



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## **Examensarbete**

Kandidatexamen

### **En god arbetsmiljö genom ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete**

---

Författare: Cassandra Eresjö & Frida Hallgren

Handledare: Bengt Pontén

Examinator: Ing-Marie Andersson

Ämne/huvudområde: Personal- och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2017-06-01

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet. Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access): Ja  Nej

Högskolan Dalarna – SE-791 88 Falun – Tel 023-77 80 00

## Sammanfattning

---

Studiens syfte är att beskriva hur ett systematiskt arbetsmiljöarbete kan bedrivas effektivt så att det bidrar till en bra arbetsmiljö. Tidigare forskning lyfter bland annat ledarskapets betydelse och vikten av att involvera medarbetarna i arbetsmiljöarbetet. Forskningen visar också att det hårda och tekniska delarna ofta prioriteras före de psykosociala bitarna. Det empiriska materialet insamlades genom en metodtriangulering bestående av en fokusgruppsintervju och en enkätundersökning på ett företag i Sverige. Resultatet visar att respondenterna lyfter flera olika delar som viktiga för att kunna bedriva ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete. Studien utmynnade i slutsatserna att SAM kan bedrivas effektivt om det finns ett helhetstänk där alla delar i arbetsmiljön är viktiga. Det har visat sig att den psykosociala arbetsmiljön är svårare att behandla än den fysiska arbetsmiljön. Ledarskapet är en del som har visat sig vara av betydelse för hur arbetsmiljöarbetet lyckas, dessutom lyfts den ekonomiska aspekten som viktig för möjligheten att kunna bedriva ett effektivt SAM.

Nyckelord: arbetsmiljö, systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM), ledarskap, delaktighet, psykosocial arbetsmiljö

## Summary

---

The purpose of this study is to describe how a systematic work environmental management can be conducted effectively to contribute to a good work environment. Prior research enhances the importance of leadership and the necessity of involving the co-workers in the work environmental management. Research also shows that the hard and technical parts are often prioritized before the psychosocial part. The empirical material was gathered through a mixed method consisting of interviews of a focus group and a survey on a corporation in Sweden. The result shows that respondents raise several different parts as important in order to conduct effective systematic work environmental management. The study gave the conclusions that systematic work environmental management can be conducted effectively if there is a thought-through plan and commitment where all parts of the work environment are covered and taken with importance. It has been shown that the psychosocial work environment is more difficult to treat than the physical environment. Leadership is a part that has shown to be of importance on how the work environmental management will succeed and that the economic aspect is regarded as important for an effective systematic work environmental management.

Keywords: work environment, systematic work environmental management, leadership, involvement, psychosocial work environment

## Förord

---

Vi vill börja med att tacka vår handledare Bengt Pontén för ditt bidrag med tankar, erfarenheter och kunskap under genomförandet av denna studie.

Vi vill också ge ett stort tack till det företag som har gett oss förtroendet att få genomföra denna studie i deras organisation. Sedan vill vi även rikta ett tack till de respondenter som har medverkat i denna studie, utan Er hade denna undersökning inte varit möjlig.

Slutligen vill vi ge ett tack till nära och kära som gett oss stöd och engagemang under hela vår studietid på Högskolan Dalarna.

Tack!

Frida Hallgren & Cassandra Eresjö

# Innehållsförteckning

|   |    |
|---|----|
| 1. Inledning .....  | 1  |
| 1.1 Syfte.....  | 2  |
| 1.2 Frågeställningar .....                                      | 2  |
| 1.3 Verksamhetsbeskrivning .....                                | 2  |
| 1.4 Disposition.....  | 3  |
| 2. Teoretisk referensram .....                                  | 4  |
| 2.1 Arbetsmiljöverket .....                                     | 4  |
| 2.2 Arbetsmiljö och systematiskt arbetsmiljöarbete .....        | 4  |
| 1.1.1 Råd för ett effektivt SAM.....                            | 6  |
| 2.2.1 Skoglunds fem grundtankar .....                           | 6  |
| 2.2.2 Hårda och mjuka delar i arbetsmiljön .....                | 7  |
| 2.2.3 Ledarskapets betydelse.....                               | 8  |
| 1.1.2 Teoretisk sammanfattning .....                            | 10 |
| 3. Metod .....  | 11 |
| 3.1 Kunskapssyn, förförståelse och forskningsmetod .....        | 11 |
| 3.2 Förberedelser .....   | 11 |
| 3.3 Forskningsansats.....                                       | 12 |
| 3.4 Fokusgrupp .....  | 12 |
| 3.5 Standardiserade enkäter .....                               | 13 |
| 3.6 Material.....   | 13 |
| 3.7 Forskningsetik .....  | 14 |
| 3.8 Genomförande .....  | 14 |
| 3.9 Bearbetning av empirin och analysmetod .....                | 15 |
| 3.10 Trovärdighet, tillförlitlighet och generaliserbarhet ..... | 15 |
| 3.11 Metoddiskussion.....                                       | 16 |
| 4. Resultat och analys .....                                    | 18 |

|                 |  |    |
|-----------------|--|----|
| 4.1             | Vad är ett effektivt systematisk arbetsmiljöarbete?.....   | 18 |
| 4.2             | Vilka möjligheter finns det i att kunna bedriva ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete?..... | 22 |
| 4.3             | Vilka hinder finns det i att bedriva ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete? .....           | 24 |
| 5.              | Diskussion och slutsatser .....  | 28 |
| 5.1             | Kontinuitet .....  | 28 |
| 5.2             | Delaktighet.....   | 29 |
| 5.3             | Helhetssyn .....   | 30 |
| 5.4             | Psykosocial arbetsmiljö .....  | 31 |
| 5.5             | Ekonomisk aspekt.....  | 33 |
| 5.6             | Ledarskapets betydelse .....   | 33 |
| 6.              | Slutsats .....   | 36 |
| 7.              | Referenslista.....   | 37 |
|                 |  |    |
| Bilaga I.....   |  | I  |
| Bilaga II.....  |  | II |
| Bilaga III..... |  | I  |
| Bilaga IV.....  |  | II |

# 1. Inledning

*I det inledande kapitlet presenteras studiens utgångspunkt med tillhörande bakgrundsbeskrivning. Vidare redogörs undersökningens syfte och frågeställningar samt en följande del med verksamhetsbeskrivning av det deltagande företaget och en disposition över arbetets upplägg.*

---

I ett samhälle där människor tillbringar en stor del av sin tid på sin arbetsplats har en god arbetsmiljö blivit alltmer viktigt för människors hälsa och välbefinnande. Några av de viktigaste delarna för välbefinnande och en god hälsa är att individens arbete inte genererar i att medarbetaren skadas fysiskt eller psykiskt samt att arbetsplatsen är trivsamt (Engquist, 1990). I enlighet med Arbetsmiljölagen (1977:1160) är detta även en lagstadgad rättighet för arbetstagaren. Arbetsmiljöarbete innebär arbetet att nå en god arbetsmiljö och för att kunna skapa en hälsosam arbetsplats. På sent 1970-tal genomfördes stora förändringar inom arbetsmiljön, där fokus i arbetsmiljöarbetet gick från rent arbetarskydd till detaljnivå där ergonomi, lokalers utformning och kemiska faror är exempel på frågor som blev berörda (Källberg, 1999). Under denna tidsperiod skedde även förändringar i lagen och år 1977 stadgades Arbetsmiljölagen (1977:1160) (AML) i syfte att förbättra arbetsvillkoren för arbetstagare. Sedan dess har arbetsmiljölagen reglerats ytterligare och idag behandlar AML även fysiska, psykiska, sociala och arbetsorganisatoriska delar i arbetsmiljön (Källberg, 1999). Arbetsmiljölagen har under de senaste åren utvecklats och successivt utökats i takt med insikten att sociala och psykologiska faktorer påverkar hälsan (Gullberg & Rundqvist, 2008). Dessa regler har sedan vidareutvecklats och år 2001 kom Arbetsmiljöverkets föreskrifter om Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1). I dessa föreskrifter beskrivs arbetsgivarens skyldighet till det kontinuerliga arbetet med att förebygga olyckor och ohälsa på arbetsplatsen. Att riktlinjer och lagar kring arbetsmiljö finns stiftade finner vi ingen tvekan om, men det som väckte vårt intresse var hur ett företag kan bedriva sitt systematiska arbetsmiljöarbete (SAM) effektivt så att det bidrar till en god arbetsmiljö.

Vid sökning i litteratur och artiklar fann vi att den största delen av dessa beskrev hur ett företag kunde starta upp ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete eller implementera det befintliga arbetet bättre i organisationen. Däremot fanns det en begränsad mängd studier och teorier som beskrev vad ett effektivt SAM är samt vilka hinder och möjligheter som finns i att bedriva ett



effektivt sådant för att nå en god arbetsmiljö. Här identifierade vi en kunskapslucka och beslöt oss för att undersöka dessa frågeställningar. Vi valde att genomföra undersökningen ur ett arbetstagarperspektiv, där medarbetare från olika befattningar i ett företag fick bidra med tankar och erfarenheter kring effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete i vår studie. Arbetsmiljön är något som ständigt finns omkring oss på arbetsplatser och framtida personalvetare kommer troligtvis att stöta på arbetsmiljöfrågor och det kontinuerliga arbetet med att förebygga ohälsa och olyckor på arbetsplatsen. Eftersom arbetsmiljö är något som alltid kommer att finnas kvar bygger denna studie på en fördjupning i hur detta kontinuerliga arbete kan bedrivas effektivt.

## **1.1 Syfte**

Syftet med den här studien är att beskriva hur systematiskt arbetsmiljöarbete kan bedrivas effektivt så att det bidrar till en bra arbetsmiljö i ett medelstort företag i Sverige.

## **1.2 Frågeställningar**

De frågeställningar som ligger till grund för att besvara studiens syfte är följande:

1. Vad är ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete och hur kan det bedrivas effektivt enligt arbetstagare?
2. Vilka hinder och möjligheter i medelstora företag finns det i att bedriva ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete för att nå en god arbetsmiljö?

## **1.3 Verksamhetsbeskrivning**

Företaget som ligger till grund för studien kommer att kallas Företaget AB och har cirka 65 anställda och är verksamma inom processindustrin. Företaget AB finns representerat i över 100 länder och ungefär en tredjedel av de verksamma företagen har egen tillverkning av sin produkt vilket innebär att både konstruktion, tillverkning och marknadsföring sker inom Företaget AB's väggar. Det aktuella företaget för studien har sin placering i Sverige och är en av de enheter som har egen tillverkning. Personalstyrkan hos Företaget AB består därmed av både tjänstemän i kontorslandskap samt medarbetare som arbetar ute i produktionsverksamheten. Företagets textur är uppbyggd på ett sådant sätt att medarbetarna arbetar nära varandra i gemensamma lokaler, där kontor och verkstad ligger vägg i vägg.

## **1.4 Disposition**

I det inledande kapitlet presenteras studiens utgångspunkt med tillhörande syfte och frågeställningar. I det första kapitlet beskrivs även studiens bakgrund med tidigare forskning kring ämnet. I kapitel två redogörs den teoretiska referensramen som behandlar teorier och tidigare forskning inom ämnet, vilka är utvalda för att kunna besvara studiens syfte och problemformuleringar. I det tredje kapitlet beskrivs den metod och de tillvägagångssätt som har använts vid genomförandet av studien. I kapitel fyra presenteras resultatet av studien med en analys av kvalitativt- och kvantitativt resultat. I ett avslutande femte kapitel finns en diskussion och slutsatser kring vad som framkommit i studien.

## 2. Teoretisk referensram

*I den teoretiska referensramen presenteras den teori som ligger till grund för diskussionen av resultatet från undersökningen. Teoriavsnittet inleds med en presentation av delar ur arbetsmiljölagen och förföljer sedan med teori och forskning kring hur ett systematiskt arbetsmiljöarbete kan bedrivas effektivt.*

---

### 2.1 Arbetsmiljöverket

Arbetsmiljöverket är en svensk myndighet som har det övergripande huvudsakliga ansvaret för frågor inom arbetsmiljö och arbetstid. Arbetsmiljöverket har till uppgift att kontrollera att företag följer arbetsmiljölagen (AML) samt att förebygga ohälsa och olyckor genom inspektioner. De har även ansvar för att skapa föreskrifter som berör arbetsmiljön samt att informera om hur dessa ska följas och hur ett företag kan genomföra åtgärder om något i arbetsmiljön brister. Arbetsmiljöverket har därmed som huvudsakligt arbete att se till hur verksamheter kan förebygga risker i arbetsmiljön samt hur de kan främja ett samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare i dessa frågor – vilket är en viktig del i det som kallas ett systematiskt arbetsmiljöarbete (Arbetsmiljöverket, 2017).

### 2.2 Arbetsmiljö och systematiskt arbetsmiljöarbete

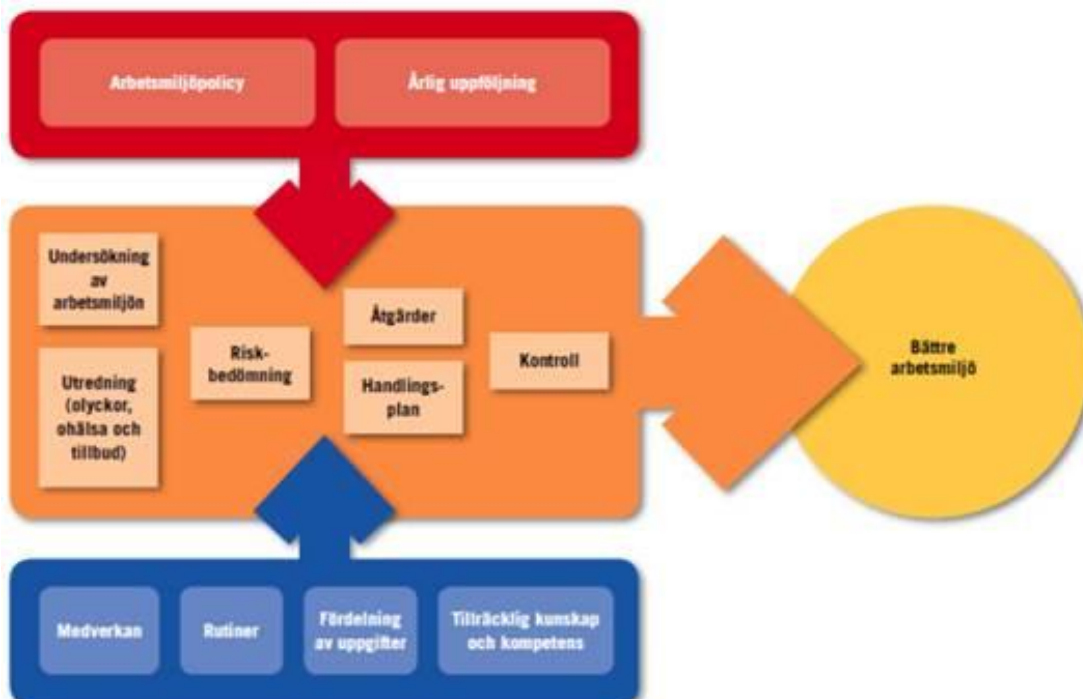
Arbetsmiljö beskrivs enligt Johansson (1998) som en definition som omfattar bland annat arbetsorganisation, hälsa och säkerhet på arbetsplatsen, psykosociala frågor och kompetens. Systematiskt arbetsmiljöarbete definieras av Arbetsmiljöverket som arbetet med att förebygga arbetsrelaterad ohälsa och olycksfall samt det löpande arbetet med att nå och behålla en god arbetsmiljö. De har även tagit fram en föreskrift med riktlinjer för hur ett företag ska arbeta med ett systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1). Arbetsmiljöverket beskriver där innebörden av SAM, vilket innefattar att systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten. Inom detta sker även riskbedömning och riskåtgärder med mål att arbetsmiljön ska uppfylla de föreskrivna krav som finns för en god arbetsmiljö. Även Bohgard (2008) ger en förklaring på systematiskt arbetsmiljöarbete och beskriver att det handlar om att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten för att förebygga olyckor och ohälsa. Genom att nå ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete kan ett företag förebygga att människor blir skadade eller sjuka av sitt arbete (Bohgard, 2008). Arbetsmiljöverket har, för att underlätta förståelsen för SAM,

tagit fram en modell som de kallar för SAM-hjulet. Modellen består av olika moment vilka innefattar undersökning, riskbedömning, åtgärder och kontroll.



Figur 1. Bild från Arbetsmiljöverket (2014c, p. 14).

Arbetsmiljöverket har även tagit fram ett processschema som kompletterar SAM-hjulet, där faktorer som påverkar de olika momenten i SAM-hjulet behandlas. I processschemat finns exempelvis rutiner, samverkan och uppgiftsfördelning med som stödprocesser vilka i stor grad påverkar hur det systematiska arbetsmiljöarbetet kan fungera effektivt på arbetsplatsen.



Figur 2. Processchema med faktorer som påverkar SAM. Bild från Arbetsmiljöverket (2014c, p. 16).

### **2.2.1 Råd för ett effektivt SAM**

Arbetsmiljöverket broschyr *Så förbättras verksamhetens arbetsmiljö* (2014c, pp. 53-84) ger handledning i hur stegen i processchemat kan utföras och följas. Här beskrivs först undersökning, vilket innefattar att gå skyddsronder på arbetsplatsen, be medarbetarna svara på enkäter om arbetsmiljön samt att ha arbetsmiljötema under personalmöten eller medarbetarsamtal. Nästa steg innefattar riskbedömning och utredning, där risker bör bedömas utifrån allvarlighetsgrad samt sannolikhet för att risken skulle komma att inträffa på arbetsplatsen. I detta steg bör även möjliga konsekvenser bedömas, samt den viktiga delen att utreda orsaker bakom redan inträffade händelser kring ohälsa och skador, med syfte att finna riskkällan och åtgärda den. När riskkällor har bedömts kan följande steg ske, vilket är åtgärder och handlingsplaner. Riskkällor bör minimeras genom att tas bort eller bytas ut mot ett säkrare alternativ. Ytterligare typer av åtgärder kan vara införandet av skyddsutrustning, utbildning eller bättre rutiner i arbetet. I en handlingsplan beskrivs sedan risker som ska åtgärdas samt hur, när och vem som är ansvarig för att åtgärden genomförs. Det slutgiltiga steget som Arbetsmiljöverket beskriver är kontroll. I detta steg kontrolleras om målen i handlingsplanen har fullgjorts, vilket annars leder till att en ny riskbedömning och handlingsplan ska beredas.

### **2.2.2 Skoglunds fem grundtankar**

Skoglund (2006) beskriver fem grundtankar och råd för att det systematiska arbetsmiljöarbetet ska nå framgång: *Kontinuitet*; arbetsmiljöarbete måste ske kontinuerligt och bör vara ett ständigt pågående arbete i form av aktiviteter som årliga uppdateringar av handlingsplaner, riskbedömningar och uppföljningar inom SAM. *Delaktighet*; för att en arbetstagare ska få en ökad motivation att engagera sig inom SAM bör denne få chans att vara delaktig i, och kunna påverka arbetsmiljön. Skoglund (2006) menar att delaktighet från arbetstagarna är en förutsättning för att arbetsmiljöarbetet ska lyckas. *Integration*; arbetsmiljöarbetet måste ses som en del av det dagliga arbetet i verksamheten och bör integreras under exempelvis medarbetarsamtal eller arbetsplatsträffar. Genom att inte åsidosätta det Systematiska arbetsmiljöarbetet kan en fördel skapas för att både ekonomiska- och produktiva mål uppnås. *Helhetssyn*; vetskapen och förståelsen för att allt som sker på arbetsplatsen påverkar arbetsmiljön, både inom sociala- och fysiska faktorer. *Regeltillämpning*; beskriver att ledningen

bör se över så att de följer AML och Arbetsmiljöverkets föreskrifter för att arbetsmiljön ska kunna ses som god. (Skoglund, 2006). Det är även av stor vikt att dessa regler finns väl implementerade hos övriga arbetstagare på arbetsplatsen.

### ***2.2.3 Hårda och mjuka delar i arbetsmiljön***

En problematik som finns i arbetsmiljöfrågor är att dessa ofta förbises till förmån för tekniska och ekonomiska aspekter. Trots att arbetsmiljöfrågor som ergonomiska, psykologiska och sociala aspekter hänger väl samman med det dagliga arbetet så tenderar arbetsmiljöfrågor att nedprioriteras (Johansson, 1999). Detta kan kopplas till forskning av Lahtinen et al. (2004) som i sin studie såg att tekniska och strukturella aspekter ofta hade högre prioritet än de sociala och mänskliga processerna. En förklaring på detta låg i att de mänskliga processerna, de mjuka delarna, sågs som svårare att hantera än de tekniska och hårda delarna i arbetsmiljön. Dock handlar problemlösning inte bara om att hantera de tekniska delarna utan måste också ses som en process som hanterar de mänskliga delarna så som uppfattningar, olika värderingar och ibland starka känslor. För att lyckas även med de mjuka delarna i arbetsmiljön är de anställdas delaktighet en framgångsfaktor som ökar förutsättningarna för en god arbetsmiljö (Lahtinen et al. 2004).

De senaste åren har det psykosociala fältet blivit mer uppmärksammat till följd av ökad psykisk ohälsa. Fokus har flyttats från den fysiska arbetsmiljön till att de psykosociala frågorna har fått mer plats i arbetsmiljöarbetet. Det förekommer olika definitioner av psykosocial arbetsmiljö i litteraturen men med en sammantagen beskrivning är att det handlar om människors psykiska och sociala behov. En god psykosocial arbetsmiljö kännetecknas av egenkontroll i arbetet, gynnsam arbetsbelastning, positivt arbetsledningsklimat, bra arbetsgemenskap och stimulans från arbetet (Andersson, Hägg & Rosén, 2006).

Våren 2016 introducerades en ny författning från Arbetsmiljöverket med ökade krav på arbetsgivaren i att motverka ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden.

AFS 2015:4 har inriktning på förebyggande arbetsmiljöarbete inom det psykosociala området och tydliggör och kompletterar det systematiska arbetsmiljöarbetet. Den organisatoriska arbetsmiljön inkluderar bland annat kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar samt ledning och styrning. Den sociala arbetsmiljön handlar om sådant som socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor (Arbetsmiljöverket, 2017).

#### **2.2.4 Ledarskapets betydelse**

En framgångsfaktor för ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete är hög motivation men ännu större betydelse har aktiv, engagerad och självgående personal (Bornberger-Dankvardt, Ohlson & Westerholm, 2003). Vidare beskriver Bornberger-Dankvardt et al. (2003) att dessa framgångsfaktorer är grundstenar som behövs i arbetsorganisationen, vilka kan nås genom ett ledarskap med hög grad av delegering, dialog och direktkontakt. En annan aspekt som kan påverka förutsättningarna för att kunna bedriva ett effektivt SAM är organisationens uppbyggnad (Eurenius, 2000). Företag som har haft självständiga arbetsgrupper med mycket eget ansvar har visat sig lyckas bättre med sitt arbetsmiljöarbete. Ett annat samband som har påvisats är att ett stort förtroende mellan de anställda och sin ledning genererar en bättre arbetsmiljö. Ytterligare en aspekt som påverkar är om det finns tillräckligt med kunskap och kompetens kring arbetsmiljö i organisationen samt att medarbetarna får tillräckligt med eget ansvar över sin arbetssituation. Genom en större grad eget ansvar finns samband för ökad motivation och engagemang hos medarbetarna, vilket leder till att förutsättningarna för att kunna bedriva ett effektivt arbetsmiljöarbete ökar (Eurenius, 2000).

Dellve, et al. (2004) nämner att forskning av Zohar visar att ledare med en god inställning till arbetsmiljön och arbetstagaren kan generera ett mer positivt resultat i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Genom att ledaren visar engagemang i rutiner och frågor kring säkerheten i arbetsmiljöarbetet genererar det att övriga medarbetare får en upplevelse av att detta arbete är prioriterat. För att kunna bedriva ett effektivt SAM menar Dellve et al, (2004) att ledaren bör ha en öppen kommunikation med arbetstagarna och att ledning bör prioritera att medarbetarna får utbildning inom arbetsmiljöarbete. Kira (2003) lyfter också chefens roll som viktig för att stödja och initiera processer där organisationen behöver struktur och riktlinjer. Kira (2003) menar att cheferna är de som främst styr vilken kultur som finns på arbetsplatsen samt att de genom makt och hierarki får betydelsefulla roller för hur processer på en arbetsplats lyckas. Detta får stöd från Andersson et al. (2006) som menar att ledningens värderingar spelar en avgörande roll för arbetsmiljöarbetet och företagets kultur. Detta kan även kopplas till Bohgard (2008) som beskriver frisk- och riskfaktorer i arbetsmiljön. Här tas positivt arbetsledningsklimat, egenkontroll i arbetet, positivt arbetsklimat och god arbetsgemenskap upp som huvudfaktorer för att få en positiv upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön.

Bohgard (2008) menar med positivt arbetsledningsklimat att den närmaste chefen har stor betydelse för klimatet på en arbetsplats. Om medarbetarna har ett förtroendefullt förhållande till sina chefer går det oftast hand i hand med pålitlighet och en öppen kommunikation. Ytterligare stöd för dessa ledarskapsegenskaper som anses främja arbetsmiljöarbetet finns av Södergren (2009) som menar att ett ledarskap kan generera en hållbar hälsa bland anställda om det karaktäriseras av närvaro, kommunikation och kontinuitet. Detta kan även kopplas till Miller (2001) som beskriver i sin studie att framgångsrika förändringsledare är ledare som kan driva förändring genom att vara personligen vara mycket anpassningsbara och bör föregå med gott exempel i sitt ledarskapsbeteende. Miller (2001) lyfter även att ledare bör visa engagemang för sina medarbetare och även ha en god förståelse för att en förändring, exempelvis inom arbetsmiljöarbetet, når framgång via kommunikation mellan medarbetare och ledare. I större företag kan ledarskapet bli problematiskt på grund av att dessa organisationer tenderar att bli hierarkiska och har komplexa kommunikationskanaler. Avståndet mellan medarbetare och ledning i större organisationer blir stort både i fysiska termer men även i interpersonella relationer mellan ledning och medarbetare. Detta kan leda till försämrad delaktighet från medarbetarna i arbetsmiljöarbetet menar Weber (2008). Detta kan kopplas till Eurenus (2000) som menar att en organisations uppbyggnad påverkar hur arbetsmiljöarbetet lyckas. Företag med ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete tenderar att likna varandra där ett starkt förtroende mellan ledning och de anställda är av betydelse. Genom denna relation kan ansvar för vissa arbetsmiljöuppgifter delegeras till medarbetarna vilket kan leda till att medarbetarna upplever en större grad av kontroll över sin egen arbetssituation. Med en större möjlighet att kunna påverka och ha ett eget ansvar ökar också graden av engagemang för ett effektivt arbetsmiljöarbete (Eurenus, 2000).

Även Åteg, Andersson och Rosén (2005) lyfter ledningen som en viktig del för att öka medarbetarnas motivation och engagemang i arbetsmiljöarbetet, vilket även stöds från Selmer (2000) som menar att motivation och engagemang kan ses sammankopplade till varandra. Genom att använda sig av en involveringsstrategi där ledningen låter medarbetarna involveras i beslut, kan olyckor förebyggas på ett effektivt sätt. Genom att göra arbetsmiljöarbetet till en gemensam uppgift för ledning och medarbetare kan det leda till en gemensam förståelse för hur säkerhetsfrågor ska behandlas (Åteg et al. 2005).



### ***2.2.5 Teoretisk sammanfattning***

Sammanfattningsvis går det att utläsa att Skoglunds (2006) grundtankar kontinuitet, delaktighet och helhetssyn berör flera delar som lyfts i övriga teorier. Ledarskapet är inget som Skoglund (2006) nämner för att ett systematiskt arbetsmiljöarbete ska kunna bedrivas effektivt. För att bredda och stärka den teoretiska referensramen har även ledarskapsteorier använts samt forskning om svårigheten att lyckas med den psykosociala arbetsmiljön.

### 3. Metod

*I metodkapitlet finns en beskrivning av vår förförståelse, forskningsansats samt en presentation av de två valda forskningsmetoderna kvalitativ- och kvantitativ metod. Inom den kvalitativa forskningsmetoden beskrivs den använda datainsamlingsmetoden fokusgrupp och inom den kvantitativa metoden kommer metoden enkäter att presenteras. Vidare beskrivs tillvägagångssättet av studien, forskningsetiska regler samt studiens genomförande. I den sista delen beskrivs hur den empiriska datan har analyserats med en fenomenologisk infallsvinkel och en metoddiskussion.*

---

#### 3.1 Kunskapssyn, förförståelse och forskningsmetod

Forskaren har alltid en viss förförståelse till det ämne som ska undersökas. Vi har genom tre år på Personal- och arbetslivsprogrammet utvecklat en kunskapssyn inom det aktuella ämnet arbetsmiljö. Förförståelse innebär att forskaren tolkar verkligheten utifrån subjektiva erfarenheter i form av exempelvis tidigare erfarenhet, känslor eller kunskap om ämnet (Kvale & Brinkmann, 2014) Detta innebär att tyngden av vår kunskapssyn kan anses bygga på den hermeneutiska tolkningsläran där erfarenheter kan ses som förförståelse. Vidare syftar den hermeneutiska tolkningsläran till att forskaren ska kunna förstå, tolka och kunna förmedla upplevelser av olika fenomen (Olsson & Sörensen, 2007). Forskaren måste även ha en medvetenhet om att tolkningen kan påverkas av personens egna värderingar och erfarenheter, vilket kan förhindras genom att flera personer analyserar samma empiri. (Olsson & Sörensen, 2007). Vi kommer därmed ha detta i åtanke vid analys av empirin, där det kan ses som en fördel att vi är två personer som har genomfört denna studie.

#### 3.2 Förberedelser

Vi tog en första kontakt med företaget för att se om det fanns ett intresse att få genomföra vår studie hos dem. Vid ett första möte med en av företagets chefer fick vi chans att berätta om vår forskningsfråga och vår preliminära utgångspunkt för studien. Därefter skedde en insamling av information, teori och material om ämnet systematiskt arbetsmiljöarbete för att få en kunskapsöversikt. Insamlingen av information skedde genom sökningar i databaser.

### **3.3 Forskningsansats**

Vår studie bygger på en abduktiv forskningsansats då vi har utgått från empirisk data, för att sedan dra slutsatser från befintliga teorier inom systematiskt arbetsmiljöarbete. Vi har dock i enlighet med Patel och Davidsson (2003) rört oss mellan teori och empiri genom undersökningens gång. Då avsikten med studien var att undersöka hur ett systematiskt arbetsmiljöarbete kan bedrivas effektivt så att det bidrar till en bra arbetsmiljö valde vi att genomföra en fallstudie. En fallstudie bedrivs empiriskt ute i verkligheten och är en forskningsmetod som har syftet att generera djupgående kunskap med hjälp av ett specifikt fall som studeras ingående (Kvale & Brinkmann, 2014; Denscombe, 2009).

För att nå en ökad tillförlitlighet användes metodtriangulering som bygger på både kvalitativ och kvantitativ metod. För denna studie har metodtriangulering valts som lämplig metod av två anledningar, där den första syftar till att öka tillförlitligheten i undersökningen i enlighet med Kvale och Brinkmann (2014) som menar att tillförlitligheten stärks då processen ses ur både ett kvalitativt och ett kvantitativt perspektiv. Den andra anledningen är att vi anser att en kombination av två metoder kommer att ge oss en djupare förståelse i forskningsfrågan. Den kvalitativa forskningen har en tendens att uppfatta ord som den centrala analysenheten (Denscombe, 2009). Genom att även använda oss av kvalitativ metod får vi en djupare förståelse för undersökningsämnet då kvalitativ metod i form av en fokusgrupp enligt Bohgard (2008) kan ge en levande diskussion där respondenterna får sätta ord, känslor och erfarenheter om ämnet SAM.

Denscombe (2009) förklarar att kvantitativ metod har en tendens att uppfatta siffror som den centrala analysenheten och strävar att åstadkomma numerisk data. Siffror är även speciellt lämpade för att se samband och göra jämförelser. Vi har, med stöd från Denscombe (2009) valt att använda oss av kvantitativ metod i form av frågeformulär med fasta frågor. Detta med anledning att vi anser dessa mindre tidskrävande att analysera, samt att svarsalternativ kan styras så att dessa berör vårt undersökningsämne.

### **3.4 Fokusgrupp**

Bohgard (2008) beskriver fokusgrupper som en gruppdiskussion eller gruppintervju, där bland annat frågeställningar kan utgöra underlag för att starta diskussionen. Avsikten med fokusgruppen var att få ta del av respondenternas diskussioner, erfarenheter och känslor kring

hur ett systematiskt arbetsmiljöarbete kan bedrivas effektivt samt vilka hinder och möjligheter det finns i att bedriva ett effektivt SAM. Till fokusgruppen gjordes ett subjektivt urval. Denscombe (2009) beskriver att i ett subjektivt urval handplockas deltagarna utefter vad som ger mest värdefull data. Vi gav ett önskemål till företaget om att respondenterna skulle väljas ut genom en blandning av tjänstemän och arbetstagare från produktionen. Denna spridning valdes för att erhålla värdefull information från alla delar i företaget, vilket vi ansåg intressant i förhållande till studiens syfte. Det ska dock understrykas att vår kontaktperson på företaget valde ut deltagarna utifrån detta. Ingen av respondenterna hade en position som skyddsombud på arbetsplatsen, utöver det fanns en spridning mellan chefsposter och medarbetare från produktionen.

### **3.5 Standardiserade enkäter**

För att på ett enkelt sätt se samband och kunna göra jämförelse i vår studie valde vi även att använda oss av standardiserade enkäter. Detta med anledning att vi ansåg dessa mindre tidskrävande att analysera samt att svarsalternativ kunde styras så att det berörde vår forskningsfråga. Detta kunde styrkas av Andersen (2012) som menar att en stor fördel med att använda sig av enkäter är att metoden är enkel att administrera. För att minska risken för bortfall valde vi att utforma enkäten på ett lättförståeligt sätt samt delade ut ett högre antal enkäter än vad som hade planerats från början. I enkätundersökningen användes ett stratifierat urval. Enligt Andersen (2012) innebär ett stratifierat urval att enheterna grupperas i strator utifrån särskilda egenskaper, där ett antal enheter från varje bestämd kategori sedan deltar i urvalet. Dessa enheter kan väljas genom ett enkelt slumpmässigt urval. Vi valde att dela in enheterna i yrkeskategorier och delade ut ett bestämt antal enkäter i varje kategori. Detta för att få en spridning mellan de representerade i form av tjänstemän och medarbetare inom produktionen, vilket kändes relevant för att kunna uppdaga eventuella skillnader och göra jämförelser inom företaget.

### **3.6 Material**

Inför fokusgruppen och enkätundersökningen utformades två separata missivbrev (se bilaga I och II) som delades ut till respondenterna. I missivbrevet beskrevs studiens syfte. Därefter skapades en intervjuguide för fokusgruppen med syfte att skapa en struktur för diskussionerna. Kvale och Brinkmann (2014) menar att en strukturerad intervjuguide kan användas när

moderatoren har för avsikt att styra intervjun. Intervjuguiden innehöll semistrukturerade frågor vilka kan ses lämpliga när forskaren önskar utvecklade svar med chans till följdfrågor (Kvale & Brinkmann, 2014).

Vi valde att inte låta respondenterna ta del av intervjuguiden före tillfället för fokusgruppen. Detta med syfte att vi inte ville att respondenterna skulle hinna prata ihop sig i ämnet, utan vi ville ha deras egna tankar utan att dessa blivit färgade av diskussion kring frågorna före fokusgruppen. För att stärka trovärdigheten i undersökningen har även respondentvalidering använts, där respondenterna fick möjlighet att ta del av resultatet när studien hade genomförts (Kvale & Brinkmann, 2014).

### **3.7 Forskningsetik**

I undersökningen tog vi hänsyn till de fyra forskningsetiska principerna. Vetenskapsrådet (2002) samt Kvale och Brinkmann (2014) beskriver de fyra forskningsetiska principerna; *Informationskravet*, *Samtyckeskravet*, *Konfidentialitetskravet*, *Nyttjandekravet*, (Vetenskapsrådet, 2002). Vi har tagit hänsyn till vetenskapsrådets forskningsetiska principer genom det missivbrev som deltagarna fick ta del av. Vi valde även att muntligt upprepa respondenternas rättigheter vid tillfället som fokusgruppen genomfördes. Vid fokusgruppen bad vi om tillåtelse att få spela in intervjun med hjälp av mobiltelefon samt informerade att de hade möjlighet att korrigera sina åsikter i efterhand. Den empiriska datan som samlades in hanterades på ett säkert sätt och ingen obehörig hade någon tillgång till materialet.

### **3.8 Genomförande**

Både fokusgruppsintervju och enkätundersökning genomfördes i företagets egna lokaler i syfte att det skulle vara bekvämt för respondenterna som deltar då de inte behövde lämna sin arbetsplats. Fokusgruppen genomfördes i ett konferensrum för att minska risken för störning. Moderatorrollen hade sedan innan delats upp mellan oss, med varsin halva av frågor var, för att hålla en god struktur. Vi valde i syfte att låta respondenterna bli bekväma i situationen låta respondenterna ge en kort presentation av sig själva där de besvarade sin roll på företaget samt hur länge de hade arbetat där. Därefter följde vi intervjuguiden och presenterade frågorna en efter en. Vi valde efter frågornas slut att ge möjlighet till respondenterna att återgå till någon fråga, om respondenten hade något ytterligare att tillägga. Fokusgruppen pågick i 1,5 timme.

Enkäterna delades ut till vår kontaktperson på företaget som såg till att berörda avdelningar fick ta del av materialet. Insamlingen skedde genom att respondenterna fick lägga besvarad enkät i ett postfack på företaget. Därefter överlämnades enkäterna till oss. Av 50 stycken utdelade enkäter fick vi tillbaka 39 stycken, vilket motsvarar 78 procent av det totala antalet.

### **3.9 Bearbetning av empirin och analysmetod**

Det inspelade materialet transkriberades till text och analyserades utifrån undersökningens syfte. Patel och Davidsson (2003) menar att transkriberingsprocessen kan ha en påverkan på resultatet då kroppsspråk, gester och betoningar kan försvinna vid överföring av talspråk till skrift. Detta fanns i åtanke under transkriberingsprocessen. Den insamlade datan från enkäterna sammanställdes i ett dokument för att få en överblick över svaren. Den valda analysmetoden utgick från en fenomenologisk infallsvinkel då frågorna berörde deltagarnas åsikter, tolkningar och personliga känslor kring hur arbetsmiljöarbetet bedrivs inom den berörda organisationen. Denscombe (2009) styrker att denna analysmetod har visat sig vara användbar vid forskning i områden inom hälsa och utbildning där forskaren har som syfte att förstå de anställdas tankar och erfarenheter.

### **3.10 Trovärdighet, tillförlitlighet och generaliserbarhet**

För att kunna påvisa att sin forskning är trovärdig finns det fyra grundstenar för att kunna bedöma forskningskvalitén; validitet, tillförlitlighet, generaliserbarhet samt objektivitet (Denscombe, 2009). Det finns en viss problematik att använda dessa begrepp inom den kvalitativa forskningen då exempelvis möjlighet att upprepa forskningen i exakthet ofta saknas på grund av tid och social inramning. En annan orsak är att forskaren i en kvalitativ studie tenderar att bli nära involverad i insamling av data och analys, vilket minskar möjligheten för någon annan forskare att framställa identisk data och slutsatser. För att stärka trovärdigheten i vår studie har vi valt att använda oss av följande alternativ som Denscombe (2009) presenterar för att kunna stärka trovärdigheten även i kvalitativ forskning: metodtriangulering, respondentvalidering samt grundade data. Respondenterna har haft möjlighet att ta del av resultatet under undersökningens gång genom respondentvalideringen samt att vi har valt att basera vår undersökning på empirisk data genom en fallstudie, vilket i enlighet med Denscombe (2009) stärker trovärdigheten. Gällande denna studies generaliserbarhet kan vissa begränsningar ses då företaget har en speciell kontext med en blandning av tjänstemän och

medarbetare i produktionen. Fallstudier kan dock ses som unika i en bredare kontext (Denscombe, 2009), vilket motiverar viss generaliserbarhet i studien. Ytterligare aspekter som stödjer generaliserbarheten i den här studien är att företaget har karakteristiska kännetecken som kan finnas i andra typer av organisationer.

### **3.11 Metoddiskussion**

För att öka trovärdigheten i studien valdes metodtriangulering med både kvalitativ- och kvantitativ metod och vi ansåg även att detta skulle ge oss en ökad förståelse i dessa frågor. Det som bör beaktas är att metodvalet att välja två metoder är med tidskrävande, vilket kan innebära att var del fick mindre arbetstid för att hinna med båda metoder. Det kan dessutom påpekas att vi valde att avgränsa den kvalitativa metoden till enbart en fokusgrupp, samt den kvantitativa metoden till en mindre enkätundersökning, vilket kan ha påverkat resultatet. Vår uppfattning är dock att vi med kombination av de båda metoderna erhöll en tillräcklig helhetsuppfattning för studiens syfte.

När det kommer till studiens generaliserbarhet hade trovärdigheten kunnat stärkas om vi hade använt oss av ytterligare ett företag för studien och sedan gjort jämförelser mellan dessa två. Vi tror att det finns fler medelstora företag som har samma typ av organisationsstruktur med en blandning av tjänstemän och medarbetare inom produktionen under samma tak, vilket gör att vi anser att fler företag kan dra nytta av denna studie för att se hur de kan nå ett effektivt SAM. Denna tanke får stöd av Denscombe (2009) som menar att generaliserbarheten ökar om företaget har karakteristiska kännetecken som kan finnas i andra organisationer. Det är även av vikt att ta hänsyn till forskarens påverkan i en studie, då forskarens förståelse och värderingar kan påverka resultatet. För att öka tillförlitligheten i forskningen bör studiens tillvägagångssätt redogöras på ett mycket tydligt sätt. Vi anser att vår redogörelse för den här studien är tydlig nog för att läsaren ska kunna ta ställning till det resonemang som Denscombe (2009) framför, och vi har under studiens gång haft i åtanke att vara så objektiva som möjligt i vår undersökning. Detta för att våra egna värderingar ska ha så liten påverkan som möjligt på studiens resultat.

Bohgard (2008) lyfter moderatorns roll under diskussioner i fokusgrupp, där det är av vikt att moderatören ser till att ingen deltagare tar över eller att leda in deltagarna till vissa åsikter. I vår roll som moderator strävade vi efter en tillräcklig balans mellan att uppmuntra respondenterna att komma till tals men utan att påverka deras svar. Vi hade i åtanke att hålla oss så neutrala

som möjligt och lät respondenterna tala fritt kring de frågor som ställts och uppmuntrade deltagarna att presentera sina åsikter, utan att vi la några värderingar i deras diskussioner.

Av 50 stycken utdelade enkäter fick vi tillbaka 39 stycken, vilket motsvarar 78 procent av det totala antalet. En förklaring till denna svarsfrekvens kan vara att vår kontaktperson på företaget personligen delade ut enkäterna till sina medarbetare. Detta tror vi kan ha påverkat att många medarbetare tog sig tiden att fylla i enkäten, samt att vi hade varit noga med att utforma enkäterna så att dessa såg inbjudande ut samt var enkla att fylla i. Gällande hur enkäten skulle besvaras så fanns instruktioner om att respondenten skulle välja ett svarsalternativ. Det framkom dock ingen instruktion hur respondenten skulle välja sitt svarsalternativ, vilket ledde till att vissa ringade in sina svar medan andra satte kryss. I efterhand kunde vi se att enkäter som innehöll kryssade svar var svårare att bearbeta samt i vissa fall skapade förvirring kring vilket svar krysset egentligen hörde till. Detta kan ses som en svaghet då det kan ha påverkat resultatet i enstaka frågor. Ytterligare en nackdel var det bortfall som fanns i flera enkäter på fråga 11 och 12. Det visade sig tydligt att många respondenter tog sig tid att svara på samtliga frågor med svarsalternativ, men valde att lämna tomt vid de frågor där respondenterna behövde formulera sig själv. Detta hade kunnat förhindrats om vi valt att utforma enkäterna med enbart frågor med svarsalternativ. Vi anser dock att det antal enkäter som lämnats in med svar i fråga 11 och fråga 12 gav oss tillräckligt med empiri som behövdes i studien.



## 4. Resultat och analys

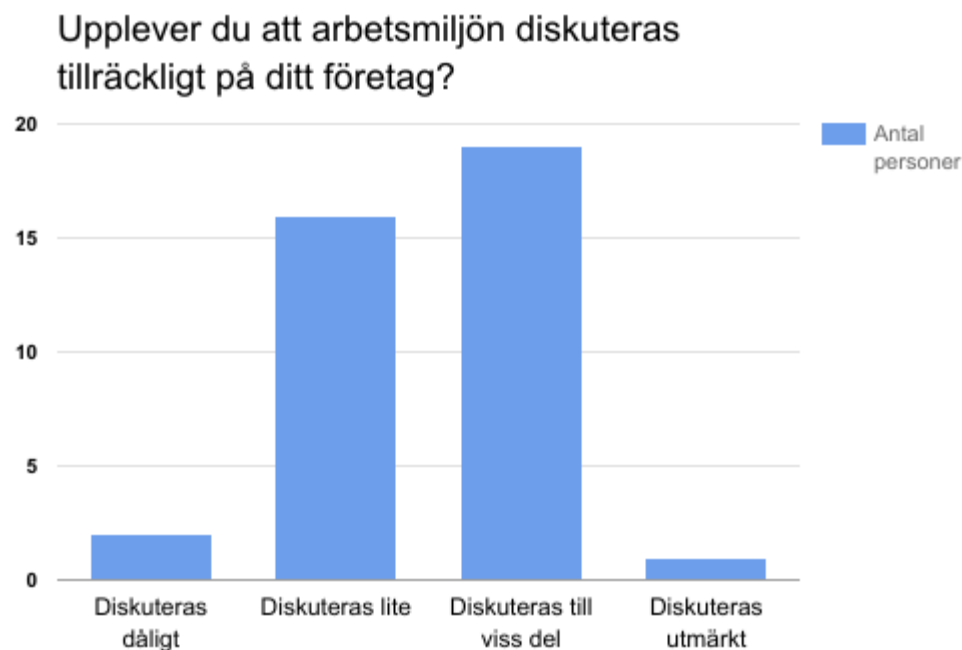
*I resultat/analys-avsnittet presenteras undersökningens resultat genom en analys av insamlad empiri med jämförelser mellan kvalitativt och kvantitativt resultat. Resultat och analys har delats upp i tre teman, vad är ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete, vilka möjligheter finns för att nå ett effektivt SAM samt vilka hinder finns för att nå ett effektivt SAM. Dessa teman syftar till att besvara studiens frågeställningar.*

---

### 4.1 Vad är ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete?

Vid frågan *vad är ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete* fick respondenterna i fokusgruppen sätta egna ord på vad de ansåg vara ett effektivt SAM. Det framkom att uppföljning inom arbetsmiljöarbetet var något som de såg som effektivt, där det var av stor vikt att de fick respons kring deras frågor kring arbetsmiljöarbetet. Samtliga respondenter i fokusgruppen framhöll också att uppföljningar bör ske mer än en gång om året och att det är viktigt för ett effektivt SAM att alla anställda vet var de ska vända sig vid risker eller problem i arbetsmiljön. Vidare kommer det fram att återkoppling och feedback har stor betydelse. Samtliga deltagare i fokusgruppen höll med om att de önskade få en motivering kring varför ett önskemål inte kunde genomföras då det gav en ökad förståelse hos medarbetaren. Det framkom även att respondenterna önskade att det fanns en riktlinje för hur lång tid ansvarig chef fick på sig att kunna återkomma med svar kring en arbetsmiljöfråga, där respondenterna enades om att en lämplig tidshorisont var maximalt en månad. Empirin visade också att något som ansågs vara ett effektivt SAM var om arbetsmiljöfrågor togs upp som en punkt på agendan för de månadsmöten som företaget har. I dagsläget menade respondenterna att arbetsmiljön inte är något som diskuteras regelbundet under dessa möten. Respondenterna sammanfattar det hela med att täta uppföljningar är en byggsten för ett effektivt SAM.

I enkätundersökningen fick respondenterna frågan om arbetsmiljöfrågor behandlas regelbundet. Resultatet visar att 66 procent av respondenterna svarade ja, arbetsmiljöfrågor behandlas regelbundet. Resterande 33 procent svarade nej, arbetsmiljöfrågor behandlas inte regelbundet. Detta resultat tyder på att företaget AB behandlar arbetsmiljöfrågor till större del.



Figur 3. Om arbetsmiljön diskuteras tillräckligt på ditt företag

Enligt ovan figur (figur 3) ansåg majoriteten av respondenterna i enkätundersökningen att arbetsmiljön diskuteras lite eller diskuteras till viss del. I fokusgruppen framkom att diskussioner kring arbetsmiljö är en viktig grundsten för ett effektivt SAM men att arbetsmiljön inte diskuteras regelbundet. Med hänsyn till att fokusgruppen ansåg att diskussioner är en viktig grundsten kan resultatet från enkätundersökningen upplevas som att arbetsmiljön diskuteras otillräckligt vid en sammantagen bild av frågan genom de båda metoderna. Det är dock svårt att avgöra om de respondenter i enkätundersökningen som har valt alternativet att arbetsmiljön diskuteras till viss del anser att detta är tillräckligt eller ej.

*”Det är viktigt att kunna framföra tankar till någon och att man vet till vem det är...Det är viktigt att veta vart vi ska vända oss när vi har synpunkter”*

I fokusgruppen var det en respondent som lyfte fram att ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete innebar att det fanns ett tydligt ledarskap, där medarbetaren vet att den kan vända sig till honom eller henne i arbetsmiljöfrågor. I enkätundersökningen framkom det att 90 procent svarade att de visste var de skulle vända sig om de såg en risk i arbetsmiljön. Resterande 10 procent visste inte var de skulle vända sig i denna fråga. En tolkning av empirin är att de flesta respondenter inte har någon svårighet i att veta var de ska vända sig vid en

arbetsmiljöbrist, vilket kan ha sin grund i att organisationen har en uppbyggnad där medarbetarna arbetar nära varandra.

Respondenterna i fokusgruppen enades också om att ett gott förtroende för den ansvariga chefen också är av stor vikt samt att chefen har kunskap och kompetens inom arbetsmiljöområdet.



Figur 4. Om respondenterna upplever att deras chef har kunskap och kompetens i arbetsmiljöfrågor

*”Det vore bra om alla har klart för sig och förstår vad risker innebär”*

Det framkommer i enkätundersökningen att ingen respondent anser att sin chef har stor kunskap i arbetsmiljöfrågor, istället svarar merparten respondenter att deras chef har viss kunskap inom ämnet. 33 procent svarar att deras chef har liten eller ingen kunskap i arbetsmiljöfrågor. Empirin från fokusgruppen lyfte att kunskap och kompetens hos ledaren är betydelsefullt för att kunna bedriva ett effektivt SAM. Men hänsyn till det som framkom hos fokusgruppen kan det då ses som en brist hos Företaget AB att 33 procent besvarat att deras chef har liten eller ingen kunskap i arbetsmiljöfrågor, då denna del bör ses som betydelsefull även om den inte är av majoritet eftersom den visar att några respondenter upplever okunskap hos deras chef.

Respondenterna i fokusgruppen lyfte även att för att kunna bedriva ett effektivt SAM måste medarbetarna förstå vilka konsekvenser som kan uppkomma om exempelvis föreskrifter inte följs på en arbetsplats.

I empirin från fokusgruppen framkom det också att en viktig byggsten i ett effektivt SAM är om respondenterna får känna sig involverade och delaktiga i arbetsmiljöarbetet. Respondenterna lyfter inte specifika detaljer om hur de vill vara delaktiga i SAM under denna fråga utan lägger enbart vikt vid ordet delaktighet.



*Figur 9. Om respondenten känner sig delaktig i det systematiska arbetsmiljöarbetet på sin arbetsplats*

I enkätundersökningen framkommer det en stor spridning i huruvida respondenterna känner sig delaktiga i det systematiska arbetsmiljöarbetet på sin arbetsplats. Eftersom fokusgruppen lyfter delaktighet som viktigt kan det vara av vikt för Företaget AB att se över varför en viss del av respondenterna inte känner sig särskilt delaktiga i SAM.



Figur 5. Hur stort engagemang chefer visar gällande arbetsmiljöfrågor

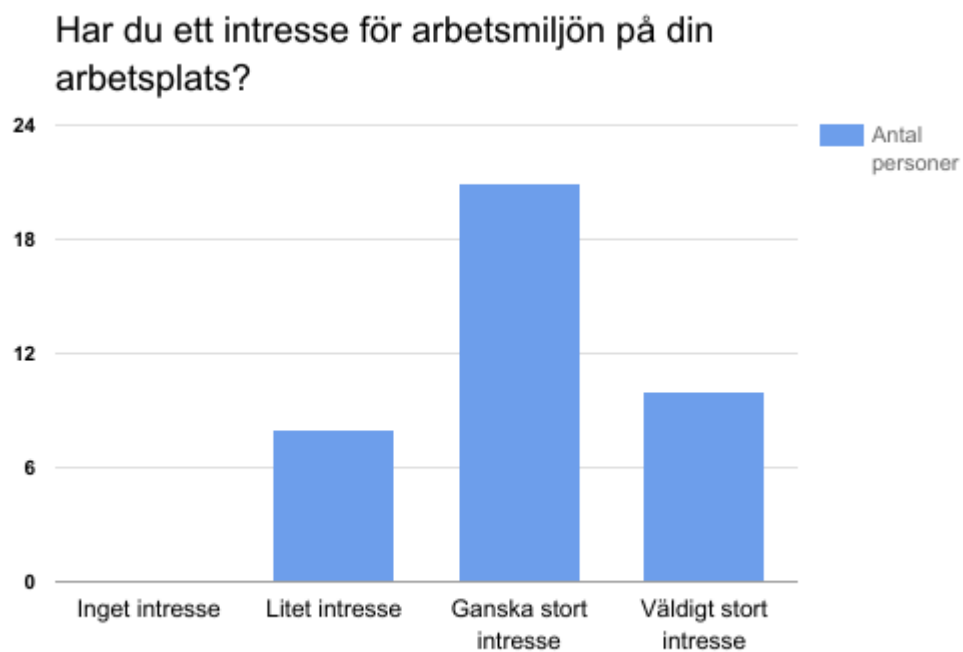
Empirin visar till större del att respondenterna anser att ett litet till visst engagemang finns från chefens sida i arbetsmiljöfrågor. Få respondenter kryssade i svarsalternativen inget engagemang och stort engagemang. Detta kan tolkas som att det finns ett litet eller visst engagemang från cheferna i arbetsmiljöfrågor och att det finns utrymme att utveckla detta så att medarbetarna upplever ett stort engagemang.

#### 4.2 Vilka möjligheter finns det i att kunna bedriva ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete?

*”Många jobbar olika på olika vis och det innebär att man är olika delaktiga i arbetsmiljöarbetet”*

I fokusgruppen ställde vi frågan om vilka möjligheter som ökade sannolikheten för att det systematiska arbetsmiljöarbetet ska kunna bedrivas effektivt. Diskussionen som följde visar att respondenterna är överens om att ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete måste byggas på delaktighet och ett öppet klimat så att det är möjligt att lyfta sina åsikter på möten. Respondenterna i fokusgruppen upplever att de i dagsläget har viss möjlighet att få vara

delaktiga i arbetsmiljöarbetet, men att detta sker i olika utsträckning beroende på vilken tjänst dem arbetar i. Vissa av företagets tjänster har arbetsmiljöansvar, vilket gjorde att SAM blir en naturlig del i arbetet. Även i enkätundersökningen framkom att större delen av de som hade besvarat frågan “Vilka möjligheter ser du för nå ett effektivt SAM?” anser att den största möjligheten till ett effektivt SAM är genom möten där arbetsmiljön diskuteras. Där uppgav ungefär hälften av respondenterna att detta skulle leda till att dem kände delaktighet gällande hur arbetsmiljön fungerade.



Figur 6. Om respondenten har ett intresse för arbetsmiljön på sin arbetsplats

Enkätundersökningen visar att respondenterna till stor del har ett ganska stort, eller ett väldigt stort intresse för arbetsmiljö. Det framkommer att alla respondenter i studien har ett intresse för arbetsmiljö då ingen har svarat svarsalternativet inget intresse.

En respondent i fokusgruppen uttryckte att de lokala möten som veckovis skedde på företagets olika avdelningar, kunde vara ett forum för arbetsmiljöfrågor. I dagsläget finns inte arbetsmiljön som någon stående punkt vid dessa möten, vilket gjorde att dessa frågor sällan diskuterades. Samma respondent menade att det vore gynnsamt om SAM lyftes under dessa möten samt att det vore en möjlighet för att nå ett bättre arbetsmiljöarbete i längden. Det framkom i empirin från enkäterna ytterligare möjligheter som respondenterna ansåg vara viktigt för att nå ett

effektivt SAM är att det finns en öppen dialog och ett öppet diskussionsklimat kring arbetsmiljö och dess eventuella brister. Det framkom även att det finns önskemål att ha möten för arbetsmiljö, där ingen diskussion kring det löpande arbetet ska diskuteras. Detta för att medarbetarna har en känsla av att diskussioner kring arbetsmiljö ofta förbises till förmån för det dagliga arbetet.

*“Det är ju bara siffror som pratas på våra möten, och vill man säga något om arbetsmiljön får man ta upp det själv... För det är ingen som frågar hur det är”*

En annan aspekt som lyftes i fokusgruppen under möjligheter för att kunna bedriva ett effektivt SAM är ledarskapet. Respondenterna menade att det är av vikt att en ledare finns nära arbetstagarna, både i fysisk och psykologisk mening. Detta underlättar när arbetstagaren behöver lyfta eventuella arbetsmiljöfrågor. Det framkom även vid diskussion att respondenterna tror att chefer och ledare som får utbildning inom systematiskt arbetsmiljöarbete öppnar upp för ytterligare en möjlighet i att nå goda möjligheter till ett effektivt SAM.

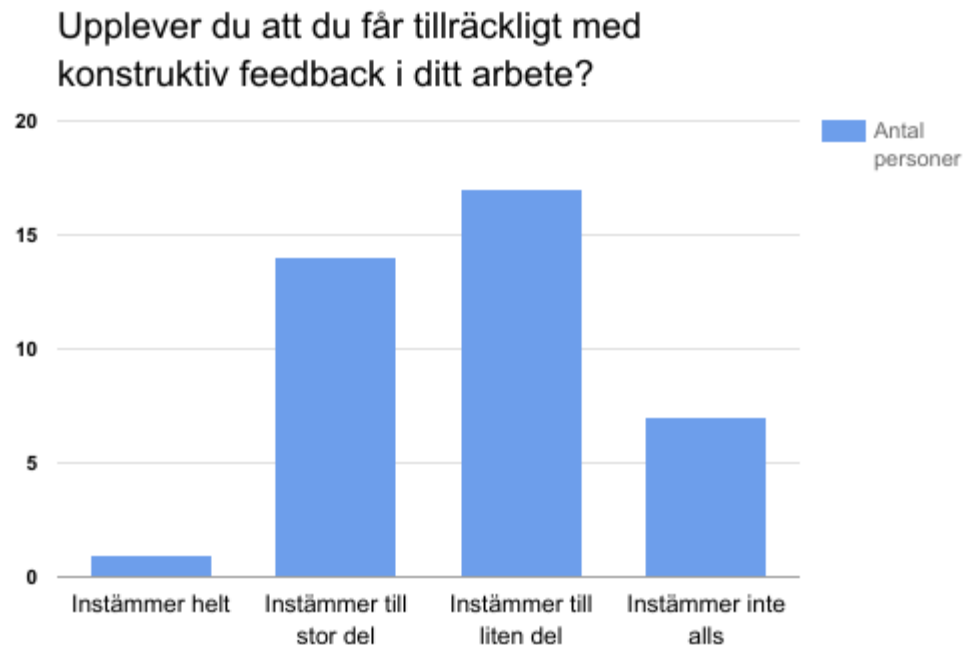
Det framkom i fokusgruppen att det på företaget finns en friskvårdsfrämjande grupp, vilket har inspirerat till en bättre arbetsmiljö. Till denna grupp har arbetstagarna haft möjlighet att vända sig med frågor, speciellt inom de psykosociala bitarna. Det lyftes även att det hos företaget ska genomföras en undersökning kring stress, vilket samtliga respondenter höll med om är en bra möjlighet för ett bättre arbetsmiljöarbete. Respondenterna hoppades att undersökningen skulle generera att faktorer som orsakar stress kommer att identifieras, vilket i sin tur bidrar till en bättre arbetsmiljö.

Det sista som diskuterades under frågan om möjligheter för att kunna bedriva ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete var den ekonomiska aspekten. Samtliga respondenter menade att en god ekonomi hos företaget ökar möjligheten för att kunna bedriva ett effektivt SAM.

### **4.3 Vilka hinder finns det i att bedriva ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete?**

I en diskussion kring vad respondenterna kunde se för hinder i att bedriva ett effektivt SAM framkom att fokusgruppen var överens om att ett otydligt och utbildat ledarskap är ett stort

hinder i frågan. Det diskuteras att en chef med sämre förståelse för vad en dålig arbetsmiljö kan kosta ett företag eller en organisation, leder till att arbetsmiljöfrågor och förebyggande arbete nedprioriteras. Ytterligare ett hinder som framkom ur empirin är bristande motivation till SAM, ofta på grund av utebliven feedback till arbetstagarna när dem har lyft en arbetsmiljöfråga.



Figur 7. Om respondenten upplever att denne får tillräckligt med feedback i sitt arbete

Empirin påvisar att en större del av respondenterna upplever att de inte får tillräckligt med konstruktiv feedback i sitt arbete genom en tolkning av den totala mängden som valt alternativ instämmer till liten del och instämmer inte alls. Några respondenter instämmer till stor del att de får tillräckligt med feedback i sitt arbete, dock är det av betydelse att fokusera på den större delen som upplever det motsatta.

*“Jag tycker att det är väldigt sällan man blir entusiasmerad.. Liksom att man får höra att vad duktig du är... man får ju bara höra så fort man gjort någonting dåligt”*

Några respondenter i fokusgruppen menade också att tystnad kring ämnet är något som genererar hinder i att bedriva ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete. Det framkom att den psykosociala arbetsmiljön i dagsläget inte är något som det talas om särskilt mycket i Företaget AB samt att en förklaring till detta kunde vara att arbetstagarna inte vågade lyfta problemet



själva. Detta ansåg respondenterna är ett stort hinder inom arbetsmiljön, då inga problem i arbetsmiljön kan komma upp till ytan om ingen vågar lyfta problemet. Det går att tolka från empirin att den psykosociala arbetsmiljön är ett ämne som respondenterna tycker är svårt att lyfta vid diskussion. Majoriteten av respondenterna i fokusgruppen menar även att den psykosociala arbetsmiljön prioriteras ned till förmån för de hårda, tekniska delarna i arbetsmiljön.



Figur 8. Om brister i den psykosociala arbetsmiljön har lägre prioritet än brister i den tekniska arbetsmiljön

*”Alla bryr sig i olika utsträckning...de mjuka värdena är svåra att lyfta”*

I enkätundersökningen framkommer det, till skillnad från empirin i fokusgruppen, en stor spridning bland svarsalternativen vid fråga om den psykosociala arbetsmiljön har lägre prioritet än den tekniska arbetsmiljön. Att enkätundersökningen visar en stor spridning kan bero på att medarbetarna arbetar i olika miljöer på företaget, där en möjlig tolkning är att den psykosociala arbetsmiljön kan skilja sig beroende på om arbetstagaren arbetar i produktionen eller i kontorslandskap. I enkätundersökningen berörde vi ett större antal respondenter än i fokusgruppen, vilket också kan förklara spridningen i svarsalternativen.

Det framkom även att ett hinder i att kunna bedriva ett effektivt SAM är vid de tillfällen som skyddskommittén genomför sina arbetsmiljöronder men sedan diskuterar resultat och åtgärder inom kommitténs egna forum. Detta menade respondenterna ledde till sämre delaktighet, vilket i sin tur leder till en bristande motivation för det systematiska arbetsmiljöarbetet. En annan aspekt som lyftes är att respondenterna upplevde att de ibland väljer att lösa ett arbetsmiljöproblem på sitt sätt, trots att det kan vara en uppenbar risk. Respondenterna är eniga om att en sådan situation kan bero på okunskap kring systematiskt arbetsmiljöarbete och att okunskap är ett betydande hinder för att kunna bedriva ett effektivt SAM. En respondent uttryckte även att på grund av dennes höga arbetsbelastning så finns det tillfällen där respondenten enbart fokuserar på att få sitt dagliga arbete genomfört, vilket i sin tur leder till att arbetsmiljöfrågor bortprioriteras. Enkätundersökningen visar att en stor del av respondenterna svarade att tidsbrist var något som var ett hinder för att kunna bedriva ett effektivt SAM. Två respondenter i enkätundersökningen hade utförligare svar där de presenterade att arbetsmiljön nedprioriteras till förmån för deras vardagliga arbetsuppgifter, på grund av tidsbrist. Den ekonomiska styrkan hos ett företag ansåg respondenterna också kan påverka arbetsmiljön. Ett potentiellt hinder till en god arbetsmiljö skulle då vara att företaget inte har de ekonomiska musklerna att genomföra exempelvis utbildningar inom systematiskt arbetsmiljöarbete.

## 5. Diskussion och slutsatser

*Utifrån det empiriskt insamlade materialet och med stöd från den teoretiska referensramen, diskuteras helheten av studien, för att nå en djupare analys. Våra slutsatser kommer att presenteras om hur ett systematiskt arbetsmiljöarbete kan bedrivas effektivt.*

---

Vi har valt att strukturera diskussionen till viss del genom Skoglunds (2006) grundtankar kontinuitet, delaktighet och helhetssyn då dessa grundtankar berör och sammanfattar många delar ur vår teoretiska referensram. Vi har även valt att lägga till ett avsnitt som berör ledarskapets betydelse då detta är något som har visat sig som en viktig påverkan för ett effektivt SAM i denna studie. Diskussionen har även två avsnitt som berör psykosocial arbetsmiljö samt den ekonomiska aspekten. Vi kommer att diskutera och reflektera under varje rubrik, för att sedan nå en helhet hur ett effektivt SAM kan bedrivas samt vilka hinder och möjligheter som finns i att bedriva ett effektivt SAM för att nå en god arbetsmiljö.

### 5.1 Kontinuitet

Skoglunds (2006) första grundtanke är att arbetsmiljöarbetet måste ske kontinuerligt för att nå framgång inom SAM. På företagets möten har man inte någon specifik punkt för arbetsmiljön på agendan. Respondenterna anser till viss del att arbetsmiljön inte diskuteras tillräckligt på deras arbetsplats och hade önskemål om att arbetsmiljön borde tas upp på mötena. Ytterligare hinder för att kunna bedriva ett effektivt SAM är att arbetsmiljöfrågor ofta nedprioriteras till förmån för det löpande arbetet (Johansson, 1999). I fokusgruppen lyftes att SAM ofta förbises till förmån för det dagliga arbetet, se citatet på sidan 22. Skoglund (2006) lyfter även integration som en grundtanke för ett effektivt SAM, där arbetsmiljöarbetet måste ses som en del av det dagliga arbetet i verksamheten. Detta visar att systematiskt arbetsmiljöarbete kan bedrivas effektivt genom regelbundna möten och att det är av vikt att inte åsidosätta arbetsmiljöarbete till förmån för vardagliga uppgifter. Dessa hinder kan förebyggas genom att ha en arbetsmiljöpunkt på agendan i kontinuerliga möten eller möten för arbetsmiljöfrågor. Detta är också respondenternas önskemål på sida 17. Denna empiri och teori visar att kontinuitet i arbetsmiljöfrågor, genom exempelvis möten, går att se som en del i ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete för en god arbetsmiljö.

## 5.2 Delaktighet

Arbetsmiljöverket beskriver i sina riktlinjer för systematiskt arbetsmiljöarbete att ett samarbete mellan arbetsgivare och anställda kan förebygga risker i arbetsmiljön (AFS 2001:1). Det respondenterna nämner kring delaktighet och att de tror att involvering i arbetsmiljöfrågor är framgångsfaktorer för ett effektivt SAM stämmer väl överens med de riktlinjer som finns kring SAM från arbetsmiljöverket. Detta visar att delaktighet och involvering är viktiga delar för att kunna bedriva ett effektivt SAM. Det framkom även att ett hinder för ett effektivt SAM är vid de tillfällen som skyddskommittén genomför sina arbetsmiljöronder, men sedan diskuterar resultat och åtgärder inom kommitténs egna forum. Detta samstämmer med resultatet från enkätundersökningen som visar att respondenterna upplever att arbetsmiljöfrågor till större del behandlas regelbundet hos Företaget AB, respondenterna känner dock en låg delaktighet i detta arbete vilket bekräftar att arbetsmiljöarbetet sker i ett mindre forum. Eftersom delaktighet är en viktig del för att kunna bedriva ett effektivt SAM bör arbetstagare involveras i arbetsmiljöarbetet.

Studien visar också att när respondenterna känner en låg delaktighet leder detta till bristande motivation. Åteg et al. (2005) presenterar en involveringsstrategi vilket innebär att medarbetare får vara delaktiga i beslut i arbetsmiljön, då det skapar en gemensam förståelse för hur säkerhetsfrågor ska behandlas. Med hänsyn till att det i enkätundersökningen framkom en stor spridning i om respondenterna kände sig delaktiga i det systematiska arbetsmiljöarbetet tyder detta på att Företaget AB exkluderar vissa medarbetare i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Ett förslag på en åtgärd för att få med en större del medarbetare i arbetsmiljöarbetet kan Företaget AB med fördel använda sig av en involveringsstrategi. Detta förslag ges även med hänsyn till att respondenterna inte hade något konkret förslag på hur de ville vara delaktiga och involveringsstrategin är en möjlighet för att kunna skapa delaktighet från arbetstagarna.

Enkätundersökningen visar att respondenterna till stor del har ett ganska stort, eller ett väldigt stort intresse för arbetsmiljö. Detta kan ses som en framgångsfaktor i enlighet med Bornberger-Dankvardt et. al (2003) som beskriver vikten av en motiverad och engagerad personal för att ett företag ska kunna lyckas med sitt systematiska arbetsmiljöarbete. Att intresse för arbetsmiljö ger möjligheter för att lyckas med ett effektivt SAM kan ses som en självklarhet, det kan dock reflekteras över att medarbetarna kan tappa sitt intresse för arbetsmiljön. Respondenterna menar att delaktigheten kan ha en stor påverkan för att medarbetaren ska behålla sitt intresse för SAM.

Genom att låta medarbetare få vara delaktiga i arbetsmiljöfrågor samt få en större grad av eget ansvar skapar det möjligheter för ett effektivt SAM samt kan öka medarbetarnas intresse och motivation, vilket är en framgångsfaktor för god arbetsmiljö i enlighet med Eurenus (2000).

Ytterligare en påverkan för ett effektivt SAM är om respondenterna upplever att de får tillräckligt med feedback i sitt arbete där Bornberger-Dankvardt et. al (2003) menar att framgångsfaktorer för ett bra arbetsmiljöarbete kan nås genom direktkontakt och dialog mellan ledare och medarbetare. Empirin visar att en större del respondenter upplever att de inte får tillräckligt med feedback i sitt arbete vilket genererar i bristande motivation. Detta kan ses som ett hinder i att bedriva ett effektivt SAM. Genom att använda sig av konstruktiv feedback i arbetsmiljöfrågor så ökar det möjligheten till att bedriva ett effektivt SAM, då detta kan leda till bland annat dialog mellan medarbetare och ledning. Någon respondent lyfte att den ville ha en tidsbestämd ram på maximalt en månad i hur lång tid det fick ta innan medarbetaren fick svar på sin arbetsmiljöfråga. Empirin visar också att respondenterna önskade en motivering till varför ett önskemål inte kunde genomföras då det skapade en bättre förståelse hos medarbetaren. Skoglund (2006) lyfter att täta uppföljningar är en byggsten för ett effektivt SAM. En månads tidsram för att besvara en arbetsmiljöfråga kan anses vara för lång tid och att ledning i ett direkt skede bör påbörja undersökning av arbetsmiljöproblemet enligt Arbetsmiljöverkets SAM-hjul (figur 1). Genom att använda sig av undersökning, riskbedömning, eventuell åtgärd och därefter kontroll kan ledningen ge en god motivering till hur arbetsmiljöfrågan ska bearbetas. Det kan även öppna upp möjligheten att visa hur ett önskemål från en medarbetare kan tillgodoses eller ej.

### **5.3 Helhetssyn**

Genom en helhetssyn finns förståelsen och kunskapen för att allt som sker på arbetsplatsen påverkar arbetsmiljön (Skoglund 2006). Det framkommer i denna studie att ingen respondent anser att deras chef har stor kunskap i arbetsmiljöfrågor, istället svarar merparten respondenter att deras chef har viss kunskap inom ämnet. För att lyckas med ett effektivt SAM visar studien att kunskap om ämnet är en viktig framgångsfaktor, vilket även får stöd från Skoglund (2006) som beskriver vikten av vetskapen om både psykiska och fysiska arbetsmiljöfaktorer. Ytterligare stöd för att en helhetssyn är viktigt för att kunna bedriva ett effektivt SAM framkommer genom att respondenterna i studien lyfter flera olika aspekter exempelvis delaktighet, involvering och kontinuerliga diskussioner om arbetsmiljöfrågor. Respondenterna

lyfter också att ett effektivt SAM kan bedrivas om medarbetarna har ett konsekvenstänk, där det finns en förståelse för att brister kan ske om exempelvis en föreskrift inte följs. Sammantaget visar studien genom empiri och teori att en helhetssyn, som innebär förståelse för att alla delar i arbetsmiljön påverkar varandra, bidrar till ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete.

#### **5.4 Psykosocial arbetsmiljö**

I empirin framkommer att den psykosociala arbetsmiljön i dagsläget inte är något som det talas om särskilt mycket. Respondenterna ansåg detta vara ett hinder i att nå ett effektivt SAM, med en förklaring att arbetstagarna sällan vågade lyfta psykosociala arbetsmiljöproblem själva. Detta resonemang har även stöd från Lahtinen et al. (2004) som menar att tekniska och strukturella aspekter i arbetsmiljön ofta har högre prioritet än de sociala och mänskliga processerna samt att de mjuka delarna ofta är svårare att hantera. I enkätundersökningen visas det dock en stor spridning bland svarsalternativen vid fråga om den psykosociala arbetsmiljön har lägre prioritet än den tekniska arbetsmiljön. En förklaring till denna spridning kan vara att arbetstagarna arbetar i olika miljöer på företaget, där studien tyder på att den psykosociala arbetsmiljön kan skilja sig beroende på om arbetstagaren arbetar i kontorslandskap eller produktionen. En reflektion är att i produktionen finns det större risker i den tekniska arbetsmiljön, vilket gör att arbetsmiljöarbetet kan tänkas inriktas åt att de hårda delarna. I kontorslandskapet förekommer troligen inte samma typ av risker i arbetsmiljön, vilket gör att fokus kan tänkas flyttas åt de mjuka delarna. Studien har visat att en helhetssyn är viktigt för att kunna bedriva ett effektivt SAM. Med hänsyn till denna aspekt är det viktigt att både den psykosociala- och den tekniska arbetsmiljön ska ses som lika viktigt oavsett vilken arbetsmiljö en arbetstagare arbetar i.

Det är även viktigt att lyfta att Företaget AB måste förhålla sig till AFS 2015:4. Eftersom respondenterna upplever brister i den psykosociala arbetsmiljön tyder detta på att Företaget AB måste utveckla sitt arbete enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter för hur det organisatoriska och sociala arbetsmiljöarbetet ska hanteras. Fokusgruppen lyfter inte AFS 2015:4 under intervjun vilket kan ses som en brist då denna föreskrift är en viktig komponent i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det är av vikt att Företaget AB har en god inblick i vad AFS 2015:4 om organisatorisk och social arbetsmiljö då dessa föreskrifter har inriktning på förebyggande arbete inom det psykosociala området, vilket denna studie har visat att Företaget AB upplever som svårare att arbeta med.

I fokusgruppen framkom det att på företaget fanns en friskvårdsfrämjande grupp som har inspirerat till en bättre arbetsmiljö. Denna grupp har enligt respondenterna gett möjlighet till att lyfta arbetsmiljöfrågor speciellt inom de psykosociala delarna. Med stöd från denna empiri samt friskfaktorerna positivt arbetsklimat och god arbetsgemenskap som Bohgard (2008) lyfter stärker detta att en friskvårdsfrämjande grupp är ett exempel på en åtgärd som kan ge möjligheter för att även låta de psykosociala delarna komma i fokus. Studien visar att Företaget AB har en friskvårdsfrämjande grupp, dock menar respondenterna att psykosociala arbetsmiljöproblem sällan kommer upp till ytan då detta är svårt att lyfta vid diskussion. Detta visar att den friskvårdsfrämjande grupp som finns hos Företaget AB har inspirerat till en bättre arbetsmiljö särskilt inom de mjuka delarna, dock finns det utvecklingspotential för arbetet i denna grupp då empirin visar att psykosociala arbetsmiljöfrågor framställs som svårt att tala om enligt respondenterna. Den friskvårdsfrämjande gruppen kan även se vägledning i de faktorer som Andersson et al. (2006) menar kännetecknar en god psykosocial arbetsmiljö; egenkontroll i arbetet, gynnsam arbetsbelastning, positivt arbetsledningsklimat, bra arbetsgemenskap och stimulans från arbetet. Den friskvårdsfrämjande gruppen kan ta stöd från dessa aspekter vid exempelvis möten och analysera vilka delar som finns idag hos Företaget AB och vilka delar som bör förbättras. Genom detta kan en början mot en bättre psykosocial arbetsmiljö skapas, vilket studien har visat brister i.

Genom denna studie har det visat sig att den psykosociala arbetsmiljön tenderar att vara svårare att arbeta med än den tekniska. Detta kan förklaras av att känslor och exempelvis dålig stämning på en arbetsplats som är typiska mjuka faktorer i arbetsmiljön kan ses som ett känsligt ämne att diskutera. Detta kan ställas emot exempelvis en trasig maskin som kan ses enklare att åtgärda. En reflektion över detta är att de tekniska delarna i arbetsmiljön kan vara enklare att mäta, medan en dålig stämning på arbetsplatsen kan vara svårt att sätta en siffra på. Trots dessa förklaringar till varför den psykosociala arbetsmiljön kan ses svårare att arbeta ska det poängteras vikten av att både de mjuka delarna och de hårda delarna i arbetsmiljön ska ses som lika viktiga för ett effektivt SAM, med stöd från den helhetssyn som har identifierats som en viktig framgångsfaktor i denna studie.

## **5.5 Ekonomisk aspekt**

Det som visade sig intressant i studien är att flera respondenter lyfter den ekonomiska aspekten som viktigt för möjligheten att kunna bedriva ett effektivt SAM. Detta visar ett tydligt samband med att respondenterna tenderar att se de hårda delarna i arbetsmiljön framför de mjuka delarna, då en god ekonomi visserligen öppnar upp möjligheten för att skapa en god arbetsmiljö i fysiska faktorer. Däremot finns det ingen egentlig möjlighet i att köpa sig till en bättre psykosocial arbetsmiljö, då en tanke är att de mjuka delarna sällan hänger på en god ekonomi.

Gällande den ekonomiska aspekten tar ingen av de teorier som presenterats i den teoretiska referensramen upp detta som en framgångsaspekt i att lyckas med ett effektivt SAM. Det har dock framkommit i denna studie att den ekonomiska aspekten faktiskt är viktig för att SAM ska kunna bedrivas effektivt. Det bör även poängteras att oavsett ett företags ekonomiska kapital så är arbetet med arbetsmiljö lagstadgat i AML, något som respondenterna inte lyfte under intervjun. Detta innebär därmed att ett företag med svagt ekonomiskt kapital inte kan förbise eller försaka arbetsmiljöns beskaffenhet, utan måste följa de riktlinjer som finns lagstadgade i arbetsmiljölagen.

## **5.6 Ledarskapets betydelse**

Det är ledningens ansvar att se till att företaget följer AML och arbetsmiljöverkets föreskrifter vilket Skoglund (2006) beskriver under sin grundtanke regeltillämpning. I den här studien har det visat sig att ledarskapet har en stor betydelse för ett effektivt SAM. Empirin i denna studie visar att i enkätundersökningen svarade 90 procent att de visste var de skulle vända sig om de såg en risk i arbetsmiljön. Resterande 10 procent visste inte var de skulle vända sig i denna fråga. Empirin tyder på att de flesta respondenter inte har någon svårighet i att veta var de ska vända sig vid en arbetsmiljöbrist vilket, kan ha sin grund i att organisationen har en uppbyggnad där medarbetarna arbetar nära varandra. Studien visar också att respondenterna finner det viktigt att en ledare finns nära arbetstagarna, både i fysisk och psykologisk mening då detta underlättar när arbetstagaren behöver lyfta eventuella arbetsmiljöfrågor. Detta visar att ett effektivt SAM är när medarbetaren har ett litet avstånd till ledning, både i fysiska termer och möjligheten till närmare relationer. Detta har även stöd från Weber (2008) som beskriver hur delaktigheten från medarbetarna i arbetsmiljöfrågor kan minska i större organisationer, på grund av komplexiteten och avståndet mellan ledning och de anställda. Ytterligare stöd för att möjligheten ökar för att kunna bedriva ett effektivt SAM när närhet till ledning finns beskrivs



av Södergren (2009) som menar att en hållbar hälsa kan nå genom att ledarskapet karaktäriseras av närvaro. Den här studien visar att det finns en större möjlighet att kunna bedriva ett effektivt SAM om ledaren finns närvarande både i fysisk och social närvaro.

Denna studie visar att ett gott förtroende för den ansvariga chefen också är av stor vikt samt att chefen har kunskap och kompetens inom arbetsmiljöområdet. Eftersom enkätundersökningen visar att några respondenter upplever okunskap hos deras chef är det av vikt att Företaget AB tar med sig betydelsen av kunskap. En god kunskap och vetskap om både fysiska och psykiska arbetsmiljöfaktorer menar även Skoglund (2006) är en framgångsfaktor för ett effektivt SAM. Empirin visar att ledare som får utbildning och kunskap i arbetsmiljö kan generera i ett bättre arbetsmiljöarbete. Detta dels för att de får en helhetssyn i hur de systematiskt kan förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet, men också för att de senare ska kunna fungera som en inspirationskälla på arbetsplatsen. Dellve et al (2004) nämner Zohars forskning som visar att ledaren måste visa engagemang i rutiner och frågor kring arbetsmiljöarbetet då det kan generera att övriga medarbetare får en uppfattning av att arbetsmiljöarbetet är prioriterat.

Resultatet visar att Företaget AB's chefer skulle kunna utveckla sitt engagemang i arbetsmiljöfrågor. Den teoretiska referensramen visar genom Kira (2003), Bohgard (2008) och Miller (2001) att ledaren har en stor betydelse för vilken kultur som finns på arbetsplatsen. Detta innebär att en ledare som visar ett stort engagemang troligen har en större chans att lyckas inspirera och engagera medarbetare i arbetsmiljöfrågor, än en ledare som inte visar ett stort intresse inom detta ämne. Även Andersson et al. (2006) lyfter ledningens värderingar som en avgörande roll för hur arbetsmiljöarbetet lyckas. Med hänsyn till att studien visar att engagemanget från ledningen skulle kunna utvecklas då ett stort engagemang kan leda till en ökad motivation och engagemang i arbetsmiljöarbetet. För att inspirera sina medarbetare kan ledningen låta sina medarbetare vara delaktiga även i beslut som till synes kan ses som oviktiga, då det är de små och överskådliga arbetsmiljöfrågorna som på sikt skulle kunna möjliggöra en bättre kultur på arbetsplatsen. Detta kan kopplas till Eurenus (2000) som belyser att om ledningen har en förtroendefull relation till sina medarbetare och delegerar vissa arbetsmiljöuppgifter så kan medarbetaren uppleva att den i en större grad får chans att påverka sin egen arbetssituation. Detta kan i sin tur leda till att engagemanget ökat från medarbetaren, vilket i sin tur leder till att arbetsmiljöarbetet blir mer effektivt (Eurenus, 2000).

För att sammanfatta de delar som i studien har visat sig betydelsefulla för hur ett systematiskt arbetsmiljöarbete kan bedrivas effektivt så att det bidrar till en bra arbetsmiljö går det att utläsa följande; Det systematiska arbetsmiljöarbetet bör diskuteras regelbundet på möten. Arbetstagare och arbetsgivare ska samarbeta i arbetsmiljöarbetet där medarbetarna måste involveras i SAM för att det ska kunna bedrivas effektivt. Genom att dessutom låta medarbetarna vara delaktiga i arbetsmiljöarbetet ökar det arbetstagarnas intresse och motivation för arbetsmiljöarbete vilket studien också har visat sig vara en byggsten i hur ett effektivt SAM kan bedrivas. Återkoppling och feedback från ledningen i arbetsmiljöfrågor har också visat sig betydelsefullt i denna fråga. Studien visar också att ledarskapet är av stor betydelse där kunskap om arbetsmiljö ger en viktig helhetssyn där både hårda och mjuka delar i arbetsmiljön bör tas på lika stort allvar. Den ekonomiska aspekten har i studien visat sig vara av betydelse men är inte avgörande för att SAM ska kunna bedrivas effektivt.

## 6. Slutsats

---

Syftet med den här studien var att beskriva hur systematiskt arbetsmiljöarbete kan bedrivas effektivt så att det bidrar till en bra arbetsmiljö i ett medelstort företag i Sverige. Studien har visat att det är flera delar som är viktiga. Det går inte att utläsa någon specifik del som respondenterna lyft som viktigare än någon annan, vilket ger en slutsats om att ett helhetstänk måste finnas där alla delar behövs, hårda som mjuka aspekter i arbetsmiljön. Detta visas tydligt i studien där det framkommer att Företaget AB behandlar arbetsmiljöfrågor regelbundet men respondenterna känner inte att de till någon stor del får vara delaktiga i dessa frågor. Den psykosociala arbetsmiljön har visat sig svårare att behandla men måste ses lika viktig som den fysiska arbetsmiljön. Det är även av vikt att Företaget AB når en god inblick i AFS 2015:4 om organisatorisk och social arbetsmiljö för att kunna utveckla sitt arbete med den psykosociala arbetsmiljön.

För att kunna bedriva ett effektivt SAM är kontinuerliga möten, delaktighet, involvering och feedback viktiga nyckelord i arbetsmiljöarbetet. Ledarskapet har också visat sig vara av stor betydelse för ett bra arbetsmiljöarbete. Det visade sig i studien att för att SAM ska kunna bedrivas effektivt krävs ett ledarskap som består av delegering, involvering, engagemang och kunskap. Det har även visat sig viktigt att ledningen arbetar nära sina medarbetare, både i fysiskt avstånd och social mening. Även den ekonomiska aspekten var något som studien visar vara betydelsefullt för ett bra arbetsmiljöarbete, vilket teorierna inte berörde alls. I den här studien valdes att inte fördjupa sig i den ekonomiska aspekten och varför den bidrar till att SAM kan bedrivas effektivt och detta kan därför lyftas som förslag till vidare forskning.

## 7. Referenslista

---

Andersen, I., (2012). *Den uppenbara verkligheten: om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna* (2. uppl. Ed.). Lund: Studentlitteratur.

Andersson, I., Hägg, G. M., Rosén, G. (2006). *Arbetsmiljöarbete i Sverige 2004: En kunskapssammanställning över strategier, metoder och arbetssätt för arbetsmiljöarbete. Arbetsvetenskap, Akademin Industri och samhälle, & Högskolan Dalarna.* 2006:6

Arbetsmiljöverket (2017) *om arbetsmiljöns författarsamling*, Hämtad 2017-05-16 från <https://www.av.se/om-oss/>

Arbetsmiljöverket (2017) *föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö*, Hämtad 2017-05-24 från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/>

Arbetsmiljöverket. (2014). *Så förbättras verksamhetens arbetsmiljö - Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1.* [Broschyr]. 1:a red. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad från <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/sa-forbatttras-verksamhetens-arbetsmiljo-bok-h455.pdf>

Arbetsmiljöverket, u.d. (2016). *Guide för en bättre arbetsmiljö* [Broschyr]. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Hämtad från <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyrer/guide-for-en-battare-arbetsmiljo-broschyr-adi-683.pdf>

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2. uppl. Ed.). Lund: Studentlitteratur.

Bohgard, M. (Red.). (2008). *Arbete och teknik på människans villkor* (3. uppl.). Stockholm: Prevent.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Fifth ed.). Oxford: Oxford University Press.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Bornberger-Dankvardt S, Ohlson C-G & Westerholm P (2003) Arbetsmiljö- och hälsoarbete i småföretag – försök till helhetsbild. *Arbetsliv i omvandling* 2003:1. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Dellve, L., Skagert, K. & Eklöf, M., (2004). Delaktighet och struktur i systematiskt arbetsmiljöarbete. Betydelsen för rapporterade arbetsskador och arbetshälsa bland personal i kommunal vård och omsorg. (Rapport 2004:107 från Arbets- och miljömedicin nr 107). Göteborg: Arbets- och miljömedicin.

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod* (4. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Eurenius C (2000) *Verktyg för småföretagens arbetsmiljö - behov, marknadsföring och utformning*. (IVL Rapport B 1373). Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet AB. Hämtad från <http://www.ivl.se/download/18.343dc99d14e8bb0f58b73a5/1445515437962/B1373.pdf>

Engquist, A., Humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet, Uppsala universitet, & Samhällsvetenskapliga fakulteten. (1990). *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument: Teoretisk och empirisk analys*.

Gullberg, H., Rundqvist, K., & Arbetsmiljöforum. (2008). *Arbetsmiljölagen: Kommentarer och författningar* (14. uppl., i lydelse den 1 januari 2008. ed.). Stockholm: Norstedts juridik i samarbete med Arbetsmiljöforum.

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.

Kira, M. (2003). *From Good Work to Sustainable Development: Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life*. (Doktorsavhandling, Kungliga Tekniska Högskolan, Institutionen för industriell ekonomi och organisation, Stockholm, serie 3). Hämtad från <http://kth.divaportal.org/smash/get/diva2:9313/FULLTEXT01>

Kvale, S., & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Källberg, I., 1999. Tillkomst och utveckling 1949-1999. i: A. Hellberg & A. Krook, red. *Arbetsmiljön: en grundsten i välfärdsbygget*. Solna: Arbetarskyddsstyrelsen, pp. 11-44.

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 (1), 71-85. DOI:10.1002/ajim.20032

Miller, D. (2002). Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2 (4), 359-368.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/714042515>

Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3., [uppdaterade] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

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

Skoglund, K. (2006). *Systematiskt arbetsmiljöarbete - steg för steg*. (1:a red.). Stockholm: Prevent.

Södergren, B. Arbetsmiljöpoltiska kunskapsrådet. (2009). *Kan en god arbetsmiljö främja energi, kompetens och innovationskraft?* (SOU 2009:47) *God arbetsmiljö - en framgångsfaktor?* Stockholm: Statens Offentliga Utredningar.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wreder, Å. (2008), *How leadership and new technology influence the work environment: experiences taken from Swedish organizations*, (Doctoral Thesis, Luleå University of Technology, Luleå, 2008:09). Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1077682/FULLTEXT01.pdf>

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

# Bilaga I

## Informationsbrev

---

Hej!

Vi är två studenter, Frida Hallgren och Cassandra Eresjö, från Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan Dalarna. För tillfället skriver vi vårt avslutande examensarbete som behandlar ämnet Systematiskt Arbetsmiljöarbete (SAM). SAM handlar om arbetet med att förebygga arbetsrelaterad ohälsa och olycksfall, samt det löpande arbetet med att nå och behålla en god arbetsmiljö.

### Genomförande

Du är inbjuden till att delta i en gruppdiskussion kring systematiskt arbetsmiljöarbete. Diskussionen kommer att ledas av en moderator (Frida eller Cassandra) och deltagarna kommer att få resonera om, och prata kring frågor som berör SAM.

Vi kommer förstås att ta hänsyn till Vetenskapsrådet forskningsetiska principer vilket innebär att undersökningen är frivillig, att Du när som helst kan välja att avbryta undersökningen och resultatet endast kommer användas i forskningssyfte. Allt kommer att vara sekretessbelagt och deltagande kommer att behandlas konfidentiellt. Endast vi kommer att ta del av intervjuvaren. Deltagarna kommer ha möjlighet att ta del av resultatet innan och efter att undersökningen publiceras.

Tack för Er medverkan!

Med vänliga hälsningar Frida Hallgren & Cassandra Eresjö  
E-post: frida.hallgren@live.se , cassandra.eresjo@gmail.com



# Bilaga II

## Informationsbrev

---

Hej!

Vi är två studenter, Frida Hallgren och Cassandra Eresjö, från Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan Dalarna. För tillfället skriver vi vårt avslutande examensarbete som behandlar ämnet Systematiskt Arbetsmiljöarbete (SAM). SAM handlar om arbetet med att förebygga arbetsrelaterad ohälsa och olycksfall, samt det löpande arbetet med att nå och behålla en god arbetsmiljö.

### Ordlista

Teknisk- och psykosocial arbetsmiljö: Ofta skiljer man på den psykosociala arbetsmiljön och den tekniska arbetsmiljön. Den tekniska arbetsmiljön är exempelvis buller, ljus, arbetstyngd och arbetsställningar. Den tekniska arbetsmiljön är i regel mätbar till skillnad från psykosocial arbetsmiljö som kan vara svårare att mäta. Psykosocial arbetsmiljö berör samarbetet mellan människor och innefattar exempelvis trivsel, stress, kränkande särbehandling, vilket ses som de “mjuka delarna” i arbetsmiljön.

### Enkätundersökning

Enkätundersökningens inledande del består av frågor med svarsalternativ. Ringa in det svar som stämmer bäst överens med din uppfattning. De sista frågorna öppnar upp för möjligheten att få sätta dina egna ord på den ställda frågan.

Vi kommer förstås att ta hänsyn till Vetenskapsrådet forskningsetiska principer vilket innebär att undersökningen är frivillig, att du när som helst kan välja att avbryta undersökningen och resultatet endast kommer användas i forskningssyfte. Allt kommer att vara sekretessbelagt och deltagande kommer att behandlas konfidentiellt. Alla svar kommer att behandlas anonymt och du kommer inte att kunna knytas till de svar du lämnar på enkäten. Enbart vi kommer att ta del av intervju svaren. Alla deltagare i undersökningen kommer ha möjlighet att få ta del av resultatet innan och efter att undersökningen publicerats.

Tack för Er medverkan!

Med vänliga hälsningar Frida Hallgren & Cassandra Eresjö

E-post: [frida.hallgren@live.se](mailto:frida.hallgren@live.se) , [cassandra.eresjo@gmail.com](mailto:cassandra.eresjo@gmail.com)

## Bilaga III

### Intervjuguide för fokusgrupp

---

#### Bakgrund

- Berätta lite kort om din roll på företaget samt hur länge du har arbetat där?

#### Tema effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete

- Vad innebär ett effektivt SAM?
- Vad kan Ni se för möjligheter i att bedriva ett effektivt SAM?
- Vad kan Ni se för hinder i att bedriva ett effektivt SAM?
- Hur stort är ditt intresse för SAM?

#### Avslutning

- Finns det något som Ni vill tillägga, eller något som känns viktigt som vi inte har frågat om?
- Har vi möjlighet att höra av oss till Er för följdfrågor vid behov?

## Bilaga IV

### Enkät till medarbetare



8. Upplever du att arbetsmiljön diskuteras tillräckligt på ditt företag?

Diskuteras dåligt      Diskuteras lite      Diskuteras till viss del      Diskuteras utmärkt

9. Hur stort engagemang visar din chef när det gäller arbetsmiljöfrågor?

Inget engagemang                      Litet engagemang                      Visst engagemang                      Stort engagemang

10. Upplever du att din chef har kunskap och kompetens i arbetsmiljöfrågor?

Ingen kunskap                      Liten kunskap                      Viss kunskap  
Stor kunskap

11. Ge exempel på några faktorer som du tror **främjar** möjligheten att bedriva ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete:

---

---

12. Ge exempel på några faktorer som du tror **hindrar** möjligheten i att bedriva ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete:

---

---