avsett att underlätta bedömningen av metoder. I Åteg, Andersson et al. (2005) presenteras en tabell med ett urval av metoder utifrån de sex egenskaperna. Där gjordes en vägledande bedömning av metoderna utifrån författarnas kännedom. För att underlätta genomförandet av en sådan bedömning har ett antal aspekter av respektive egenskap identifierats. En metod kan bedömas genom att ställning tas till vilka aspekter som stöds i användningen av en metod.

"Interaktivitet" kan bedömas utifrån vilken form av deltagande metoden stödjer att anställda/berörda har:

- genom återkoppling, dvs att resultat redovisas
- genom deltagande i att genomföra skattningar av arbetsmiljöfaktorer
- genom deltagande i analyser

- genom deltagande i åtgärder

Deltagande kan ske på flera av dessa nivåer. Principen är att ju fler deltagandenivåer, desto bättre bedömning av metodens egenskaper för interaktivitet, vilket i förlängningen ger bättre motivationskraft. Samtidigt kan hänsyn tas till att deltagande i t ex åtgärder utgör en "bättre" form av deltagande än enbart genom återkoppling.

"Förändringskompetens" kan bedömas utifrån hur metoden stödjer att anställda/berörda deltar i förändringsarbete:

- genom att delta i analyser
- genom att utföra uppgifter
- genom att prova lösningar
- genom att utvärdera

Även här är principen att ju fler nivåer som metoden stödjer, desto mer positiv bedömning och större motivationskraft.

"Arbetsmiljökunskap" kan bedömas utifrån hur metoden stödjer att anställda/berörda skapar kunskap om arbetsmiljöförhållanden:

- genom att delta i mätning/använda checklista
- genom att delta i att skapa underlag för åtgärder
- genom interaktion med deltagande förändringsledare eller metodexpert
- genom interaktion med deltagande arbetsmiljöexpert

Även här ger fler nivåer en högre bedömning av egenskapen och metodens motivationskraft.

"Handlingsutrymme" kan i bedömningen delas upp i dels *Återkoppling*, dels i *Hur individen kan påverka arbetsmiljöarbetet*. *Återkoppling* kan bedömas utifrån inom vilket tidsintervall metoden innebär att resultat återförs till anställda/berörda

- omedelbart (t ex via direktvisande instrument)
- inom en timme
- inom en dag
- efter en dag

Principen är att ju snabbare återkoppling, desto större möjligheter ger metoden att omedelbart hitta alternativa arbetssätt och/eller rutiner som minskar arbetsmiljörisken, vilket anses bidra till ökad motivation för arbetsmiljöarbete.

Hur individen kan påverka arbetsmiljöarbetet kan bedömas utifrån om metoden behandlar:

- effekter av individers beteende (dvs arbetsmiljöfaktorn kan enkelt påverkas genom ändrade arbetssätt)
- omgivningsfaktorer som lätt kan påverkas
- eller omgivningsfaktorer som svårligen kan påverkas

Principen är att ju lättare individen kan påverka arbetsmiljöfaktorn, desto högre bedömning av egenskapen handlingsutrymme, och av metodens motivationskraft.

"Systematik" kan bedömas utifrån om metoden ger eller bidrar till att skapa:

- flödesschema (dvs ger en beskrivning av orsakssamband för faktorer i arbetsmiljön)
- underlag för hur olika metodsteg ska utföras
- steg som innebär upprättande av handlingsplan

Principen är att en tydligare guidning och en konkret slutprodukt, t ex handlingsplan, ger en högre bedömning av egenskapen.

”Integrerbarhet” kan bedömas utifrån om tillämpning av metoden innebär:

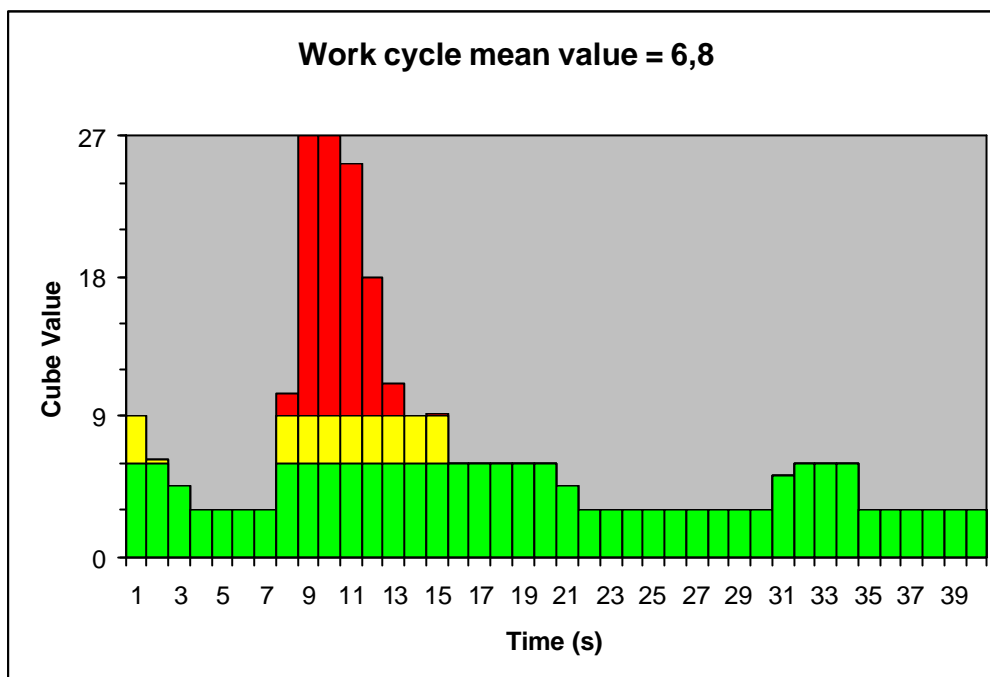
- krav på regelbundna mätningar/kontroller
- ett arbetssätt som överensstämmer med SAM (Systematiskt ArbetsmiljöArbete)
- ett arbetssätt som överensstämmer med arbetsplatsens kvalitetssystem
- ett arbetssätt som överensstämmer med arbetsplatsens produktionstekniska och/eller ekonomiska styrsystem

Principen är att ju fler av dessa aspekter som stöds, desto högre bedöms metodens integrerbarhet vara.

Underlaget behöver vidareutvecklas till en bedömningsmall. Ett antal metoder har hittills bedömts utifrån en nuvarande version av redskapet. Dessa metoder beskrivs i korthet nedan.

3.1.1 ErgoSam

Metoden är en projekteringsmetod som bygger på SAM (Sekvensbaserad Aktivitets- och Metodanalys) som är en MTM metod (Metod - Tid Mätning). ErgoSAM är en komplettering av SAM med en enkel ergonomisk analys som möjliggör för en produktionstekniker att göra ergonomiska kalkyler parallellt med kalkyler av tidsförbrukning i produktionen (Laring, Christmansson et al. 2005). Att metoden är projekterande innebär att kalkylema kan göras innan det finns någon verklighet att observera. Genom att presentera beräkningar av effekter av olika förslag till förändring av befintliga arbetsplatser involvera den anställde vid förändringen. Metoden visualiserar i ett diagram den fysiska belastningens variation under utförandet av ett arbete och ökar kunskapen om ergonomi (se figur 2). Metoden identifierar därmed också problem. Lösningförslag analyseras av produktionsteknikern i samverkan med arbetarna. Återkoppling görs med en ny analys av föreslagna åtgärder för att se effekten på belastningen.



Figur 2. "Cube Value" på y-axeln är den fysiska belastningen och x-axeln anger tiden för arbetsuppgiften. Diagrammet ger både medelvärdet och momentana värden.

3.1.2 Bildredigering

Metoden bygger på att en digital bild från en aktuell arbetsplats redigeras i en dator. Den förbättrade arbetsplats som skapas i bilden används som start på diskussioner mellan anställda och chefer och i förekommande fall externa deltagare. Metoden ger en ny medvetenhet om de egna arbetsmiljöförhållandena. Användningar av metoden har visat att många idéer och synpunkter kommer upp till diskussion och förslag som lämnats i bilderna har i en del fall förverkligats. I diskussionerna kommer ofta många förslag på viktiga förändringar. Ett sätt att systematisera detta är att varje anställd får i uppdrag att under sittande 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 (Åteg, Andersson et al. 2005). Återkoppling ges genom att visa originalbilden samt det förslag som redigerats fram. Diskussioner och analysen utförs gemensamt och bidrar till ett ökat upplevt handlingsutrymme samt ger förutsättningar för ökad arbetsmiljökunskap.

3.1.3 ProMes

Metoden är inriktad mot verksamhetsstyrning och behandlar inte nödvändigtvis arbetsmiljö. Produktivitet och kvalitet står i fokus för ett designteam, dvs en participativ grupp med representation från både anställda och arbetsgivare. ProMES bygger på intervention med beskrivna steg för införandet av metoden på arbetsgruppsnivå. Första steget är att utarbeta ett mät- och feedbacksystem med medverkan av en processledare med kännedom om metoden. Designteamet identifierar verksamhetsidé, vision och framgångsområden, samt indikatorer som kan mätas. Insamling av data för respektive

indikator sker i det andra steget. Mätresultaten presenteras med hjälp av effektivitetskurvor (Pritchard och Payne 2003). ProMES har potential att utvecklas till verksamhetsstyrning av arbetsmiljöarbete. Metoden kräver att en expertledare driver arbetet.

3.1.4 WISP

WISP (Workplace Improvement Strategy by Pimex) är en arbetsmiljöutvecklingsstrategi baserad på visualisering med hjälp av PIMEX. PIMEX är en metod som innebär att man med videokamera, mätinstrument och dator i samma bild visar både den anställde, som utför sin arbetsuppgift, och i realtid den exponeringsnivå som mätinstrumentet visar. WISP innebär en strategi för hur man lägger upp förändringsarbete och ger förståelse för hur anpassning av arbetsmetoder, arbetsställningar m.m. kan påverka och minska exponeringsnivåer. Arbetet innehåller följande fem steg:

- En arbetsgrupp bestående av några anställda och en arbetsgivarrepresentant bildas. Gruppen sätter upp ett arbetsmiljömål.
- Visualiseringsmetoder används för att studera variationen i exponering och effekter av enkla förändringar. En extern arbetsmiljökonsult leder arbetet i samverkan med arbetsgruppen. Resultaten diskuteras direkt på arbetsplatsen.
- En preliminär summering av resultaten presenteras av konsulten nästa dag på arbetsplatsen.
- Resultaten bearbetas ytterligare av konsulten och presenteras återigen på arbetsplatsen efter några veckor.
- Arbetsgruppen tillsammans med konsulten använder resultaten som en bas då en handlingsplan för åtgärder upprättas.

3.1.5 På-platsenmätning

Detta är en interaktiv expertmetod där en expert gör exponeringsmätningar med en teknik som ger mätresultat på en gång och redovisar resultaten för de anställda direkt på plats (Nygren 2002; Nygren och Aspman 2004; Nygren 2006). Denna typ av mätningar ger därmed omedelbar feedback. Med mätningar före och efter åtgärder i samråd med de anställda ger det möjlighet att snabbt utvärdera olika enkla åtgärder att förbättra arbetsmiljön. Metoden illustreras med ett exempel:

Vid en mekanisk verkstad arbetar en operatör med slipning av verktygsstål. Operatören upplever att exponeringen för slipdamm är besvärande. Med på-platsen mätning kan effekten av enkla förbättringsåtgärder snabbt undersökas. Bild 1 visar hur operatören stod och arbetade före förbättringen. I den position han står sprids slipdamm från sliptrissan rakt upp i andningszonen. Halten metalldamm i luften mättes. Därefter ändrades slipjiggens och operatörens inbördes placering i tre olika lägen och mätningen upprepades för respektive läge.



Bild 1. Arbetsstation före förbättring där slipdamm sprids i andningszonen



Bild 2. Arbetsstation efter förbättring så att slipdammet inte sprids direkt i andningszonen

Bild 2 visar en placering av jiggen och en position för operatören som minskade exponeringen med 30 %. Samtidigt står operatören så att han ser bra och kan övervaka slipningen på ett bra sätt.

Med denna metod kunde experten och operatören på mindre än fyra timmar tillsammans pröva olika placeringar och på så sätt hitta en bättre placering av maskinen och för operatören att stå och arbeta.

3.1.6 Visit

Utgångspunkten är att inspirera och motivera företagare och anställda att kritiskt betrakta den egna arbetsplatsen med syfte att initiera arbetsmiljöinriktade förändringsprocesser. För att stödja anställda och företagsledare att komma över den hemmablindhet som ofta förekommer och som hindrar ett kritiskt betraktande av de egna lokalerna delas verksamhetens utrymmen in i sektioner. Metoden ger också stöd i att granska verksamhetens utformning, rutiner och arbetssätt. En tillämpning av metoden beskrivs under 3.3 *Visit - tillämpat försök med motivationsskapande metod* nedan.

3.2 Workshops kring motivationsskapande metoder

Workshops med intermediärer, dvs personer anställda vid intern och extern företagshälsovård och konsulter inom arbetsmiljöområdet, har genomförts som ett led i att informera om Moveit, om metoder och om de sex viktiga egenskaperna interaktivitet, arbetsmiljökunskap, förändringskompetens, handlingsutrymme, systematik samt integrerbarhet. Avsikten har också varit att ta del av deltagarnas kunskaper, erfarenheter och synpunkter. Därtill har ambitionen varit att lägga en grund för ett framtida samarbete mellan forskare och intermediärer.

3.2.1 Borlänge

Projektgruppen bjöd in Dalahälsor i samverkan - DIS - till ett diskussionsmöte om företagshälsovårdens metoder. DIS består av tio privata företagshälsovårdsföretag i samverkan med målsättning att hjälpa kunden att: tillhandahålla en attraktiv arbetsplats, hushålla med sin personal, samt leva upp till lagar och regler inom arbetsmiljöområdet. Mötet genomfördes i Borlänge under hösten 2005.

DIS representerades av fjorton personer från olika discipliner, arbetsmiljöingenjörer, företagssköterskor, ergonomer samt sjukgymnaster. Från forskargruppen deltog fyra personer.

Workshopen genomfördes utifrån målsättningen att presentera Moveit och föra diskussioner kring metoder, samt att i förlängningen involvera intermediärer i tillämpningar eller tester av (Moveit)metoder, alternativt att de metoder som redan användes av intermediärerna tillämpas på ett sådant sätt att Moveit-egenskaperna understöds.

Under workshopen presenterades tema SMARTA, projektet "Arbetssätt och metoder för motivation och ett integrerat, fungerande och kontinuerligt arbetsmiljöarbete" och Moveit (Åteg, Andersson et al. 2005) närmare. Dessutom presenterades ett antal metoder som projektrepresentanterna var förtrogna med och diskuterades med deltagarna. Deltagarna fick också prova på en metod – Visit – för att

underlätta för dem att sätta sig in i vad det arbetssätt och den strategi som är formulerat inom ramen för Moveit kan innebära för dem. Det praktiska provet följdes upp med livliga diskussioner om metoden.

Ett resultat var att deltagarna identifierade ett behov av att öka användningen av konsultativa arbetsformer, och att de kunde behöva hjälp för att åstadkomma detta. Denna hjälp kan dels komma från fortsatta interaktioner med SMARTA-representanter, dels från användning av metoder med Moveit-egenskaper. Intresse fanns från deltagarna att använda sådana metoder dels på kundarbetsplatser, dels på de egna arbetsplatserna, dvs företagshälsovårdcentralerna.

Därutöver presenterades en metod som betraktades som möjlig att använda för att mäta och utvärdera motivationen på arbetsplatser. Deltagarna på workshopen, dvs intermediärerna, var samtliga fortsättningsvis intresserade av fortsatt interaktion med forskarna inom ramen för tema SMARTA.

I nästa steg avsågs detta genomföras genom mer riktade besök av representanter från forskargruppen till de olika företagshälsovårdcentralerna. Dessa möten kommer att inriktas mot diskussioner av mer konkreta samverkansformer. Exempel är att i) gemensamt tillämpa metoder på arbetsplatser, ii) diskutera former för eventuella utbildningsinsatser kring användandet av metoder, samt iii) annat som FHV-representanter och projektgruppen ser som önskvärda och möjliga samverkansområden inom ramen för projekt. En fortsatt diskussion kan också komma att var inriktad på de sex egenskaperna. Hur väl dessa täcker in de egenskaper som krävs för att metoder ska vara motivations- och engagemangsskapande blir mer tydligt i praktiskt arbete ute på arbetsplatser. Därtill finns frågeställningen om huruvida dessa egenskaper också täcker in de aspekter som är viktiga för ett integrerat arbetsmiljöarbete.

Viktiga slutsatser från workshopen var att Moveit-metoder var intressanta för företagshälsovården. Moveit kan innebära en initiering av ett ökat internt samarbete mellan olika discipliner inom företagshälsovården och vara till nytta för kunden. Företagshälsovårdens personal såg behov av och möjligheter till att genom den fortsatta interaktionen med forskarna förändra sin roll gentemot kunden mot mer konsultativa och samtidigt mer förebyggande arbetsformer.

3.2.2 Göteborg

Vid workshopen i Göteborg deltog medlemmar i ett nätverk med 11 representanter från extern och intern företagshälsovård, fack samt konsulter med ergonomisk inriktning. Vid denna workshop deltog åtta representanter för nätverket samt tre forskare från projektgruppen inom tema SMARTA.

Workshopen inleddes med en fördjupad presentationsrunda av deltagarna. Syftet med denna presentation var att ge deltagarna en bättre bild av varandra och därmed en större trygghet för de efterföljande diskussionerna. Därefter presenterades en modell innehållande tre steg för att få igång en förändrad eller nystartad process: 1. Ledningens engagemang 2. Medarbetarnas engagemang 3. Starta processer. Dessutom presenterades Moveit-egenskaperna för motivation. En diskussion om innehållet i modellen och Moveit-egenskaperna och dess aspekter följde och flera viktiga synpunkter framfördes.

Ledningens engagemang betraktades som en förutsättning för allt förändringsarbete och ledningen gör en kalkyl på förväntade kostnader och intäkter. Dyra metoder och metoder som riskerar att peka på dyra lösningar måste motiveras med stora intäkter och blir därför ofta svårare att motivera. Ledningen har också ofta svårt att skilja på status och process och har inte motivation att driva processer om statusen anses god.

Participativitet och interaktivitet ansågs vara goda egenskaper men en farhåga som lyftes var att det kan riskera att leda till en förlorad överblick då fokus i projekt som drivs under delaktighet gärna läggs på något smalt och konkret. Det kan därför finnas skäl i att försöka skapa bredd i en arbetsgrupp genom att låta flera olika kompetenser från organisationen delta och att använda externa experter för att försäkra sig om bredare perspektiv.

Deltagarna ställde sig frågan om sambandet mellan förändringskompetens och arbetsmiljökunskap, utifrån en förståelse av kompetens som en syntes av kunskap, vilja och förmåga. De pekade på att det också måste till en probleminsikt och att det participativa arbetet även kan omfatta den process som definierar syfte och värde med ett förändringsprojekt. Därmed kan deltagarnas kompetens utvecklas till att omfatta såväl behovsinsikt som utvecklingsinsikt och värdeinsikt.

Om egenskapen systematik fanns synpunkter på att en inledande systematik kan uppnås med bra rutiner och under uppstarten finns vanligtvis viljan att följa dessa. Men utan kompletterande krav på att "leverera" tenderar det ändå att gå slentrian i rutinerna och processen stannar då av. Kravet på att "leverera" måste vara rimligt, motiverat och förankrat.

Vad gäller integration betraktades det som nödvändigt att det sker i befintliga system. Ingen vill ha ett nytt system att sköta parallellt.

Under diskussionerna framkom också förslag på ytterligare viktiga aspekter, som inte passade under de befintliga egenskaperna men som kan samlas under beteckningen flexibilitet/dynamik. En metod har större chans att fungera kontinuerligt eller återkommande i en organisation om den passar i flera olika tillämpningar.

Man konstaterade också att det fanns en brist i att det i beskrivningen av Moveit saknas en distinktion mellan status och process. Om arbetsmiljön är bra nu så intresserar man sig inte för att hålla igång någon förändringsprocess (arbetsmiljöarbete). Det saknas processanalyserande verktyg. Betar man av problem efter problem i en cyklisk process har man till slut hunnit varvet runt – vad händer då?

Andra aspekter var att personlig handledning är viktigt för att man skall ändra beteende och att de metoder som används bör stödja reflektion.

Efter en intensiv och djuplodande diskussion summerades intrycken från denna workshop. Idéer hade väckts för samarbete och ett nytt möte planerades till våren 2006 för fortsatta diskussioner om framtida samverkan.

3.2.3 Umeå

Till workshopen i Umeå inbjöds nio företrädare för främst företagshälsovård, konsulter inom företagshälsovård inbjudna. Även två huvudskyddsombud och ett regionalt skyddsombud var inbjudna. Av de totalt tolv inbjudna deltog endast sex representanter

från företagshälsovården samt två forskare från projektgruppen inom tema SMARTA. Inga skyddsombud deltog.

Efter en presentation av projektet och Moveit-konceptet fick deltagarna möjlighet att fråga och kommentera presentationen. Därefter följde en mer detaljerad diskussion av hur ett eventuellt samarbete skulle kunna organiseras, varvid många praktiska frågor framkom. Hur får man fram resurser i form av tid och ekonomi? Vilken typ av företag ska man i första hand satsa på? Gruppen uttryckte även tveksamhet till alla typer av aktiviteter, som medför ökade kostnader eller på annat sätt kräver mer resurser, än vad som krävs om man gör som man brukar.

Det övergripande intrycket av denna workshop var att gruppen upplevde tanken med Moveit-konceptet som intressant. Man visade även en svagt positiv inställning till samverkan även om samverkansformen var osäker. Diskussionerna under dagen avslutades därför med hur ett samverkansprojekt skulle kunna konstrueras. Man konstaterade att ett samverkansprojekt inte skulle kunna fungera på vilket företag som helst, utan kundföretaget måste väljas noga. Vidare ansåg man det viktigt och nödvändigt att SMARTA-teamet måste delta aktivt inledningsvis för att presentera och hjälpa till att sälja in idén. Kostnadsaspekten var också kritisk och inledningsvis bör man välja att fokusera på tillämpning av en ”billig” metod.

Mötet avslutades med en summering av hur diskussionerna gått under dagen. Man var även överens om att försöka träffas igen under vintern för fortsatta diskussioner.

3.2.4 Lärdomar från workshops

Ur de workshops som genomförts kan några aspekter identifieras som viktiga lärdomar för fortsatt verksamhet kring arbete med metoder för ett motiverat och integrerat arbetsmiljöarbete:

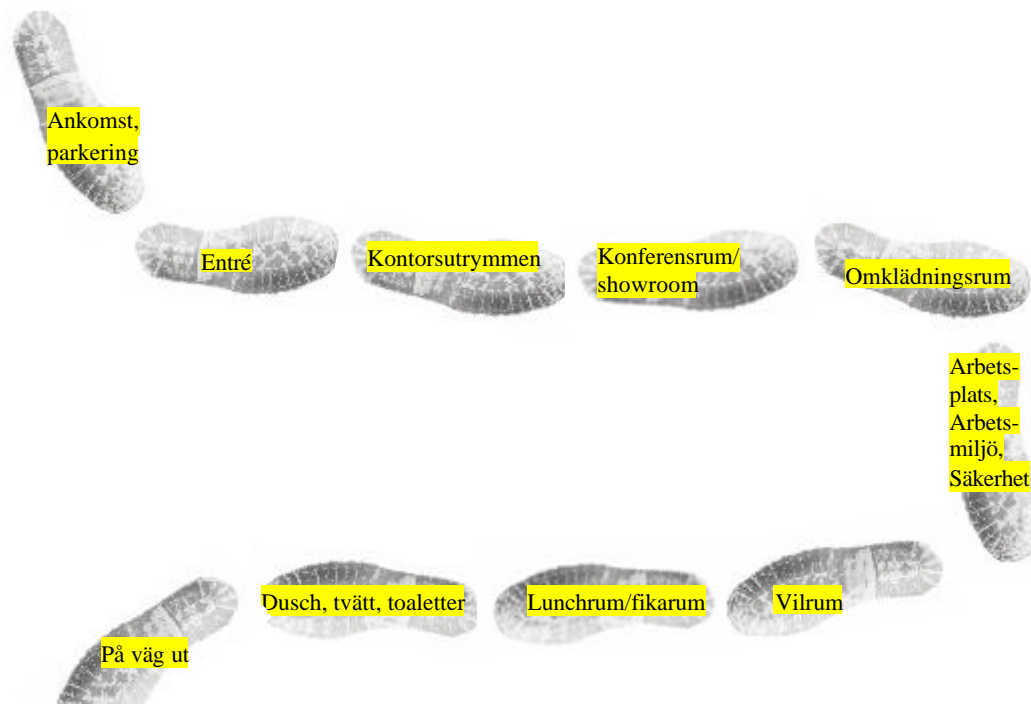
- Samverkan mellan forskare och intermediärer ses som intressant för båda parter.
- Moveit kan innebära möjligheter för utökat samarbete mellan olika funktioner inom företagshälsovård.
- Intermediärer ser ett behov av att utnyttja Moveit och därmed en möjlighet till att utveckla ett mer konsultativt arbetssätt.
- Genom workshops har ett antal metoder spridits till intermediärer, som är intresserade av sådan information.
- Flexibilitet så att metoder passar i olika situationer och tillämpningar.
- Möjlighet att skilja mellan och analysera status och process.
- Betydelsen av att metoder stödjer reflektion.
- Det förekommer att intermediärer är avvaktande till Moveit med hänvisning till att det för deras del kan vara kostsamt och resurskrävande.

3.3 Visit - tillämpat försök med motivationsskapande metod

Metoden bygger på att företaget/arbetsplatsen delas upp i ett antal sektioner (se figur 3) som ett led i en kritisk betraktelse och diskussion om den egna arbetsplatsen.

Förberedelse för metoden sker genom förankring, dvs att det sker en diskussion kring varför den genomförs, en beredskap att resursmässigt hantera resultat av metoden,

samt delaktighet med avsatt tid. En diskussion kan föras om val av perspektiv, t ex att betrakta den egna arbetsplatsen som en kund, anställd, PRAO, arbetssökande etc. En genomgång sker utifrån en uppdelning i sektioner som är anpassad efter den aktuella arbetsplatsen och förslag på förbättringar och åtgärder skrivs ned. Därefter sker en gemensam diskussion och eventuellt upprättande av handlingsplan.



Figur 3. Principiell illustration av sektioner av arbetsplatsen utifrån Visit-metoden.

Visit-metoden har tillämpats på ett företag som är fastighetsägare och bedriver fastighetsskötsel i Falun, Dalarna. Att företaget valde att arbeta med Visit-metoden var ett resultat av användningen av frågeformuläret "Frågor om attraktivt arbete" (Högskolan Dalarna 2004), som också är att betrakta som en metod med Moveit-egenskaper (se (Åteg, Andersson et al. 2005)). Denna metod användes på företaget under våren 2005. Resultaten från undersökningen väckte ett antal frågor och diskussioner, framför allt rörande lokaler och ordning i verkstaden (se bild 3-5). Visit bedömdes vara en enkel och greppbar metod för att skapa idéer om åtgärder.



Bild 3. Verkstadslokalerna användes till förvaring utan avsedd plats för olika saker.



Bild 4. Förutsättningar för ordning och reda existerade, men utnyttjades inte fullt ut. En mängd verktyg ligger på botten i verktygsskåpet istället för att hänga på avsedda platser.

En konsult från ett utvecklingsföretag har tagit en aktiv del i processen på företaget och stöttat med implementering av metoden, genomfört sammanställningar av resultat från användning av metoden samt haft en funktion som processledare.

Till största del har arbetet med Visit genomförts i den del av företaget som arbetar med fastighetsskötseln, dvs en teknisk avdelning. Arbetet med metoden inriktades framför allt mot användning av bilder som en utgångspunkt för samlade diskussioner med de anställda och med företagets ledning. Konsulten formulerade med utgångspunkt i bilder från företagets lokaler och verksamhet ett antal förslag på åtgärder utifrån uppdelningen i avdelningar (se figur ovan). Den gemensamma slutsatsen var att genomföra satsningar på att rensa ut gammalt material, för att därefter organisera och strukturera kvarvarande utrustning.

Nyttan med Visit bedömdes vara att den med ord och bilder påvisade en faktisk situation, både positivt och negativt, samtidigt som det gav inspiration för fortsatta förändringsarbeten. Resultaten uppfattades som positiva och även företagets kontorsavdelning valde att genomföra Visit, vilket ledde till att företaget beslutade att inleda diskussioner med en industridesigner för att eventuellt få hjälp med konceptuella förslag kring hur en mer attraktiv arbetsplats kan skapas.



Bild 5. I verkstadslokalen fanns ett avsett utrymme för färdigpackade ”akutväskor” med alla verktyg på rätt plats. Väskorna representerade de anställdas bild av den ordning och reda de ville åstadkomma även i lokalerna.

Samtidigt medförde metoden redan i ett tidigt skede diskussioner om verksamhetsutveckling i stort och konsulten har bidragit till att vidga samarbetet i en sådan riktning efter att behovet uppmärksammats. Företaget har också efterfrågat ett närmare och vidare samarbete inom arbetsmiljöområdet än vad som ingått i metoden Visit. Ett resultat är att företaget beslutat att inleda diskussioner med en industridesigner för att eventuellt få hjälp med konceptuella förslag kring hur en mer attraktiv arbetsplats kan skapas.

3.4 Förutsättningar för motivation till och integration av arbetsmiljöarbete

Oavsett metodens inneboende egenskaper så är framgången i tillämpningen beroende av ett antal förutsättningar. Några sådana förutsättningar med betydelse för motivation till och integration av arbetsmiljöarbete behandlas nedan.

3.4.1 Introduktion av metoder

En sådan förutsättning handlar om hur en metod introduceras på en arbetsplats. Utifrån de sex Moveit-egenskaperna är det möjligt att beskriva den potential som en metod besitter när det gäller att bidra till att skapa motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete. Hur väl dessa egenskaper tas tillvara och i vilken utsträckning metoden kan tillämpas i enlighet med en strävan att uppfylla egenskaperna är avhängigt anställdas och chefers attityder till metoden och till den förändring den medför i en organisation. Attityden från användarna påverkar också hur effektivt förändringsarbetet blir. Betydelsen av en interaktiv ansats i förändringsstrategin har betonats. Huruvida de anställdas har inflytande på valet av och innehållet i metoden eller om den introduceras "top-down", där ledningen eller utomstående experter presenterar en vald, färdig metod påverkar sannolikheten för en positiv attityd till en metod. Om de berörda i stället får tillfälle att delta i processen från definitionen av problemet över sökandet av lösningar till val och introduktion av metoder skapas bättre förutsättningar för att en metod får ett positivt mottagande.

Alla sex egenskaper som ingår i Moveit bygger på metodens förmåga att involvera medarbetarna och bidra till lärandeprocessen. Ett programmatiskt införande av en metod med Moveit-egenskaper riskerar att upphäva effekten på grund av medarbetarnas mer negativa attityder till metoden.

3.4.2 Företagets/arbetsplatsens mognad

Olika metoder passar olika bra i olika företag. Om organisationen är ung och liten eller stor och mångårig så är dess förmåga att använda metoder olika. Vissa metoder kräver en utvecklad administration, vissa kräver särskilt väl utbildade användare. Kostnader för metoden och dess omfattning, fokus och syfte innebär krav på organisationens storlek och vilka resurser som behövs för att metoden eller de rutiner som tillämpningen av metoden skall kunna integreras. Det finns flera olika modeller som beskriver organisationers mognadsstadier. Sådana modeller brukar samlas under begreppet Capability Maturity Model (CMM).

En sådan modell (Adizes 1988) beskriver företags utvecklingscykel i termer av utveckling, mognad och stagnation och en balans mellan flexibilitet och kontroll. I vissa stadier av företags utveckling är ledorden "möjligheter", "visioner" och "försäljning" medan i andra är de "resultat" och "besparingar".

Ett initiativ att modernisera tänkandet kring CMM utgörs av *contingency approach* (ungefär "eventualitetsansatsen"). Ansatsen bygger på en insikt om att en organisations karaktär är mycket komplex och beror på egenskaper hos personerna, eller *individerna* i organisationen, den *situation* som organisationen befinner sig i och den omgivning, eller *miljö* som organisationen har.

I ett försök att bygga en modell för definitionen av mognad föreslog Argyris (1957) sju stycken motsatsförhållanden där den ena står för omogen karaktär och den andra för mogen. Dessa begreppspar är: passiv - aktiv, beroende - oberoende, få beteenden - många beteenden, ytligt intresse - djupt intresse, kort perspektiv - långt perspektiv, underordnad - överordnad, samt liten självkänedom - stor självkänedom (Argyris 1957). Tillsammans med ytterligare modeller som bygger på begreppspar av liknande karaktär kan en analys göras av organisationens mognadsgrad (Axelsson 2005). Därefter återstår att utifrån denna analys göra en bedömning av olika metoder för arbetsmiljöarbete i relation till de krav olika organisationers mognadsgrad ställer.

4. Diskussion

En viktig del i projektets arbete hämtar sitt ursprung ur Moveit. Samtidigt är Moveit en begränsad del av den helhet som är viktig för ett integrerat och kontinuerligt arbetsmiljöarbete i en långvarig förändringsprocess. Strävan bakom Moveit är att beskriva hur metoder genom egenskaper som stimulerar till motivation och engagemang kan lägga en grund för det långsiktiga arbetet. Därmed ligger fokus på uppstarten av förändringsprocessen, dvs då arbetsmiljöarbete initieras. Behov har därför identifierats av att placera in Moveit i ett större sammanhang. Detta sammanhang omfattar dels förutsättningar som är viktiga för att en tillämpning av Moveit och arbetsmiljömetoder ska komma till stånd. Det handlar för intermediärerna om en större betoning på kundföretaget och att fokus hamnar på hur metoderna introduceras, metodernas förväntade effekt samt om företagets mognad. Det större sammanhanget omfattar också förutsättningar som är viktiga på längre sikt.

4.1 Från motivation till integration av arbetsmiljöarbete

Målsättningen med Moveit är att beskriva viktiga egenskaper för att metoder ska bidra till att skapa motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete. Sex sådana egenskaper har identifierats: interaktivitet, förändringskompetens, arbetsmiljökunskap, handlingsutrymme, systematik, samt integrerbarhet. Arbetsmiljöarbete och användningen av metoder beskrivs i ett sammanhang av förändringsprocesser innehållande sex faser: probleminsikt, lokal kunskapsutveckling, acceptans och förväntan, val och tillämpning av metod, införande av rutiner, samt arbetsmiljöutveckling i en kontinuerlig förändringsprocess. Moveit omfattar i denna process i första hand det fjärde steget, val och tillämpning av metod. En distinktion görs således mellan användandet av metoden i den fjärde fasen och det fortsatta arbetsmiljöarbetet utifrån de rutiner eller arbets sätt som metodtillämpningen medför i den femte fasen.

Denna process kan också betraktas utifrån ett tydligare perspektiv av ett integrerat arbetsmiljöarbete, där arbetsmiljöarbete betraktas som en del av styrningen av produktionen. Därigenom sätts fokus på delvis andra aspekter i processen och egenskaper hos metoder. Den fjärde fasen, metodtillämpningen kan då beskrivas som en "kickstart" för arbetsmiljöarbetet och det är där motivationen skapas. Det är dock

först i och med det femte steget, då verktyg och metoder eller de rutiner och arbetssätt som tillämpningen av metoder resulterar i införs långsiktigt, dvs integreras.

Valet av metoder i den femte fasen har på samma sätt stor betydelse. Om motivationen redan finns i organisationen och behovet av motivation till uppstart därför är litet eller den femte fasen innebär att införa metoder och verktyg för ett kontinuerligt arbetsmiljöarbete, så kan behovet av en systematisk bedömning av dessa vara lika stort. Metoder som används kontinuerligt eller återkommande i arbetsmiljöarbetet har egenskaper som mer eller mindre motiverar till fortsatt användning och utveckling av arbetsmiljön. Dessa metoder kan förmodligen analyseras på samma grunder som de initierande metoder som Moveit omfattar. Här kommer då flera föreslagna kompletterande egenskaper in, som metodernas flexibilitet, att de stödjer reflektion samt att de kan bidra till processanalyser.

Utifrån motivationsperspektivet, som används i Moveit, är således den fjärde fasen den centrala, medan den femte fasen är central utifrån integreringsperspektivet.

4.2 Metodens motivationskraft

Olika mätmetoder och andra metoder för att karakterisera arbetsmiljön eller arbetsmiljöarbetet, utgör verktyg, som kan användas som ett stöd för att beskriva den aktuella arbetsmiljön eller för att utveckla arbetsmiljöarbetet. Dessa verktyg innehåller olika stora inslag av Moveit-egenskaper. Ett system för att klassificera dessa verktyg och hur de används i arbetsmiljöarbetet är under utveckling. Genom att till varje Moveit-egenskap definiera olika aspekter som stärker respektive egenskap förfinas modellen. Desto fler aspekter som täcks in av ett verktyg ju bättre uppfylls de olika Moveit-egenskaperna.

Avsikten med den mall eller redskap för bedömning av metodens motivationskraft, som har börjat utformas, är att den ska kunna utgöra ett underlag för relativt objektiva bedömningar och underlätta jämförelser av metoder. Mallen har reviderats kontinuerligt under arbetets gång. Denna process betraktas ännu inte som slutförd, utan avsikten är att klassificeringsredskapet ska kunna förfinas och utvecklas ytterligare.

En av de metoder som kort beskrivs i rapporten är Visit (se 3.1.6). En beskrivning finns också av en konsults tillämpning av metoden (se 3.3). I den tillämpningen inleddes ett utvecklingsarbete med ett frågeformulär. De därpå följande diskussionerna kring resultaten ledde till att olika åtgärdsbehov kunde identifieras. I diskussionerna nämndes att Visit-metoden upplevdes vara mycket konkret och kunna ge snabba resultat. Genom den kritiska granskning, som Visit-metoden innebär, finns goda förutsättningar för gemensam reflektion om förhållanden på arbetsplatsen. Det är något som ytterligare kan stödjas av en konsults deltagande, särskilt om det sker utifrån ett konsultativt arbetssätt. Utvecklingsarbetet på företaget löper vidare och följs kontinuerligt av konsulten. Man har fortlöpande diskussioner och en vidareutveckling av Visit-metoden pågår.

4.3 Viktiga aspekter för ett integrerat arbetsmiljöarbete

Utifrån litteraturen som beskriver innebörden av ett integrerat arbetsmiljöarbete och de lärdomar som dragits ur diskussioner med intermediärer inom ramen för workshops, är det möjligt att i enkla drag identifiera några aspekter som framstår som viktiga för att skapa förutsättningar för en integration:

- Delegering av ansvar och befogenheter i arbetsmiljöfrågor, dvs att anställda och chefer tilldelas uppgifter och resurser samt får möjlighet att utveckla kompetens om arbetsmiljöfrågor.
- Bred delaktighet och samverkan mellan anställda och ledning, dvs att så många som möjligt ingår i och arbetar tillsammans med arbetsmiljön.
- Hanterbara men ändå utmanande krav på arbetsmiljöarbetet, dvs att det finns en tydlig förväntan att arbetsgrupper, ansvariga och anställda lever upp till och genomför de aktiviteter som metoder eller rutiner medför.
- Processfokusering och dynamik, dvs att hänsyn tas till att arbetsmiljöarbetet är ett utdraget förlopp där det sker förändringar och där analyser av processer medges.
- Att introducerade metoder, arbetssätt och verktyg på ett naturligt sätt går att integrera i befintliga verksamheten och dess styrfunktioner.
- Utrymme för reflektion, dvs att förändringar i beteenden och rutiner kan ske genom ett kollektivt ifrågasättande.

Flera av dessa aspekter uppvisar överensstämmelser med de egenskaper hos metoder som bidrar till att skapa motivation för arbetsmiljöarbete. Betoningen av de olika aspekterna skiljer sig dock åt beroende på i vilken fas av arbetsmiljöarbetet man är inne i.

4.4 Vidare arbete

En målsättning för ett fortsatt arbete är att utveckla förståelse för att det finns viktiga egenskaper i metoder som mer eller mindre framgångsrikt skapar motivation för arbetsmiljöarbete och bidrar till arbetsmiljöarbetets integrering. Dessutom är en ambition att utveckla förståelse för vilken roll olika metoder kan spela i arbetsmiljöarbetets förändringsprocess.

Ett flertal viktiga uppslag kan ur det som behandlats inom ramen för denna rapport identifieras som utgångspunkter för fortsatt arbete:

- Att i samverkan med intermediärer och slutanvändare genomföra vidare studier i vilka metoder och verktyg de använder samt deras erfarenheter av samarbetet med olika uppdragsgivare.
- Att i samverkan med intermediärer och slutanvändare genomföra och utvärdera tillämpningar av metoder.
- Att kritiskt granska de identifierade egenskaperna som metoder har med betydelse för ett integrerat arbetsmiljöarbete i såväl tillämpningar som analyser, för vidare utveckling och förståelse av dessa egenskaper.

- Att utveckla den motivationsteoretiska grunden för Moveit, dvs att skapa förståelse för vilka mekanismer som kan förklara motivation till initiering av målmedvetna och uthålliga arbetsmiljöinriktade beteenden.
- Att pröva och eventuellt anpassa en metod lämpad för att mäta motivation för arbetsmiljöarbete.

5. Referenser

- Adizes, I. (1988). *Organisationers livscyklar*. Malmö, Liber.
- Andersson, I.-M., G. Hägg & G. Rosén (2006). *Strategier, metoder och arbetsätt för ett fungerande arbetsmiljöarbete*. Stockholm, Manus till Arbetslivsrapport.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York, Harper & Row.
- Axelsson, J. (2005). "The capability of developing sustainable work environment - probing the concept of Maturity." In proceedings of NES 2005: 161-165.
- Birgersdotter, L., A. Karlsson & A.-B. Antonsson (2002). *Arbetsmiljöarbete i samordnade ledningssystem*. IVL-rapport B 1503. Stockholm, IVL - Svenska Miljöinstitutet.
- Birgersdotter, L., L. Schmidt & A.-B. Antonsson (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.
- Björklund, C. (2001). *Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes*. Stockholm School of Economics. Stockholm, Elander Gotab.
- Blomquist, A. & H. Johnsson (2003). *Undersökning om Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Rapport 2003:2. Stockholm, Arbetsmiljöverket.
- Bornberger-Dankvardt, S., C.-G. Ohlson & P. Westerholm (2003). *Arbetsmiljö- och hälsoarbete i småföretag - försök till helhetsbild*. Arbetsliv i omvandling 2003:1. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Eklöf, M. (2004). *Interventions for safe and healthy work*. Arbete och hälsa. Vetenskaplig skriftserie Nr 2004:12. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Frick, K. (1994). *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri*. Rapport nr 8 från Arbetslivscentrums projekt. Stockholm, Föreningen för arbetarskydd & Arbetslivscentrum.
- Hydén, H. (2004). Hur får vi en bättre arbetsmiljö? Om strategier i arbetsmiljölagstiftningen över tid och vad vi kan lära av det. *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*. B. Johansson, K. Frick och J. Johansson. Lund, Studentlitteratur.
- Håkansson, K. (1995). *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Monograph from the department of sociology. Göteborg, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Högskolan Dalarna (2004). *Frågor om attraktivt arbete*. Borlänge, Arbetslivsinstitutet och Högskolan Dalarna.
- 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.
- Laitinen, H., J. Saari & J. Kuusela (1997). "Initiating an innovative change process for improved working conditions and ergonomics with participation and

- performance feedback: A case study in an engineering workshop.*" International journal of industrial ergonomics 19(4): 299-305.
- Laring, J., M. Christmansson, R. Kadefors & R. Örtengren (2005). "*ErgoSAM: a preproduction risk identification tool.*" Human factors and ergonomics in manufacturing 15(3): 309-325.
- Nationalencyklopedins internetupplaga (2005). www.ne.se.
- Neumann, P. (2006). *Inventory of tools for ergonomic evaluation*. Arbetslivsrapport 2006:21. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Nilsson, T., Ed. (1999). *Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna, Arbetslivsinstitutet.
- Nonås, K. (2005). *Vision versus reality in organizational change*. Arbete och hälsa 2005:5. Stockholm, National institute for working life West/Göteborgs university, department of psychology.
- Nygren, O. (2002). "*New approaches for assessment of occupational exposure to metals using on-site measurements.*" Journal of Environmental Monitoring 4: 623-627.
- Nygren, O. (2006). "*Wipe sampling as a tool for monitoring aerosol deposition in workplaces.*" Journal of Environmental Monitoring 8: 49-52.
- Nygren, O. & O. Aspman (2004). "*Validation and application of wipe sampling and portable XRF analysis as an on-site screening method for assessment of deposited aerosols on workplaces.*" Aust J Chem 37: 1021-1028.
- Pritchard, R. D. & S. Payne, C. (2003). Motivationella aspekter på performance management (i översättning av Kenneth Malm). *The new workplace: a guide to the human impact of modern working practices*. D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. R. Sparrow och A. Howard. Chichester, Wiley.
- Rosén, G., I.-M. Andersson & M. Åteg (2005). *Moveit. Improved motivation and engagement for hazard control*. IOHA 6th International Scientific Conference, Pilanesberg National Park, South Africa.
- Statstjänstemannaförbundet (2001). *Systematiskt arbetsmiljöarbete. Artikelnr 1070 D. Våra arbetsmiljöer*. Stockholm, Adworld International AB.
- Säämänen, A., K. Heinonen, K. Vilppola & R. Pääkönen (2002). *Development of participatory process for the improvement of occupational hygiene*. IOHA 5th International Scientific Conference 10-14 June 2002, Bergen, Norway, IOHA.
- Tydén, T. (1993). *Knowledge interplay. User-oriented research dissemination through synthesis pedagogics*. Uppsala, Acta Universitatis Upsaliensis. Uppsala studies in education 50.
- Wilson, J. R. & H. Haines (1997). "*Towards a framework for participatory ergonomics.*" Proceedings of IEA 1997 1: 361-363.
- Vink, P., E. Lourijzen, E. Wortel & J. Dul (1992). "*Experiences in participatory ergonomics: results of a roundtable session during the 11th IEA Congress, Paris, July 1991.*" Ergonomics 32(2): 123-127.
- Åteg, M., I.-M. Andersson, G. Rosén & Arbetslivsinstitutet (2005). *Moveit: motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet*. Arbete och hälsa, 2005:8. Stockholm, Arbetslivsinstitutet.