



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Implementering av helse, miljø – og sikkerhetsarbeid i kunnskapsbedrifter

Anniken Beate Solheim

MBA HHB Bodø, 2014

BE320E



Forord

Jeg er takknemlig for å få fordype meg i et område jeg er interessert i, og som jeg ønsker å lære mer om. Min innsikt og forståelse for HMS-området er utvidet, som resultat av MBA studiet ved HHB, gjennom forskningen og masteroppgaven. Det har gitt meg verdifull kunnskap jeg tar med meg videre i min stilling som HR/HMS-rådgiver.

HMS-arbeidet handler om menneskelig relasjoner til kollegaer og arbeidsplass. Dette innebærer blant annet hvordan ansatte blir møtt og hvordan arbeidsforholdene er lagt til rette for en meningsfull jobb, i tråd med arbeidsmiljølovens formål. Personlig, både i jobbsammenheng og privat, har jeg stor tro på å ha mål for det som gjøres. Her tenker jeg ikke på at alt skal være målbart. Det som er viktig er en klar tanke og intensjon som kan peke ut hvilke retning og veivalg som gjøres underveis.

*"people with goals succeed
because they know where they're going"*

- Earl Nightingale

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Hege Christin Stenhammer som har vært en viktig støttespiller gjennom hele prosessen. Jeg har fått konstruktive tilbakemeldinger på veivalg, noe som i oppstartsfasen var avgjørende. Spesielt vil jeg trekke frem veileders entusiasme og interesse for HMS. Det har vært en viktig faktor for at jeg har holdt motivasjonen oppe gjennom hele prosessen. Etter endt forskning og arbeid med masteroppgave er HMS fortsatt et fagfelt, med både utfordringer og muligheter, jeg vil fortsette å fordype meg i.

Jeg vil samtidig benytte anledningen til å takke min mann, mine tre små barn og øvrig familie for deres tålmodighet gjennom høsten, og velvilje til å legge til rette for mange timer med fordypningsarbeid ved kjøkkenbordet.

Videre går takkerunden til min tidligere arbeidsplass for deres åpenhet og tilrettelegging for forskning internt i egen bedrift. Siste takk går til min nåværende arbeidsplass for forståelse, tilrettelegging og interesse for forskningsprosessen og masteroppgaven.

Sammendrag

Helse, miljø – og sikkerhetsarbeid (HMS-arbeid) er noe alle norske bedrifter må jobbe systematisk og kontinuerlig med, for å sikre og forbedre arbeidsforholdene i bedriften. Arbeidsgever er ansvarlig for at arbeidet gjennomføres, men HMS omfatter og gjelder alle ansatte i bedriftens.

Innholdet i masteroppgaven tar for seg forhold i kunnskapsbedrifter når det gjelder HMS-arbeid, og hva i arbeidet det er viktig å fokusere på. Problemstillingen er som følger; ***Hvordan implementere helse, -miljø og sikkerhetsarbeid (HMS-arbeid) i kunnskapsbedrifter?***

HMS-arbeid er et kontinuerlig forbedringsarbeid med fokus på å ivareta arbeidet på en best mulig måte. I kunnskapsbedrifter er menneskene den viktigste ressursen. Det er bedriftens ansatte jeg velger å fokusere på når det gjelder HMS-arbeid. Forskningen er begrenset ved å eliminere forhold som går på fysisk – og kjemisk sikkerhet og ytre miljø. Produksjonsprosesser, utslipp, behandlingen av avfall eller sikkerhet for forbrukerne omfatter heller ikke av forskningen.

For å svare på problemstillingen er det tatt utgangspunkt i tre forskningsspørsmål; hva som oppleves som et godt HMS-arbeid for ledere og ansatte, hva leders rolle er ved implementering av HMS-arbeid i en kunnskapsbedrift, og hvordan bedriften kan gjøre kunnskap om til praksis, og praksis om til dokumentert HMS-arbeid.

Målet med forskningen er å få bedre innsikt i, og forståelse av, HMS-arbeid i kunnskapsbedrifter. Teoretisk rammeverk tar hovedsakelig for seg HMS og ledelse. Jeg tar for meg HMS-begrepet og gir en presentasjon av HMS i et historisk perspektiv, og HMS som et systematisk og kontinuerlig arbeid. Videre tar teorien for seg kunnskapsbedrifter er, som er bedrifter som bygger på den enkeltes intellektuelle kapital. Kunnskap anses å være den mest verdifulle kapitalen i dagens samfunn, og med det har begrepet kunnskapsbedrift vokst frem. Menneskelige ressurser er en bedrifts viktigste ressurser, og teori omhandlende arbeidstakere følger i eget kapittel. Deretter følger teori om ledelse, med fokus på selvledelse som en sentral del av relasjonstenkingen og det mellommenneskelige perspektivet på ledelse. Evnen til å lede seg selv blir viktig i kunnskapsbedrifter nettopp fordi bedriftens struktur er avhengig av mye selvstendig arbeid. Mot slutten av teorikapitlet omtales motivasjon, som kan sies å være menneskets drivkraft og dermed en nøkkel for å få arbeid utført. Siste delkapittel tar for seg kommunikasjon som er sentralt i alle mellommenneskelige relasjoner og derfor også sentralt i hvordan HMS-arbeid organiseres, håndteres og gjennomføres.

Forskningen har en kvalitativ tilnærming og forskningsarbeidet er gjennomført i egen bedrift. Datainnsamling er gjennomført gjennom observasjon, tre individuelle intervju og tre gruppeintervju. All data er nøye analysert før funn presenteres og drøftes ut fra åtte ulike kategorier. Kategoriene tar for seg ledelse, ulike syn på HMS, forankring, kunnskap og kompetanse, medvirkning, informasjon og kommunikasjon, systematisk arbeid og prioritering.

Hvordan en bedrift skal implementere HMS-arbeid er det vanskelig å si med få ord. Det korte svaret er at det tar tid. Arbeidet med HMS må systematiseres ut fra bedriftens utforming og kompleksitet, og innholdet i arbeidet må ta utgangspunkt i bedriftens utfordringer og sammensetning. Flere momenter skiller seg ut som avgjørende for å oppnå gode resultater og god forankring med HMS-arbeidet i en kunnskapsbedrift. Kompleksiteten vises ved at flere momenter går inn i hverandre og påvirker resultatet.

Gjennom min forskning har jeg fått belyst faktorer som er viktig å være bevisst og som er viktig i arbeidet med helse, miljø og sikkerhet, både for ledere, mellomledere, ansatterepresentanter, HMS-rådgivere og ansatte for øvrig med interesse for arbeidsmiljø. Arbeidet med masterstudiet (MBA), forskningen og masteroppgaven har vært nyttig og lærerik for meg, og danner et godt fundament for mitt videre arbeid som HMS-rådgiver. Funnene fra forskningen vil også være nyttig og av interesse for andre som jobber med, er interessert i, eller forsker på tilsvarende problemstillinger relatert til HMS-arbeid.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Innledning	5
1.1 Problemstilling	6
1.2 Begrepsavklaring	7
1.3 Avgrensning	8
2.0 Presentasjon av kunnskapsbedrift	9
3.0 Teoretisk rammeverk	10
3.1 Helse, miljø og sikkerhetsarbeid	10
3.1.1 Historisk perspektiv	10
3.1.2 Systematisk og kontinuerlig arbeid	11
3.2 Kunnskapsbedriften	12
3.2.1 Arbeidstakere	12
3.3 Ledelse	13
3.3.1 Selvledelse	14
3.4 Motivasjon	15
3.5 Kommunikasjon	16
4.0 Metode	19
4.1 Forskningsdesign	19
4.2 En kvalitativ tilnærming	20
4.3 Utvalg	21
4.4 Datainnsamling	21
4.4.1 Observasjon	22
4.4.2 Intervju	23
4.4.2.1 Gruppeintervju	23
4.5 Databehandling	27
4.6. Dataanalyse	28
4.7 Troverdighet og overførbarhet	29
4.8 Ethiske overveielser	30
5.0 Presentasjon og drøfting av funn	31
5.1 Førerhund med åpne øyne	32
5.2 Helsikes Masse Styr	36
5.3 Trappevasken starter øverst	40
5.4 Bedriftens lagspill	45
5.5 Gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør	52
5.6 Lille larve aldri mett	57
5.7 Det kom som julekvelden på kjerringa	61
5.8 Sjokolade eller karamell, eller kanskje en gulrot	65
6.0 Oppsummering	68
6.1 Oppsummering av forskningsspørsmål	70
7.0 Avslutning	71
8.0 Litteraturliste	72
Vedlegg	75
Intervjuguide 1 - 6	75

1.0 Innledning

Arbeidsmiljøloven (aml) stiller krav til systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid (HMS-arbeid) i arbeidslivet og Internkontrollforskriften (IK-forskriften) stiller krav til hvordan arbeidet med HMS skal systematiseres og dokumenteres. HMS-arbeid er innført i bedrifter, også kunnskapsbedrifter, som et lovpålagt krav hvor arbeidsgiver er ansvarlig for arbeidet. Arbeid med sikkerhetstiltak, forebygging av ulykker, og uheldig arbeidsmiljø er en del av HMS-arbeidet. Hensikten er å arbeide systematisk med forebyggende tiltak (aml, 2006; IK-forskriften, 1997).

I arbeidslivet er det arbeidsmiljøloven som setter rammene, og lovens formål er;

å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet (aml § 1-1, 2006).

Arbeidsmiljøloven skal sikre trygge arbeidsforhold. Samfunnet vårt er i stadig utvikling, både teknologisk og sosialt. Loven er fremtidsrettet, og peker mot en kontinuerlig forbedring av arbeidsmiljøet. Fokus er å forebygge ulykker og helsefare. I tillegg, i formålets første setning, skal arbeidsmiljøet gi grunnlag for arbeidssituasjoner som er både helsefremmende og meningsfulle. Dette innebærer et bredere fokus enn kartlegging av risiko. Bedrifter plikter å kartlegge hva som gir gode arbeidsmiljø, og sette i verk tiltak som gir ansatte meningsfylte arbeidssituasjoner.

Systematisk HMS-arbeid er et krav, og en metode for å nå lovens formål. I mitt arbeid som HMS-rådgiver har jeg møtt ledere som er usikre på hvordan de skal arbeide med helse, miljø og sikkerhetsarbeid i egen kunnskapsbedrift. HMS har ved flere anledninger blitt presentert med utsagn som «den dårlige samvittigheten som konstant ligger i bakhodet» og «HMS er den permen som står på ett av kontorene».

Jeg ønsker en dypere forståelse for hvordan lovpålagte HMS-arbeid oppleves og håndteres i kunnskapsbedrifter, for lede og for ansatte. For meg er HMS-arbeid hvordan jeg har det på jobb, og hvordan mine kollegaer har det på jobb. Det omfatter ivaretagelse av alle ansatte, og en klar forståelse for hvilke spilleregler som gjelder på arbeidsplassen. HMS er leders ansvar, men gjelder alle ansatte. Alle har et individuelt ansvar, og alle bør være interessert i å skape en best mulig arbeidsplass både for seg selv og sine kollegaer.

Masteroppgavens starter med en redegjørelse av HMS-arbeidets aktualitet før jeg går videre med å presenterer problemstilling, begrepsavklaring og avgrensning. Etter innledningen følger en presentasjon av kunnskapsbedriften hvor forskningen er gjennomført. Kapittel tre presenterer det teoretiske rammeverk. Hovedvekten av den relevante teorien er HMS og ledelse. I tillegg gis en teoretisk redegjørelse av hva en kunnskapsbedrift er, bedriftens arbeidstakere, motivasjon og kommunikasjon. Metodekapitlet inneholder nødvendig informasjon for å synliggjøre hvordan jeg har gått frem i forskningen, og en redegjørelse av de valg jeg har gjort. Det blir gitt en presentasjon av den kvalitative forskningen som er gjennomført, og bruk av observasjon og semistrukturerte intervju. I kapittel fem presenteres de funn jeg har gjort gjennom forskningen. Etter presentasjon og drøftingen av funn samles trådene i en oppsummering. Her går jeg tilbake til problemstillingen og oppsummerer hva forskningen belyser. Til slutt kommer en avslutning hvor jeg forteller hva jeg har lært av forskningsprosessen og hvor veien går videre.

1.1 Problemstilling

Min problemstilling er som følger; ***Hvordan implementere helse, -miljø og sikkerhetsarbeid (HMS-arbeid) i kunnskapsbedrifter?***

For å besvare problemstillingen på en best mulig måte, jobber jeg ut fra følgende forskningsspørsmål;

- Hva oppleves som et godt HMS-arbeid for leder og for ansatte?

Hva er den subjektive opplevelsen av et godt HMS-arbeid? Det vil være utfordrende å implementere et godt HMS-arbeid dersom forventningene til arbeidet er ulike og dersom forventningene ikke er kjent mellom leder og ansatte. For å jobbe godt med HMS, er det etter min mening en forutsetning at alle vet hva de skal jobbe mot.

- Hva er leders rolle ved implementering av HMS-arbeid i en kunnskapsbedrift?

Leder er ansvarlig for HMS-arbeidet i bedriften, men kan ikke, og skal ikke, gjøre alt arbeidet alene. Likevel må arbeidet forankres og startes hos lederen. Jeg mener det er viktig å være bevisst faktorer som fremmer og hemmer en leder i arbeidet med å implementere HMS.

- Hvordan gjøre kunnskap om til praksis, og praksis om til dokumentert HM-arbeid?

Min erfaring er at ledere ofte er på kurs og får kunnskap om HMS, men synes det er vanskelig å implementere denne kunnskapen til praksis, i egen bedrift. Det fremstår som utfordrende å

anvende faglig kunnskapen om HMS og omsette den til handling. På den andre siden opplever jeg også at bedrifter jobber godt med HMS-arbeid, men mangler dokumentasjon på arbeidet som gjøres. Tilbakemeldinger fra både ledere og ansatte har vært «*sånn gjør vi det bare, det har vi alltid gjort*». Jeg ønsker å se nærmere på hvordan disse selvfølgelighetene som gjøres kan bli en del av det dokumenterte og systematiske HMS-arbeidet.

Jeg er ergoterapeut av utdanning, og trives med arbeid sammen med andre mennesker. Gjennom min fagbakgrunn har jeg opparbeidet en interesse for å forstå menneskers handlinger, og analysere «*hvorfor gjør vi som vi gjør*».

Mitt mål med forskningen er å få bedre innsikt i, og forståelse av, HMS-arbeid i kunnskapsbedrifter. Resultatene i oppgaven håper jeg kan være nyttige og lærerike for meg personlig i mitt videre arbeid som HMS-rådgiver. I tillegg ønsker jeg at oppgaven blir interessant for informantene fra forskningen, og for andre i arbeidslivet med interesse for HMS-arbeid. Gjennom min forskning ønsker jeg å belyse faktorer som er viktig å være bevisst i arbeidet med helse, miljø og sikkerhet.

1.2 Begrepsavklaring

Hvordan implementere helse, -miljø og sikkerhetsarbeid (HMS-arbeid) i kunnskapsbedrifter?

Ut fra problemstilling ønsker jeg å bryte opp spørsmålet jeg stiller, og definere hva jeg legger i begrepene og hva jeg ønsker å vektlegge.

Implementere: Et annet ord for implementering er forankring. Når HMS-arbeidet er implementert, skal det vært godt forankret hos både leder og ansatte i bedriften.

Helse: Helsefremmende og forebyggende arbeid

Miljø: Arbeidsplassens indre miljø omfatter det organisatoriske – og psykososiale arbeidsmiljøet. Miljø i denne sammenheng omfatter arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd.

Sikkerhet: Arbeidsplassen skal være sikker i form av at ansatte ikke skal pådra seg skader eller sykdom som følge av et dårlig arbeidsmiljø i kunnskapsbedriften de arbeider i. Eksempel på risikoområder kan være stress og sykdomstegn som følge av dårlig arbeidsmiljø.

1.3 Avgrensning

Jeg tar ikke sikte på å gi en total oversikt over alle ulike fagområdene som omfattes av HMS-forskning. Ved å svare på problemstillingen ønsker jeg å bidra til å belyse forhold i kunnskapsbedrifter når det gjelder HMS-arbeid, og forhold det er viktig å fokusere på i arbeidet. Jeg tar utgangspunkt i egen bedrift i forskningsarbeidet.

Definisjon på HMS;

Virksomhetens planlagte og systematiske forbedringer av arbeidsmiljø og sikkerhet, av produksjonsprosessen og produktenes virkninger på miljø og helse. HMS omfatter også sikkerheten for forbrukerne ved bruk av tjenester og produkter, og tilpasningen til det ytre miljø gjennom regulerte utslipp til jord, luft og vann og behandlingen av avfall fra produksjonen (Karlsen, J. E, 2010:11).

HMS er et helhetlig begrep om omfatter forhold i hele bedriften. Definisjonen tar for seg både ansattes arbeidsforhold, i alle arbeidssituasjoner, men også forhold som kan påvirke bedriftens kunder. Miljøet både internt i bedriften, i tillegg til eksternt påvirkning, omfattes av HMS. Det presiseres at HMS er et systematisk og planlagt arbeid for å skape forbedringer i bedriften.

HMS-arbeidet skal sikre gode arbeidsforhold, kontinuerlig arbeid for å bli bedre, og opprettholde sikkerheten både internt og eksternt.

Forskningen er begrenset ved å eliminere forhold som går på fysisk – og kjemisk sikkerhet og ytre miljø. HMS-arbeid er et kontinuerlig forbedringsarbeid med fokus på å ivareta arbeidet på en best mulig måte. I kunnskapsbedrifter er menneskene den viktigste ressursen, og jeg ønsker å fokusere på ivaretagelse av menneskene. Forskningen omfatter ikke produksjonsprosesser, utslipp, behandlingen av avfall eller sikkerhet for forbrukerne. Det er bedriftens ansatte jeg velger å fokusere på når det gjelder HMS-arbeid.

Videre begrenses forskningen til implementering av HMS-arbeid. Grunnet tidsbegrensning og omfang vil ikke måloppnåelse bli belyst. Vurdering om HMS-arbeidet er i samsvar med bedriftens intensjon vil ikke bli analysert. Forskningen vil gi et bilde av hvordan HMS-arbeidet er i dag og hvordan prosessen med å implementere HMS-arbeidet er og har vært.

Jeg vil ikke omtale eksterne aktører som bedriftshelsetjeneste eller tilsynsmyndigheter i denne forskningen. Det er HMS-arbeidet internt i egen kunnskapsbedrift som danner grunnlaget for datainnsamlingen.

2.0 Presentasjon av kunnskapsbedrift

Kunnskapsbedriften som er benyttet i forskningen er en mellomstor bedrift med over 100 ansatte. Bedriften ble etablert tidlig på 90 tallet, og har de siste 10 årene vokst fra liten til mellomstor bedrift. Gode økonomiske resultater har vært presentert gjennom vekstperioden, og ansatte har vært fremhevet som grunnen til suksess. Tverrfaglig fagkompetanse gjennomsyrrer arbeidet som gjøres, og ansatte jobber innen ulike fagfelt og med ulike arbeidsoppgaver. Fagsammensetningene er store og variert, og hovedvekten av ansatte har høyere utdanning. Ansatte er blant annet økonomer, jordmor, jurister, statistikkanalytikere, terapeuter, regnskapsmedarbeidere, selgere og systemutviklere.

Service og tilgjengelighet har i alle år vært høyt prioritert, i tillegg til å være best på faglig tjenesteyting. Visjon og framtidsutsikter har vært i fokus og styrende for arbeidet som gjøres. Det er ikke utelukkende fornøyde kunder som er målet, det er verdiskapning til hele kundesektoren, og alle involverte som påvirkes i stor eller liten grad. Ytre politisk arbeid legger føringer for hvordan bedriften jobber internt, noe som også fører til politisk arbeid fra bedriftens. Det har vært interesse i media, både lokalt og sentralt for arbeidet som gjøres. Bedriften har et godt omdømme. Det gjelder både arbeidet som gjøres eksternt, men også arbeidsmiljøet internt. Ansatte, med bedriftens logo på klær, er synlige i lokalmiljøet med sosiale felles sammenkomster og deltakelse på eksterne arrangementer. Ivaretagelse av ansatte og arbeid med å skape fellesskap er viktig for bedriften.

Når det gjelder helse, miljø – og sikkerhet tilbyr bedriften faglig bistand ut mot kunder, og har utviklet et eget elektronisk system for systematisk HMS-arbeid. Dette er et bransjespesifikt HMS-system, som i tillegg til HMS-lovgivningen også omfatter bransjespesifikk lovgivning av relevans. HMS-systemet er ment brukt av både ledere, verneombud, ansatte med ekstra ansvar for utvalgte områder, i tillegg til øvrige ansatte. Innholdet i systemet omfatter informasjon, rutiner, kartleggingsverktøy og forslag til skjema som kan benyttes for risikovurdering og utarbeidelse av handlingsplaner. Som en del av tjenesten tilbys råd og veiledning per telefon, bistand med HMS-arbeid ute i eksterne bedrifter, HMS-kurs og andre fagspesifikke kurs relatert til HMS-arbeid. Målet med systemet er å gjøre HMS-arbeidet enklest mulig for kundene å ta i og jobbe med.

I oppgaven brukes ledelsen som en samlebetegnelse på direktørene i bedriften som utgjør en del av ledergruppe. Bedriftens organisasjonsdirektør, som også er personalleder og HMS-leder, omtales som leder.

3.0 Teoretisk rammeverk

Det teoretiske fundamentet for oppgaven er primært bygd på litteratur innen HMS og ledelse. HMS-arbeid er omtalt i første delkapittel og tar for seg historisk perspektiv med HMS i norske bedrifter. Hovedfokuset videre er knyttet til ledelse, med særlig fokus på ledelse og kommunikasjon.

Etter presentasjon av HMS kommer en redegjørelse av kunnskapsbedriften, og en presentasjon av bedriftens ansatte. Det eksisterer et bredt spekter av teorier og perspektiver omhandlende ledelse. Ledelsesbegrepet blir presentert ut fra teori om relasjonsledelse. Jeg gir videre en presentasjon av selvledelse som er sentralt for kunnskapsbedrifter, og for HMS-arbeid som stiller krav til medvirkning.

Videre i teoridelen omtales motivasjon i eget delkapittel. Ansatte er bedriftens arbeidskraft, og motivasjon er sentralt i alle sammenhenger hvor menneskelige handlinger er i fokus. Til slutt avrundes kapitlet med informasjon om kommunikasjon, som er i alle kontekster som omhandler menneskelig samhandling og relasjoner.

3.1 Helse, miljø og sikkerhetsarbeid

I dette kapitlet presenteres helse, miljø – og sikkerhetsarbeid. For å forstå HMS-kravene starter jeg med en introduksjon av HMS i et historisk perspektiv. Alle (med få unntak) norske bedrifter er pålagt å jobbe systematisk med. Neste del tar for seg HMS som et systematisk arbeid, og det gjøres rede for hvilke krav som stilles til dette forbedringsarbeidet.

3.1.1 Historisk perspektiv

Arbeidsmiljøloven er en av totalt 8 lover som utgjør HMS-lovgivningen i Norge. Den første internkontrollforskriften kom i 1991. Den ble innført fordi myndighetene ønsket å videreføre HMS-arbeidet etter modell fra oljesektoren, til å gjelde alle bedrifter. Myndighetene mente at bedriftene ikke brukte nok ressurser, eller ikke brukte ressursene godt nok, til å oppfylle kravene i lovverket. Dessuten ønsket man å effektivisere tilsynsarbeidet fra detaljkontroll til systemtilsyn (Karlsen, J. E., 2010; Karlsen, G. R., 2010).

Innføringen av internkontrollforskriften medførte ikke at bedriftene fikk flere, eller nye lover å forholde seg til. Endringen gikk ut på kravet til internkontroll (egenkontroll og egenstyring) i bedriftene, dvs. at bedriftene selv fikk plikt til å dokumentere at de oppfylte kravene i lovverket. En revidert Internkontrollforskrift kom i 1997 med tittel *Forskrift om systematisk helse-, miljø -og sikkerhets arbeid i virksomheter (IK-forskriften)*. Hensikten med forskriften er å fremme et forbedringsarbeid i bedriften, og dagens IK-forskrift er tydeligere på hvordan bedriftene skal utvikle og ta i bruk systemer og rutiner på HMS-området (Karlsen, J. E., 2010; Karlsen, G. R., 2010).

3.1.2 Systematisk og kontinuerlig arbeid

HMS-arbeid kjennetegnes ved at bedriften peker ut lokale mål for arbeidet, og at man deretter forsøker å bringe tilstanden i bedriften i samsvar med den definerte målsettingen. Det er et kontinuerlig arbeid, hvor arbeidsgiver og arbeidstakere gjennom et samarbeid ansvarliggjør begge parter, utfører løpende kartlegging av situasjoner og iverksetter korrigerende tiltak. Arbeidsprosessen kan beskrives som en ”feed-back”-sløyfe eller syklisk prosess (Karlsen, J. E., 2011; Koren og Lindøe, 2013).

Systematisk HMS-arbeid forutsetter både kommunikasjon mellom leder og de ansatte, og tilfredsstillende organisatoriske rammer (arbeidstid, personalressurser, kompetanse osv.). Leder og ansatte skal sammen utarbeide spilleregler (rutiner og prosedyrer) for hvordan arbeidet skal være organisert for å fremme og ivareta alle ansattes og omgivelsenes helse, miljø og sikkerhet. Både leder og ansatte må ha et eierforhold til HMS-arbeidet (Otteren, 2012).

Bedriftens systematiske HMS-arbeid skal kvalitetssikres og dokumenteres. Det samlede sett av skriftlige regler (rutiner og prosedyrer) for HMS-arbeidet skal være tilgjengelig og kjent for alle ansatte. HMS-arbeidet skal være tilpasset bedriftens størrelse og omfang, og skal inneholde en oversikt over den delen av HMS-lovgivningen som angår bedriften (IK-forskriften, 1997)

Arbeidsmiljølovens målsetning er å gi bedriften grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon. Loven skal også sikre et arbeidsmiljø som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger – og trygge ansettelsesforhold og likebehandling. Loven skal videre gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i bedriften selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø. Dette skal skje i samarbeid med arbeidslivets parter, med nødvendig

veiledning og kontroll fra offentlig myndighet. I tillegg skal loven bidra til et inkluderende arbeidsliv som på best mulig måte ivaretar arbeidstakernes, bedriftens og samfunnets behov (aml, 2006; Karlsen, G. R., 2010).

HMS-system er et internkontrollsystem for bedriften og omfatter både et styringssystem og dokumentasjonssystem for bedriften selv, og et kontrollsystem for bedriften og for tilsynsmyndigheter. Et HMS-system tar for seg bedriftens forebyggende arbeid og helsefremmende arbeid. Systemet skal inneholde prosedyrer for hvordan en bestemt arbeidsoppgave skal utføres på en trygg og sikker måte for bedriftens ansatte. I tillegg skal HMS-systemet inneholde rutiner for hvordan bedriften skal gå frem etter at noen har blitt utsatt for sykdom, skade eller sosiale problemer. Eksempel på rutiner er oppfølging av sykemeldte, som inngår som en del av bedriftens inkluderende arbeid (Karlsen, J. E., 2011; Otteren, 2012).

3.2 Kunnskapsbedriften

Kunnskapsbedrifter er bedrifter som bygger på den enkeltes intellektuelle kapital. Kunnskap anses å være den mest verdifulle kapitalen i dagens samfunn, og med det har begrepet kunnskapsbedrift vokst frem. Ansattes kompetanse vurderes som bedriftens primærfaktor for å takle kompleksiteten som vokser frem i samfunnet. Dette innebærer at den enkelte medarbeiders kunnskap og kompetanse er det som utgjør verdiskapingen i en kunnskapsbedrift. (Johannessen og Olsen, 2008).

Når det gjelder kjennetegn av kunnskapsarbeid, mener Brochs-Haukedal (2010) at særlig to forhold skiller seg ut. For det første handler arbeidets verdiskaping i hovedsak om informasjon og kunnskap. For det andre er det ustrakt fokus på, og behov for, å utføre handlinger etter eget ønske og muligheten til å ta egne valg.

Ansvarsstrukturen i kunnskapsbedrifter er annerledes enn hva som tidligere har vært tilfelle. Kunnskapsarbeideren må i større grad ta seg av oppgaver som før har blitt utført av ledelsen, noe som understreker det store behovet for kompetent og motivert arbeidskraft (Vik, 2007). I tillegg til endringer i arbeidsprosesser og ansvarsstruktur har de mellommenneskelige relasjoner fått en økt betydning i dagens kunnskapsbedrifter (Brochs-Haukedal 2010).

3.2.1 Arbeidstakere

Menneskelige ressurser er, i følge Jakobsen og Thorsvik (2013) en bedrifts viktigste ressurser, blant annet fordi bedriftens mål kan bli realisert bare ved hjelp av medarbeidernes innsats. De

definerer menneskelige ressurser som evner, kunnskap og ferdigheter som kan settes inn for å skape og formidle tjenester og informasjon. For bedrifter handler det om å få tak i, ivareta og utvikle menneskene og samhandlingen dem imellom. Blackler (1995) deler kunnskap inn i fem trinn; i våre hoder, gjennom det vi gjør i praksis, innvevd i rutiner og systemer, felles forståelsesrammer og tenkning og kunnskap som finnes nedtegnet i tekst, tall bilder m.m.

Et meningsfylt arbeid er en verdi i seg selv. I vår kultur, ut fra egne verdier og holdninger, er det å være til nytte og bidra i samfunnet gjennom arbeid en stor verdi for den enkelte. Et av de viktigste kjennetegnene på menneskelig aktivitet er at vi tenker mens vi handler. I dagens arbeidsliv er det en økende tendens at personer søker seg til jobber hvor de kan bruke sin kompetanse. Arbeidstakere har også et økende ønske om mulighet til å videreutvikle seg i jobben. Arbeidstakere har alle individuelle behov, og stiller både krav og forventninger til arbeidsgiver som det er viktig å ta hensyn til for at den enkelte skal trives på jobben (Aadland, 2004; Jacobsen og Thorsvik, 2013).

3.3 Ledelse

HMS-arbeid er et ledelsesansvar, og arbeidsgiver er ansvarlig for organisering, for drift og for beslutninger som tas i bedriften. HMS-lovgivningen legger føringer for hvordan ledelse utføres, gjennom at leder plikter å legge til rette for arbeidstakers rett og plikt til å delta i utforming, gjennomføring og oppfølging av det systematiske HMS-arbeidet (aml, § 2-3).

Ledelse i kunnskapsbedrifter handler i stor grad om samspillet mellom menneskene som jobber sammen i bedriften. Ledelse defineres av Spurkeland (2009) som det å gå foran andre. Han utdyper videre at en leder bør ha kunnskaper om, og evne til, å veilede, være framsynt og legge til rette for de som kommer etter. Dette handler i bunn og grunn om å få andre med seg i det arbeidet man gjør. Å være tydelig fremmer grunnlaget i lederskapet. Mennesker skal hver eneste dag bli sett av sine ledere og bli avkrevd noe. En leder viser retning, sier noe om hvordan vi kommer frem og følger opp (Stensbøl, 2012).

Ledelse handler i følge Nordhaug, et.al (2008) om å skape mening, rammer og rom som gjør det mulig for den enkelte medarbeider å utnytte sin kunnskap og erfaring, og realisere sitt potensial og kreativitet. De presiserer at dette bør gjøres på en måte som bringer bedriften i retning av en tydelig visjon, samtidig som det gir den enkelte medarbeider god livskvalitet.

Lederidealet har utviklet seg fra å være basert på belønninger og instruksjon, til i utstrakt grad å handle om ledelse basert på motivasjon, innlevelse, inspirasjon og empati.

Samhandlingsegenskaper for å ivareta relasjoner mellom mennesker har fått en økt betydning. Lederegenskaper som samspill, åpenhet og likeverd har er i fokus, og dialog som metode kan nevnes for å bygge relasjon mellom mennesker (Johannessen og Olsen, 2008).

Relasjonstenkningen innenfor ledelse har med tiden fått økende oppmerksomhet, og i det mellommenneskelige aspektet handler det i stor grad om motivering av medarbeidere. Innenfor den relasjonsrettede, menneskeorienterte vinklingen på ledelse finner man *relasjonsledelse*, som kort sagt handler om å gjøre andre gode (Spurkeland, 2009). Det er mindre kontroll og mer innflytelse, og selvledelse og frihet hos medarbeideren blir sentralt. Dette krever at lederen kjenner sine medarbeidere, samt at relasjonen dem imellom er preget av tillit (op.cit.). Nordhaug et al. (2008) påpeker at siden ledelse foregår mellom mennesker, så handler det også om relasjoner. God ledelse handler om hvordan mennesker når mål i fellesskap. Samtidig mener de at det handler om moral og etikk på grunn av ledernes forståelse og bevissthet rundt makt. En leder må kunne forstå andre menneskers liv og situasjon, og respektere dette som et utgangspunkt for relasjoner i utøvelse av ledelse (op.cit.). Busch og Vanebo (2000) bruker begrepet *lederatferd*, som handler om hvordan en leder opptrer overfor sine medarbeidere. De understreker at forholdet mellom leder og medarbeider har stor påvirkning på hvordan bedriften fungerer.

Den relasjonelle lederkompetansen utgjør selve kjernen i relasjonsledelse. Leders oppgave er å nå bedriftens mål gjennom sine ansatte, og derfor blir evnen til å lede og påvirke andre svært sentral. Påvirkning skjer mellom leder og ansatte når ledelse utøves, og at dette stiller krav til relasjonell lederkompetanse. Det handler om å forstå og samhandle med de menneskene man arbeider sammen med (Skivik, 2004).

3.3.1 Selvledelse

Selvledelse inngår som en sentral del av relasjonstenkningen og det mellommenneskelige perspektivet på ledelse. "*Metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger*" omtales som selvledelse (Johannessen og Olsen, 2008:41). For at ansatte skal ta ansvar i eget arbeid og bidra til positiv utvikling i bedriften er det viktig med en forståelse av den helheten vi inngår i og er en del av. Dine arbeidsoppgaver, og bedriftens totale arbeid må gi mening. I tillegg må arbeidsoppgavene vær balansert mellom de krav som stilles og dine ferdigheter til å møte disse kravene. Samsvar mellom krav og kontroll fører til mestring og troen på at man kan oppnå noe (Johannessen og Olsen, 2008).

Egenkontroll og selvledelse har de siste årene fått økt fokus, fordi arbeid generelt sett er blitt mer selvstendig (Brochs-Haukedal, 2010). Selvledelse forutsetter høy kompetanse blant medarbeiderne. Dette er fordi de må være egnet til å planlegge, gjennomføre og evaluere sitt eget arbeid på en effektiv og uavhengig måte. Medarbeiderne bør også føle en forpliktelse til bedriften de jobber for og de arbeidsoppgavene de har der. I tillegg stilles det krav til personlig selvstendighet (Martinsen, 2004). Det er i stor grad hvordan vi forholder oss til oss selv, og hvordan vi forholder oss til omverdenen, som bestemmer hvordan vi kan lede oss selv (Johannessen og Olsen, 2008).

Evnen til å lede seg selv blir viktig i kunnskapsbedrifter nettopp fordi bedriftens struktur er avhengig av mye selvstendig arbeid. Ansattes ønske om å prestere gir energi til det engasjementet som er forutsetningen for selvledelse. For at delegering og fordeling av makt i kunnskapsbedrifter skal fungere godt, er det lederen sitt ansvar å sørge for at medarbeiderne har den kompetansen og den motivasjonen som trengs for et slikt ansvar. Leder må først og fremst være et godt forbilde når det gjelder selvledelse, slik at ansatte kan se leder som et praktisk og godt eksempel for hvordan selvledelse skal utøves (Brochs-Haukedal, 2010).

Kuvaas (2008) henviser til dokumentasjon som sier at selvledelse har en positiv innvirkning på både motivasjon og prestasjoner hos medarbeidere. Videre hevder han at selvledelse også er forbundet med utvikling av kreativitet. Johannessen og Olsen (2008) hevder at målet med selvledelse er å frigjøre medarbeidernes kompetanse, kreativitet og energi. Dette utnytter virksomheter i dag for dårlig. Ansattes kompetanse, kreativitet og energi kan bidra til økt verdiskaping for både medarbeidere, kunder og eiere. Selvledelse impliserer at den enkelte medarbeider setter seg egne mål, og motiverer seg selv gjennom å styre sine tanker, handlinger og troen på egen mestring (op.cit.).

Motivasjon og selvledelse henger nøye sammen, og indre motivert arbeidsinnsats blir pekt på som særtrekk for kunnskapsarbeid. Indre motivasjon i arbeidssammenheng er relatert til tre psykologiske tilstander. Det første er følelse av ansvar for jobben som gjøres. Andre punkt er opplevelse av at arbeide er en del av, og gir mening, i en større sammenheng. Tredje og siste punkt kjennskap til arbeidets resultat (Brochs-Haukedal, 2010).

3.4 Motivasjon

For at en ansatt skal gi en effektiv innsats er hun/han avhengig av motivasjon (Johannessen og Olsen, 2008). Motivasjon kan sies å være menneskets drivkraft og dermed en nøkkel for å få arbeid utført (Ryan & Deci, 2000). Forskning viser at indre motivasjon hos

kunnskapsarbeidere er helt essensielt for at ansatte skal trives med, og lykkes i sitt arbeid. Motivasjon kan videre bidra til stabilitet hos ansatte, fordi de ansatte trives og ønsker å bli værende i den aktuelle bedriften (Dysvik og Kuvaas, 2012).

Indre motivasjon defineres som noe som oppstår når man motiveres av arbeidet i seg selv, og når arbeidsoppgavene oppleves som meningsfulle og interessante. Indre motivasjon medfører videre en tendens til å oppsøke nye utfordringer, utvide og bruke sine evner, og lyst til å utforske og lære, og reflekterer dermed positive sider hos mennesket. Det er en tendens til at ansatte kobler tilfredshet til trekk ved selve arbeidsoppgavene og mistriivsel til forhold omkring løsningen av arbeidsoppgavene. For motivasjon er det avgjørende hvordan den enkelte ansatte opplever arbeidsoppgavene sine, hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter som arbeidsoppgavene gir, og den enkeltes opplevelse av å meste utfordringene (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Ryan & Deci, 2000).

Resultater i en bedrift vil avgjøres på grunnlag av motivasjonen hos de ansatte. Motivasjon er høyt verdsatt i arbeidslivet, nettopp fordi den driver mennesket fremover, og kan være nøkkelen for å få arbeid utført. Dersom motivasjonen for arbeidet er fraværende, vil det trolig ha negativ innvirkning på bedriftens produkter og tjenester. Videre kan det også få store konsekvenser for kundeforhold og relasjoner mellom kollegaer (Ryan & Deci, 2000; Vik, 2007).

3.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er videre sentralt i alle mellommenneskelige relasjoner og derfor også sentralt i hvordan HMS-arbeid organiseres, håndteres og gjennomføres (Johannessen og Olsen, 2008).

God kommunikasjon er sentralt i alle bedrifter og anses som en nødvendighet for at bedrifter skal fungere. Kommunikasjon skal sørge for at nødvendig informasjon blir overført mellom enkeltpersoner og ulike avdelinger (Busch og Vanebo, 2000). Kommunikasjon er sentralt alle steder hvor mennesker samhandler, og den preger i stor grad livet i alle slags grupper (Underlid, 1997). God kommunikasjon er også en avgjørende faktor for hvorvidt samarbeid mellom mennesker fungerer (Spurkeland, 2009).

Johnson og Johnson (2008) forklarer at kommunikasjon består av både symboler og signaler. Inkludert i dette ligger både det verbale og det ikke-verbale. Verbal kommunikasjon er bruk av muntlig språk, mens den ikke-verbale kommunikasjonen blant annet innebærer

ansiktsuttrykk, blikk, fysisk utseende og gestikulering (op.cit.). Johannessen og Olsen (2008) underbygger dette ved å referere til forskning som viser at virkningen av kommunikasjon i hovedsak blir bestemt av kroppsspråk.

Dialog defineres som en likeverdig og balansert samtale mellom individer, og det hevdes at det er denne samtaleformen som aller best kan bygge gode relasjoner. Ledere som benytter dialog både som kommunikasjonsmetode og for å få økt sin forståelse, yter mer og oppnår dermed økt effektivitet og kvalitet i arbeidet (Dahl, 2011).

Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer viktigheten av at kommunikasjonen innad i bedriften er toveis. For å få dette til må kulturen og klima i bedriften legge til rette for at de ansatte involveres og at de kan og våger å komme med konstruktive tilbakemeldinger som blir tatt på alvor. Det bør foreligge rutiner for hvordan bedriften skal sikre god intern kommunikasjon. Dette gjelder både prosessen med å utarbeide og spre informasjon, men også det å fange opp og håndtere tilbakemeldinger/ideer (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Feedback eller tilbakemelding er en sentral del av kommunikasjonen mellom mennesker. I bedrifter er feedback er en sentral del av veksling av informasjon mellom ansatte og leder. Gjennom feedback ytrer man holdninger, ønsker, vurderinger og behov for å bringe videre kunnskap og innsikt til hverandre. Dette kan bidra til en gjensidig realisering av hverandres sitt potensial i arbeidet (Nordhaug et al. 2008). Johannessen og Olsen (2008) forklarer feedback som det å gjøre medarbeideren oppmerksom på at han eller hun blir sett og forstått. Med bakgrunn i dette, mener de at feedback er blant de viktigste styringsmekanismene i kunnskapsbedrifter.

Kommunikasjon har generelt sett fem viktige funksjoner i bedrifter. Disse er henholdsvis oppgavefunksjonen, den sosial funksjonen, motivasjonsfunksjonen, integrasjonsfunksjonen og innovasjonsfunksjonen (Downs & Adrian, 2004; Hargie et al., 1999). For å få de ansatte og ledelsen til å oppnå gode resultater og et godt arbeidsmiljø er kommunikasjon og samhold viktig. (Grismø, 2005). Spurkeland (2009) beskriver videre sju ferdigheter som er spesielt viktig for at kommunikasjonen mellom mennesker skal bli vellykket;

1. *Aktiv lytting* innebærer evnen til å forsøke å forstå meningen til den personen man kommuniserer med.
2. *Å stille åpne spørsmål* for å åpne opp for at den andre kan forklare og fortelle mer utdypende.

3. *Å vise anerkjennende adferd*, både verbalt og non-verbalt.
4. *Å bygge på andre tanker og ideer* er viktig for at gruppen skal fungere bedre enn enkeltindivid alene.
5. *Involvering* handler om at hvert enkelt medlem i en gruppe bidrar.
6. *Å avklare standpunkter* innebærer fokus på å klargjøre meninger for å unngå misforståelser.
7. *Konstruktiv argumentasjon* handler om å underbygge med resonnement.

Disse sju punktene er viktig å være bevisst i sammenhenger hvor kommunikasjonen har stor betydning. Aktiv lytting og å stille åpne spørsmål viser at du er interessert i hva som kommuniseres. Anerkjennende atferd viser at du respekterer vedkommende du kommuniserer med. Konstruktiv argumentasjon og avklaring av standpunkt kan føre til produktiv kommunikasjon hvor misforståelser unngås. Involvering og å bygge på andres tanker og ideer er viktig i gruppesammenheng for å involverer alle slik at gruppen fungerer som en helhet (Spurkeland, 2009).

Oppsummering av teoretisk rammeverk er at leder og utøvelse av ledelse er av stor betydning. HMS-arbeid utvikles ut fra og etableres gjennom bedriftens rammer, sammen med ansatte. I en kunnskapsbedrift er ansatte bedriftens viktigste ressurs, og det er de som utgjør verdiskapningen. Leder er ansvarlig for HMS-arbeidet, men er også ansvarlig for å skape god relasjon til sine ansatte slik at ledelse kan utføres på en god måte. Selvledelse er sentral i kunnskapsbedrifter hvor det stilles krav til stor grad av selvstendighet i arbeidet. Alle ansatte er med på å skape og utvikler arbeidsmiljøet de er en del av, og alle har et selvstendig ansvar til å bidra i bedriftens HMS-arbeid. For å utføre et arbeid på en god måte er motivasjonen for arbeidet avgjørende. Videre vil kommunikasjon påvirke alle kontekster hvor mennesker samhandler. Kommunikasjon er sentralt i alle mellommenneskelige relasjoner, også når det gjelder hvordan HMS-arbeid organiseres, håndteres og gjennomføres.

4.0 Metode

Metodekapitlet tar for seg av mine valg og fremgangsmåten som er benyttet. Jeg starter med en beskrivelse av forskningsdesign, valg av tilnærming, og utvalgsriterier for valg av informanter. Delkapitlet om datainnsamling starter med en teoretisk redegjørelse av metodevalg, og avsluttes med en beskrivelse av hva jeg har gjort steg for steg. Kapitlet om databehandling beskriver hvordan jeg har bearbeidet og jobbet meg systematisk gjennom datamaterialet. Neste del, dataanalyse, beskriver hvordan forskningsmaterialet er analysert, og presentert denne masteroppgaven. Videre redegjøres for troverdighet og overførbarhet av forskningens i eget kapittel. Til slutt presenteres etiske overveielser jeg har reflektert over gjennom forskningsprosessen. I forhold til egen prosess som forsker og forfatter blir det en presentasjon av hvem jeg er, hva jeg gjør og hvilke «briller» jeg ser virkeligheten med, både faglig og personlig.

Teoretiske refleksjoner har fulgt meg gjennom hele prosessen, fra idegrunnlag i starten til , presentasjon av funn i denne oppgaven. Fra valg av tema var fastsatt, har det vært viktig med teoretisk forankring i metodevalg, for å danne grunnlag for en god og grundig forskningsprosess. I tillegg til læringsprosessen, har målet vært å belyse problemstillingen på en god måte, gjennom teori og empiri.

Jeg tar ikke sikte på å gi en utømmelig oversikt over alle ulike fagområdene som forskningsområdene kan omfatte. Ved å belyse problemstillingen gjennom teori og empiri ønsker jeg å redegjøre for forhold av betydning for kunnskapsbedrifter, når det gjelder arbeid med helse, miljø og sikkerhet.

4.1 Forskningsdesign

Begrepene vitenskap og metode henger nøye sammen. Å være vitenskapelig er å være metodisk, sier Tranøy (1986). Metoden er redskapet i mitt møte med det jeg skal undersøke. Metoden hjelper meg å samle inn data, det vil si den informasjonen jeg trenger for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene mine på en god måte. Fremgangsmåten er valgt med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Forskningsdesignet skal sørge for at problemstilling, forskningsspørsmål, data, analyse og konklusjon henger sammen, og en god design øker muligheten for et troverdig forskningsresultat (Blaikie, 2009).

Forskningen er gjort ved hjelp kvalitativ metode. Gjennom hele forskningsprosessen har jeg opplevd denne tilnærmingen som dekkende for å samle inn, behandle, analysere og presentere forskningsdata.

4.2 En kvalitativ tilnærming

Kvalitativ tilnærming er valgt på bakgrunn av egnethet for å søke menneskers erfaringer og opplevelser av et fenomen, i dette tilfellet HMS-arbeid i en kunnskapsbedrift. Menneskelige prosesser blir best utforsket i sin naturlige setting, i dette tilfellet HMS-arbeid som er en systematisk og kontinuerlig prosess (Postholm, 2010). Forskningen foregår i egn bedrift, og jeg var tilstede i miljøet forskningen fant sted og hvor informasjonene befant seg.

Kvalitativ metode tar utgangspunkt i menneskers subjektivitet. Informantenes perspektiv og subjektive tolkninger blir fokusert på. Denne forskningsmetoden fokuserer på sosiale prosesser og gir mulighet for en fleksibel tilnærming i forskningsprosessen (Blaikie, 2009). Med dette som utgangspunkt ble fenomenologisk tilnærming med observasjon og semistrukturerte intervjuer valgt som datainnsamlingsmetode. De semistrukturerte intervjuene tok utgangspunkt i en intervjuguide med utkast til tema og spørsmål jeg ønsket å få svar på. I tillegg ble det benyttet skriftlig informasjon som lå tilgjengelig i bedriftens nettbaserte HMS-system.

Fenomenologien har fokus på å illustrere sosiale fenomener gjennom menneskers egne perspektiver og oppfatninger av et fenomen (Kvale og Brinkmann, 2009). Individet står i fokus og målet med forskningen er å få frem enkeltmenneskers opplevelser, samtidig som jeg ønsker å få frem hvordan erfaringene med HMS-arbeid oppleves av flere enkeltindivider (Postholm, 2010).

Den kvalitative metoden har røtter fra hermeneutikken som handler om oss mennesker, hvordan vi tenker, tolker, utvikler oss og forstår hverandre. Når jeg som forsker skal søke å forstå, tolke, finne ut av mening og hensikt, vil det være naturlig for meg å benytte hermeneutisk metode på veien mot målet mitt – å besvare problemstillingen på en best mulig måte. Det er viktig for meg å fange opp andre menneskers subjektive opplevelser når det gjelder deler av HMS-arbeidet for å få ett bilde av helheten i bedriften (Aadland, 2004).

4.3 Utvalg

Jacobsen (2013) fremhever informasjon som ett grunnlag for utvalg av informanter. Jeg tok utgangspunkt i personer ved relevante verv, stillinger og ansatte som hadde medvirket i prosessen med implementering av HMS-arbeid internt i bedriften. Utvalgte informanter ble valgt ut fra min forforståelse og kjennskap til egen bedrift. Mitt ønske var å få informasjon om hvordan HMS-arbeidet ble organisert, gjennomført og opplevd i praksis, og jeg ønsket subjektiv informasjon fra personer som kunne beskrive HMS-arbeidet og prosessene som har vært.

Verneombud er ansattes representant når det gjelder Helse, miljø og sikkerhetsarbeid i bedriften, og er valgt som informanter på grunn av deres sentrale og viktige rolle i HMS-arbeid. Tillitsvalgte representerer også ansatte i arbeidsrettslige anliggende og kan være en sentral aktør i HMS-arbeidet. Andre informanter er leder i bedriften og ansatte som har vært involvert i bedriftens HMS-arbeid.

Det er ikke satt andre utvalgskriterier som kjønn, alder eller utdanning hos informantene. Utvalget er utelukkende knyttet til hvilke rolle informantene har i bedriften. Ved datainnsamling fra intervju er det lederrollen og rollen som ansatt som gjenspeiler representerte utvalgskriterier. Det er totalt gjennomført tre individuelle intervju og tre gruppeintervju. Individuelle intervju var av leder, og to ansatte som har deltatt i prosessen med HMS-arbeidet. Gruppeintervjuene var ett med tillitsvalgte og to separerte intervju med verneombudene. Inndeling av verneombudene var gjort med bakgrunn i erfaring fra vervet. Den første gruppen var nyvalgte verneombud, innenfor den siste måneden hadde tiltrådd vervet som verneombud. Den andre gruppen var mer etablerte verneombud, med lengre fartstid fra rollen som verneombud. Observasjon fra møter hvor jeg ble invitert med, var totalt fire møter. Utvalget i disse gruppene var fastsatt av leder på forhånd.

For meg har det vært viktig å være ydmyk og vise forståelse for informantenes arbeid i både tid og omfang. Jeg er takknemlig for informantenes vilje til samarbeid og deres dyrebare tid.

4.4 Datainnsamling

Metoden er valgt for å få kjennskap til hvilke tanker og erfaringer informantene har gjort seg i arbeidet med HMS (Postholm, 2010). Innsamling av data er gjort ut fra kvalitativ tilnærming, som retter fokus mot mennesker i sin naturlige kontekst. I dette kapitlet presenteres hvordan forskningsdata er innhentet ved observasjon og intervju. Det er gjennomført semistrukturerte intervju av både enkeltpersoner og grupper. Kapitlet starter med en teoretisk redegjørelse av

valgte metoder for innhenting av data. Videre følger en beskrivelse av hvordan datainnsamlingen er gjennomført i praksis.

Datainnsamling ble gjennomført på ansattes arbeidsplass, i ansattes arbeidstid. Sted for intervjuene og observasjoner er utført i kjente lokaler for alle. Møterommene som er benyttet er på egen arbeidsplass og kjent for alle. Min rolle som forsker er kun kjent for involverte informanter og ansatte jeg jobbet tett med til daglig. Øvrige ansatte i bedriften var ikke orientert om forskningen internt i bedriften, etter hva jeg kjenner til.

4.4.1 Observasjon

Observasjon innebærer at forskeren ser og registrerer hva mennesker gjør, ikke hva de sier at de gjør. Observasjon som del av den kvalitative forskningen fokuserer på handlinger i sin naturlige kontekst. Gjennom observasjon benyttes alle sansene som kan være med å påvirke opplevelsen. Det positive med observasjon er at forskers fokus er å registrere personers og grupperes atferd, og forsker har alle sine sanser til rådighet. Observasjon kan hjelpe forsker å fange opp både den sosiale og den fysiske konteksten. Observasjonsprosessen er ingen lineær prosess, og hva som observeres vil avhenge av hvor i forskningsprosessen observasjonen finner sted. Forståelsen forsker utvikler i løpet av forskningsarbeidet vil påvirke hva forsker velger å fokusere på (Jacobsen, 2013; Postholm, 2010).

Det ble gjennomført både åpen og skjult observasjon i forskningsperioden. Åpen observasjon er når informantene er orientert om observasjonen og skult observasjon er når informantene ikke er orientert om observasjonen (Jacobsen, 2013).

Ved åpen observasjon er det viktig å merke seg at mennesker kan ha en tendens til å endre atferd når de vet de blir observert. Atferd kan være bevisst for å prøve å tilfredsstille forskeren, ved at informant prøver å gjøre og/eller si de rette tingene. Det kan være hensiktsmessig å tenke gjennom hvordan informantene fremstiller egen bedrift, og om fremstillingen ville vært annerledes dersom jeg som forsker ikke var tilstede (Jacobsen, 2013; Postholm, 2010).

Den observasjonen som ikke var planlagt til avtalte møter, skjult observasjonen, har den store fordel at de som undersøkes ikke er gitt beskjed på forhånd. Dermed har de ikke noen grunn til ikke å opptre normalt (Jacobsen, 2013; Postholm, 2010).

4.4.2 Intervju

Intervju gir mulighet til å samle inn tilstrekkelig data, og kan i tillegg gi dybdeinformasjon av individets subjektive opplevelse. Intervju gir videre mulighet til å få innblikk i en annen persons erfaringer og kunnskap, og betraktes som informasjon det er vanskelig å fange opp på andre måter. Målet med intervjuene var å belyse hvordan HMS-arbeidet ble planlagt og prioritert fra ledelsens ståsted, hva som ble vektlagt og hva som var hensikten med HMS-arbeidet. Intervju ga meg som forsker mulighet til å spørre i dybden, og jeg fikk beskrevet subjektive erfaringer som har vært med å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene (Postholm, 2010).

Intervju kan gjennomføres på ulike måter. Jeg valgte å benytte meg av det Jacobsen (2013) kaller for semistrukturerte intervju. Det vil si at spørsmålene i intervjuguiden tok utgangspunkt i hva jeg ønsket å belyse ut fra problemstillingen, i tillegg til min forforståelse og fagkompetanse innen HMS-området. På denne måten kunne jeg drøfte empiriske funn mot teori, samt sammenligne likheter og ulikheter. Fordelen med å utarbeide en intervjuguide på forhånd var at den inneholdt fastsatte tema og spørsmål som ga retning og holdt tråden gjennom intervjuene. Ved å benytte intervjuguiden som en rettesnor ga det likevel meg som forsker og informant(e), rom for å snakke fritt omkring de ulike temaene (Jacobsen, 2013).

Fordelene med semistrukturerte intervju var muligheten jeg hadde til å legitimere meg selv og forskningen på, og oppklare eventuelle misforståelser. Observasjon var også et viktig element ved gjennomføring av intervju, siden informasjon formidles både verbalt og non-verbalt. Hvordan informasjon ble formidlet og kroppsspråk var viktig informasjon som underbygde og forsterket den verbale kommunikasjonen (Jakobsen og Thorsvik, 2005).

Ulempene med semistrukturerte intervju er at det var en tidkrevende metode å oppsøke informantene, tilpasset egen og informantenes arbeid. Her gjaldt også bruk av informantenes tid. Oversikt eller kontroll over eventuelle distraksjoner på møterommene hvor intervjuene fant sted hadde jeg heller ikke. Dalland (2000) fremhever at utenomstakk mellom forsker og informant kan virke ledende, og kan dermed være en ulempe ved metoden. Samtidig vil jeg fremheve viktigheten med å skape god kontakt, slik at det skapes en god kjemi og gjennomføringen av intervjuet oppleves som positivt og meningsfylt for informanten.

4.4.2.1 Gruppeintervju

Gruppeintervju er intervju som gjennomføres av en gruppe personer samtidig. Intervjuformen kan benyttes til å utdype beskrivelser av hendelser eller erfaringer som gruppemedlemmene

har felles. Personene som er med i gruppen må ha et minimum av felles opplevelser. I denne sammenheng er fellesnevneren rollen som verneombud, nyvalgte verneombud og tillitsvalgte (Postholm, 2010; Jacobsen, 2013).

Jeg var klar over at denne metoden kan være kritikkverdig med tanke på gruppedynamikken, at deltakerne kan tilpasse seg gruppen, og ikke nødvendigvis komme med all informasjon. På andre siden kan gruppeintervju gi verdifull informasjon ved at informantene utfyller hverandre, bekrefter eller stiller spørsmålsteget ved svar og uttalelser (Jacobsen, 2013).

4.4.3 Gjennomføring av datainnsamling

Datainnsamlingen ble gjort gjennom observasjon og semistrukturerte intervjuer av personer med kjennskap og erfaring med internt HMS-arbeid i egen bedrift. Det ble gjennomført intervju med 3 enkeltpersoner en til en, i tillegg til 3 gruppeintervjuer.

Jeg tok direkte kontakt med leder i bedriften for å orientere om ønske for å forske internt i egen bedrift. I etterkant ble det i tillegg sendt skriftlig henvendelse til leder på e-post med forespørsel om å gjennomføre intervju med utvalgte ansatte i bedriften. Jeg fikk både muntlig og skriftlig tilbakemelding at jeg kunne gå i gang og gjøre det jeg hadde behov for, for å få samlet inn den informasjonen jeg følte var nødvendig. Uppfordret ble jeg i tillegg, av leder, invitert til å delta på planlagte HMS-møter de neste ukene.

Selv om jeg fikk godkjenning fra leder ønsket jeg godkjenning fra hver og en av informantene jeg skulle intervjuer. Jeg snakket med informantene hver for seg, og informerte om min forskning i egen bedrift. Informantene ble spurte om de kunne tenke seg å bidra med informasjon, gjennom intervju. I tillegg ble det sendt ut skriftlig informasjon om hensikten med forskningen på møteinnkalling i forkant av intervjuene.

Intervjuguiden som ble brukt ble utformet med spørsmål som omfattet hvordan det systematiske HMS-arbeidet var lagt opp og hvordan det var jobbet med i praksis. For å komme frem til innholdet i, og oppsettet av intervjuguiden tok jeg utgangspunkt i problemstillingen og min forforståelse og fagkompetanse på HMS-området. I tillegg ble min erfaring og kjennskap til bedriften benyttet som utgangspunkt. Spørsmålene i guiden ble vurderte ut fra hvilke tema jeg ønsket å belyse, for å belyse problemstillingen. Egne stikkord relatert til tema ble inkludert som veiledende og en påminnelse til meg som forsker.

Kvalitetssikring av intervjuguiden ble gjennomført ved at jeg benyttet meg av råd og veiledning fra fagpersoner gjennom mitt nettverk relatert til HMS-arbeid. Gjennom telefonsamtale med fagansvarlig og tidligere lærer på videreutdanning innen HMS, fikk jeg diskutert hvilke områder og formuleringen som var aktuelle å benytte. Kollega med HMS som fagfelt, samt tidligere studiekolleger har også kommet med tilbakemeldinger på innholdet i guiden og spørsmålsformuleringer. Tema som gikk igjen ved intervjuene var kjennskap til dagens HMS-arbeid, og informantenes tanker om hva som var viktig når det gjaldt HMS-arbeidet i bedriften. Dette var sentrale tema å ta opp med både leder og ansatte i bedriften. Jeg samlet inn data fra både leder og ansatte, for å belyse flere sider av HMS-arbeidet i bedriften.

I forkant av hvert intervju ble intervjuguiden tilpasset hvilke rolle informant(en) hadde i bedriften, og om det var individuelle intervju eller gruppeintervju. Informasjon og egne refleksjoner fra tidligere gjennomførte intervjuer ble fortløpende vurdert. Dette dannet grunnlag for å justere intervjuguiden underveis i forskningsprosessen. Hver intervjuguide har derfor noen ulikheter, ut fra når i forskningsprosessen de ble benyttet, og hvilke rolle informanten hadde.

På bakgrunn av ressursbruk av både min og mine kollegaers tid og annet arbeid, valgte jeg å benytte gruppeintervju av tillitsvalgt og verneombud. Verneombud er representant for alle bedriftens ansatte, og tillitsvalgte er i utgangspunktet representant for sine medlemmer. Begge rollene/vervene jobber for at ansatte i bedriften skal ha det bra og bli ivaretatt på jobb.

I forkant av alle intervjuene fikk informantene tilsendt skriftlig informasjon per e-post med faglig og praktisk informasjon. Intervjuguide ble ikke tilsendt i forkant, kun en skriftlig redegjørelse av tematikken jeg ønsket å gå i dybden på. Spontan respons ble vektlagt i denne sammenheng høyere enn gjennomtenkte svar som kunne reflekteres over i forkant.

Hvert intervju, både individuelle og gruppeintervju, startet med en kort presentasjon av meg selv. Min bakgrunn med faglig ståsted, studiet og forskningen ble gjort rede for, både med tanke på gjennomføring, intensjon og hensikt.

Ved alle intervjuene ble det benyttet diktafon, slik at jeg kunne dedikere min oppmerksomhet til informant(en). Informasjon om diktafon ble informert om skriftlig i forkant på møteinnkallingen, og muntlig ved start av hvert intervju. Jeg ønsket å fange opp elementer gjennom observasjon, som jeg fryktet kunne falle bort dersom jeg var avhengig av å notere ned all informasjon. Notatene fra intervjuene var for å underbygge det som ble fortalt, og for å

notere ned observasjonen som ikke kommer frem gjennom diktafon. Notatblokk var tilgjengelig og ble benyttet ved alle intervjuenetilgjengelig.

Ved slutten av intervjuene spurte jeg hvem om det var området jeg ikke hadde spurt om, som burde belyses ut fra problemstillingen min. Det kom ingen flere opplysninger etter denne forespørselen. Vider spurte jeg informantene hvem i bedriften jeg burde intervju for å samle inn data til forskningen min. Her fikk jeg flere forslag om aktuelle personer. Forslagene gjaldt ingen nye personer, men informanter jeg allerede hadde intervjuet eller laget avtale om intervju. Ved intervjuenes slutt oppfordrer jeg informantene til å ta kontakt med meg dersom de hadde noe å tilføye som ikke kom frem i intervjuene. Spesielt ved gruppeintervjuene ble det presisert at informantene kunne ta kontakt, både skriftlig og muntlig, dersom de kom noe av relevans, som ikke var belyst under gjennomført intervju. Det var ingen som tok kontakt i etterkant i forhold til datamaterialet.

Den planlagte observasjonen ble gjennomført på møter hvor jeg var invitert med. I forskningsperioden var jeg observatør på totalt tre møter. Ett av møtene var verneombudsmøte, hvor bedriftens fem verneombud deltok. De to resterende møtene var med to av selskapene i bedriften. Sistnevnte møter var planlagt for daglig leder i selskapet og verneombud, i tillegg til HMS-leder og representant fra personalavdelingen som har jobbet med HMS-systemet.

Informasjon om min rolle som forsker ble gitt ved starten av alle tre møtene. Det var en åpen observasjon og alle involverte fikk samme informasjon om meg og hensikten med observasjonen. Jeg deltok som passiv observatør, og observerte deltakerne og samspillet dem imellom. Diktafon ble ikke benyttet i møtene, og jeg notater ned for hånd det som ble sagt.

Møteobservasjonene var gjennomført ved ulike tidspunkt i forskningsprosessen. Første møte var med ett av bedriftens selskap, og ble gjennomført før noen av intervjuene. Neste møteobservasjon fant sted to uker etter, og her hadde jeg gjennomført et gruppeintervju og et individuelt intervju. Siste møte hvor jeg var observatør var på verneombudsmøte. Når dette møtet ble avholdt var alle intervjuene gjennomført.

HMS-relatert informasjon som ble presentert på fellesmøter for alle ansatte, inngår også som en del av datainnsamlingen. Jeg har på disse møtene inntatt rollen som forsker og observatør. Alle ansatte ble invitert og oppfordret til å delta på faste og felles ukentlige møter, og som ansatt i bedriften deltok også jeg på disse personalmøter. Aktuell informasjon for bedriften ble

presentert på møtene, også informasjon som omfattet HMS-arbeidet internt. I løpet av forskningsperioden var HMS satt på agendaen ved to møter. Første tema ble tatt opp var informasjon om medarbeidersamtale, og leder informerte om hensikten og praktisk gjennomføring. Neste tema var at AKAN nå var på plass og implementert i bedriften.

I tillegg til planlagte semistrukturerte intervjuer og observasjoner har jeg i etterkant gjennomført en muntlig kartlegging. Denne kartleggingen oppstod som resultat etter informasjon som kom gjennom intervju og observasjon. Ansatte titulert med lederansvar ble spurt om hva HMS-målene internt i bedriften var. Utvalget ble gjort ut fra hvem som var tilgjengelig på kontoret den dagen kartleggingen fant sted. 14 av totalt 21 ansatte titulert som leder av ulike slag ble spurt. Svarene ble notert ned for hånd fortløpende. Når alle svarene var samlet inn skrev jeg de over i eget samlet dokument.

4.5 Databehandling

Dette kapittel er en redegjørelse av hvordan datamaterialet i forskningen er behandlet.

Innsamlet datamaterialet fra observasjon og intervju nøye analysert. Etter alle intervjuene ble notene jeg hadde gjort under intervjuene gjennomgått og skrevet inn i eget refleksjonsnotat. Refleksjonsnotatet samlet skriftlig informasjon fra alle seks intervjuene. Refleksjonene inneholdt mine observasjoner og tanker om relasjonen(e) under intervjuet, og hvordan jeg opplevde informanten(e).

Det ble skrevet notater ved alle møtene hvor jeg var med som observatør. Like etter disse planlagte møtene, ble observasjonene renskrevet ut fra egne notater. Refleksjoner fra hvert enkelt møte, og refleksjoner rundt hver enkelt deltaker i møtet, inngikk som en del av observasjonsnotatet.

Når HMS var satt på agendaen på ukentlige personalmøter noterte jeg ned i etterkant hvilke observasjoner jeg hadde gjort. Hva som ble presentert, hvem som presenterte og hvordan informasjon som ble presentert ble nedskrevet. I tillegg ble egne refleksjoner notert ned i samme dokument. I forskningsperioden var det totalt to slike refleksjonsnotater, som endte opp i ett samlet observasjonsnotat fra den skjulte observasjonen.

Alle intervjuene ble transkribert i ettertid. Transkriberingen ble gjort innenfor en måned etter gjennomførte intervju. Under transkriberinger ble tema som gikk igjen notert i eget dokument. Etter transkriberingen ble alle sitat gjennomgått på ny, og sitatene som ble vurdert som aktuelle ble hentet ut, satt inn i eget sitatdokument. Sitatene ble i delt inn i ulike kategorier, ut

fra hvilke tema de omtalte. Når alle sitatene av relevans var plukket ut og anonymisert, ble dette sitatdokumentet sent ut til informantene på e-post. Informantene ble orientert om arbeidet så langt. De ble bedt om å komme med tilbakemelding dersom noen av sitatene ikke var tilstrekkelig anonymisert, eller det av andre årsaker ikke var ønskelig at sitatene skulle tas med i masteroppgaven. Jeg fikk ikke noen tilbakemeldinger som medførte endringer i det videre arbeidet eller oppgavens innhold.

4.6. Dataanalyse

I dette kapitlet tar jeg for meg hvordan jeg er har analysert data som er innhentet og behandlet gjennom forskningen. Teoretiske rammeverket jeg har støttet meg til presenteres i kapitlets første del. Videre følger en beskrivelse av hvordan datamaterialet er analysert.

Dataanalyse handler om å se både helheten og delene i materialet. Kunnskap er subjektiv, men kan oppfattes som sannhet om flere enkeltmennesker har samme opplevelse av det samme fenomenet. Ved kvalitativ metode starter analyse og tolkning vanligvis allerede under kontakten med informantene. Analyseprosessen pågår både i løpet av og etter datainnsamlingen. Som forsker prøver jeg å forstå de data jeg har samlet inn både med utgangspunkt fra informantenes perspektiv, mitt eget forskningsperspektiv og ut fra faglitteraturen. På den måten blir informantenes perspektiv, mitt perspektiv og faglitteratur flettet sammen til en helhetlig forståelse (Postholm, 2010; Thagaard, 1998).

Gjennom databehandlingen ble en foreløpig kategorisering skissert. Sitater fra alle intervjuene ble plassert ut fra hvilke tema de omtalte. Kategoriseringen ble inndelt ut fra både min teoretiske bakgrunn, erfaring og vurderingen som ble gjort fortløpende i forskningsprosessen. Etter transkribering av intervjuene ble refleksjonsnotatene fra intervjuene og observasjonsnotatene gjennomgått. Relevant informasjon ble vurdert og analysert opp mot de ulike kategoriseringene som fremkom i sitatdokumentet. Både likheter og ulikheter ble gransket og analysert opp mot relevant teori.

Datamaterialet ble grundig analysert, og ulike kategorier ble vurdert. Det var viktig å finne en felles kategori for ulike deler av materialet, som var dekkende og beskrivende for innholdet. Både informasjon fra intervjuene, observasjonene og det teoretiske grunnlaget dannet grunnlag for den endelige kategoriseringen.

Etter gjentatte gjennomganger ble datamaterialet redusert, slik at essensen ble fremhevet på en oversiktlig og forståelig måte. Funnene fra forskningen ble delt opp i kategorier som presenteres hver for seg i egne delkapitler i denne oppgaven.

4.7 Troverdighet og overførbarhet

Ukritiske fortolkninger overføres ofte fra vår egen kjente verden til andres, fra erfaringer vi selv har gjort. Forforståelse av personer og situasjonen er nesten uunngåelig, men som forsker er det ofte nødvendig å nullstille seg så godt som mulig ved å forsøke å være åpen for alt alle mulige utfall (Aadland, 2004).

I møte med andre mennesker tolker vi ofte mer enn det øyet vårt ser på grunn av vår forforståelse. Forforståelsen er preget av den kultur vi vokser opp i, våre holdninger som er både bevisste og ubevisste og våre erfaringer. Det er i følge Aadland (2004) dette den hermeneutiske vitenskapsteorien handler om. Hermeneutikken fokuserer på forståelse og tolkning. Begrepet forforståelse ble introdusert av Gadamer, som mente at vi aldri ville kunne møte verden uten et sett «briller» eller fordommer som hjelper oss til å finne et system, en orden eller en mening i det som skal forstås. Hvis vi ikke har noen forestillinger å tolke inntrykkene ut fra, vil inntrykkene være kaotiske og usammenhengende (Aadland, 2004).

Den faglige plattformen jeg som forsker representerer vil prege min forståelse av resultatene. Min forforståelse vil være en fortolkning av det informantens formidler. Det er viktig for meg å poengtere at egne tolkninger preges av min forforståelse og hvordan jeg faglig og personlig har forstått informasjonen fra datainnsamlingen.

Forskerrollen har jeg ingen tidligere erfaring med og har ikke gjennomført forskningsbasert observasjon og intervju tidligere. Gjennom min utdanning og yrkeserfaring som ergoterapeut og HMS-rådgiver har jeg likevel et erfaringsgrunnlag i forhold til samhandling og kommunikasjon med andre mennesker. Jeg har god kjennskap til observasjon og intervju som metode i arbeidssammenheng, og har på den måten både formell kompetanse og praktisk erfaring ved å forholde meg mest mulig nøytral, objektiv og observant ved gjennomføring av både observasjon og intervju (Hummelvoll et.al, 2010).

Funnene fra forskningen er fra en utvalgt kunnskapsbedrift. HMS-lovgivningen er felles for alle bedrifter, inkludert kunnskapsbedrifter. Felle er også ansatte som bedriftens viktig ressurs som det er viktig å ivareta (Brochs-Haukedal, 2000). Funnene fra forskningen har

overføringsverdi til andre kunnskapsbedrifter med fokus på mellommenneskelige relasjoner, og fagpersoner med interesse for, eller ansvar for HMS-arbeid.

4.8 Ethiske overveielser

Inspirert og motivert har jeg vært gjennom hele prosessen, fra start til slutt. Jeg har fått anledning til å fordype meg i et emne, HMS-arbeid, som jeg er opptatt av og som jeg til daglig arbeider med. Utfordringen når det gjelder forskningsprosessen er at jeg er fersk som forsker, noe som vil påvirke hele prosessen når det gjelder både valg underveis og gjennomføring.

Jeg har gjennom hele forskningsprosessen reflektert over egne verdier både på det menneskelig og det faglige plan. Denne bevisstheten når det gjelder meg selv og min rolle, har gitt meg en trygghet på meg selv, noe jeg mener er viktig for å opptre på en god måte ovenfor andre. Samtidig har det vært viktig å være bevisst at resultatene av forskningen ikke kan forutsies, og jeg har forsøkt å stille med blanke ark (Hummelvoll et.al, 2010).

Et kvalitativt forskningsarbeid kjennetegnes i følge Postholm (2010) ved et nært forhold mellom forsker og informantene. Det har vært viktig for meg å behandle informantene med respekt og bevare deres integritet i min analyse og presentasjon av datamaterialet.

Informantenes mulighet for kontroll avtar i prosessen og er sterkt redusert i analysefasen.

Allerede i planleggingsfasen var det viktig for meg å betrakte etiske synspunkter, og følge råd og veiledninger for hva som er de etiske riktige avgjørelsene i hvert enkelt tilfelle. Dette gjaldt både valg av informanter, hvordan jeg fremstod ovenfor mine informanter og hvordan jeg behandlet informasjonen jeg tilegnet meg underveis.

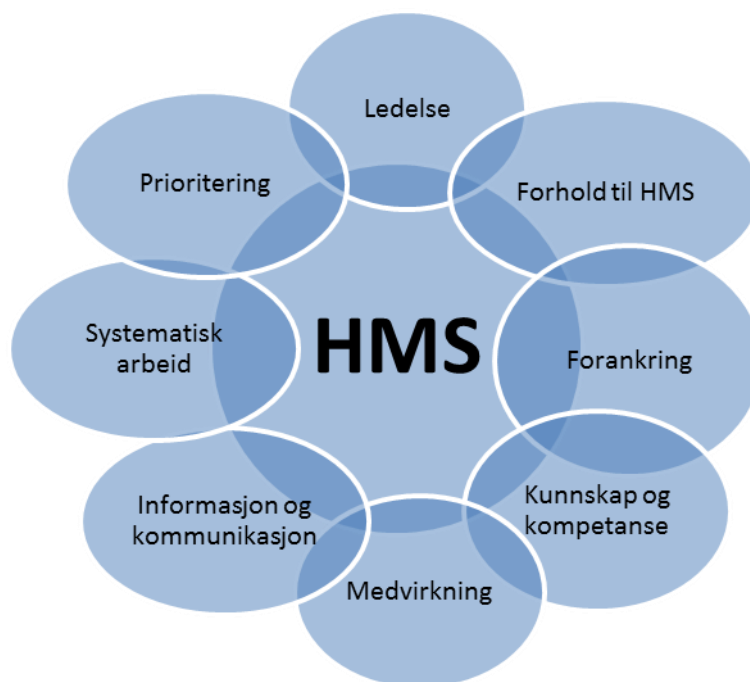
Ydmykhet er en forskningsetisk holdning, og jeg er både ydmyk og takknemlig for å ha fått forske i egen bedrift, med tid og ressurser tilgjengelig til å gjennomføre datainnsamling. Denne praksisnære forskningen gjorde at jeg måtte tenke gjennom mulige negative og positive konsekvenser forskningen kunne medføre. En mulig kritikk kan være utfordringen med å være tilstrekkelig objektiv. Litteratur på forskning i egen bedrift fremhever at kollegaer ofte er for høflige og for redde når det gjelder å fremføre kritikk. På samme tid er det viktig å være bevisst at forskning som bare skjønner det vi driver på med til daglig, ikke i samme grad kan bidra til utvikling av kunnskap og handling. Jeg har tro på at forskningen kan gi viktig innsikt som gir grunnlag for videre kunnskapsutvikling og gir mulighet til nye

forståelser og åpner nye veier. Jeg håper og tror dette synet også deles med arbeidsgiver som har gitt meg tillatelse til å forske i egen bedrift (Hummelvoll et.al, 2010).

5.0 Presentasjon og drøfting av funn

Her presenteres funn som er gjort gjennom forskningen. Det er sju områder som går igjen, og som i dette kapittelet trekkes frem i egne underkapitler. Alle områdene er viktige i bedriftens arbeid med å implementere HMS-arbeid.

Kapitlet starter med en drøfting av leders rolle i HMS-arbeidet og går videre til å ta for seg leders og ansatte forhold til HMS. Videre følger forankring, både når det gjelder forankring hos ledere og ansatte. Neste kapittel tar for seg og drøfter kunnskap og kompetanse som er av betydning for å vite hva HMS-arbeidet går ut på, og for hvordan arbeidet både praktisk og teoretisk skal legges opp. Ansatte er pliktig å medvirke i HMS-arbeidet, og leder er pliktig å legge til rette for dette arbeidet. Medvirkning presenteres og drøftes i kapitlet bedriftens lagspill. Neste kapittel tar for seg informasjon og kommunikasjon. Videre drøftes systematisk arbeid. Til slutt i kapitlet omtales prioriteringer av HMS-arbeidet. Det er som nevnt et stort og omfattende arbeid, og hvordan prioriteringer foretas vil være av stor betydning. Figuren under illustrerer funn fra forskningen som presenteres i hver sitt delkapittel.



Informantenes sitater er en sentral del av presentasjonen for å belyse og skape forståelse for innholdet. Sitater fra informantene er uthevet i kursiv og synliggjort ved innrykk.

5.1 Førerhund med åpne øyne

Leder er en viktig brikke i bedriftens arbeid. I dette kapitlet omtales leder og leders rolle i HMS-arbeidet.

Ledelse er veldig veldig viktig! Hvis ledelsen viser interesse innenfor HMS, da smitter det over og det er lettere at også ansatte viser interesse. Hvis ledelsen er interessert i HMS arbeid, så ser de ansatte det.

Leder, og hvordan ledelse utøves, fremheves her som kjernen for et godt HMS-arbeid. Interesse for HMS-arbeidet hos leder blir synlig for ansatte i bedriften. Denne interessen smitter over til ansatte, og det blir enklere å få ansatte interessert i arbeidet.

Føringer for hvordan bedriften som helhet skal arbeide, og hva som forventes av ansatte kommer fra leder. En leder signaliserer hva som er viktig og hva som verdsettes av arbeid, gjennom måten å lede på. Interesse for HMS-arbeidet kommer til frem gjennom det leder sier og gjør gjennom handling. Det kan være bevisste valg, men også ubevisst. Dersom leder ikke ser viktigheten med HMS-arbeidet, kommer den manglende motivasjonen for arbeidet raskt til syne for de ansatte. Dersom HMS-arbeid ikke er et arbeid som verdsettes fra toppen av bedriften, kan det være vanskelig å motivere ansatte til å bruke tid og ressurser til å engasjere seg i arbeidet. Interesse for HMS-arbeid hos leder smitter over til ansatte gjennom at leder signaliserer at dette arbeidet er viktig for bedriften. Når ansatte ser at HMS er et arbeid som verdsettes hos leder, kan det bli enklere for også ansatte å prioritere tid og ressurser til dette arbeidet (Karlsen, J. E., 2010; Spurkeland, 2009).

Leder skal gå foran eller sammen med sine ansatte, og legge til rette for at ansatte går sammen med eller følger i samme retning. Relasjonsledelse handler jfr. teori om å gjøre andre gode og få ansatte med seg i det arbeidet som skal gjøres. Interesse for HMS-arbeidet fremheves av ansatte, og her er det snakk om å vise interessen gjennom de valgene som gjøres. Valgene som gjøres, og hvordan valgene blir presentert, kan legge føringer for hvilke retninger ansatte skal ta sikte på. Skal ansatte gå i samme retning som leder, og på samme tid være gode i sin rolle som ansatt, må leder være bevisst sin egen rolle som leder. Rollen som leder er å lede ansatte, og det krever kompetanse på fagområde ledelse (Spurkeland, 2009).

Velger du å være leder bør det være ett bevisst valg, for ledelse handler om å skape gode relasjoner til de menneskene du jobber sammen med. I tillegg stiller HMS krav til både kunnskap, kompetanse og ferdigheter som er viktig å være bevisst, jfr. teori. Som leder må du tenke gjennom hvilken leder du er, og hvilken ledelse du utfører. Signaler som sendes til ansatte når det gjelder leders interesse for arbeidet som gjøres, plukkes opp og påvirker ansattes bidrag i samme arbeid. Ansatte fremhever, i intervju, tilstedeværelse av leder som viktig når det gjelder HMS. Tilstedeværelse gjelder fysisk tilstedeværelse og tilgjengelighet for ansatte. Ledelse handler om tilgjengelighet om å være til stede og møte ansatte der de er (Spurkeland, 2009; Koren og Lindør, 2013).

Leder har en ekstremt viktig rolle i bedriften, og det bør stilles høye krav til vedkommende. Gjennom forskningen og jfr. teori trekkes leder frem som det avgjørende kriteriet for å oppnå gode resultater. Med gode resultater mener her at HMS-arbeidet jobbes godt med i bedriften. Lederfunksjon kan være en utsatt stilling og inneha, blant annet med tanke på at å være leder er å være synlig. Det er ikke bare det som produseres av skriftlige resultater bedriftens leder blir vurdert på. Ansatte i bedriften er også en faktor hvor leder blir vurdert. Med dette menes hvordan ansatte innpasser seg i bedriften, påvirker arbeidsmiljøet og utfører sine arbeidsoppgaver. Hvordan ansatte utfører sin rolle som ansatt er påvirket av hvordan ledelse utføres. Ansatte har en mening om hvordan rollen som leder kan og bør utøves, noe som kommer frem både gjennom intervju og observasjon. Leder blir vurdert ut fra det som gjøres og det som sies. På samme tid er det like viktig å være bevisst at leder blir like mye vurdert på det som ikke gjøres, ikke sies og ikke tas tak i. Interesse for HMS-arbeidet er viktig når utøvelse av ledelse vurderes. Like viktig er det dersom det er mangel på interesse. Vurdering av leder gjøres fortløpende fra bedriftens egne ansatte, gjennom arbeidet som til enhver tid er i fokus (Busch og Vanebo, 2000).

Den øverste som har ansvaret, MÅ engasjere seg. Vi er nødt til å ha en personalsjef som er engasjert, som har lyst å jobbe med HMS og som ser poenget med å holde på med dette. Hvis vi ikke har det, så tror jeg ikke det blir noe bra.

Leder har ansvaret for HMS-arbeidet i bedriften, men å ha ansvar er ikke ensbetydende med at arbeidet skal bli bra. Engasjement for arbeidet må være til stede hos leder. Med det tolkes, ut fra sitatet, at leder må vise at vedkommende ser poenget med å jobbe med, og har lyst til å jobbe med HMS.

HMS-lovgivningen legger hovedansvaret for HMS-arbeidet hos leder, og legger føringer for hvordan ledelse utføres. Lovgivningen setter noen tydelig krav til leder når det gjelder å

ivareta lovens bestemmelser, men også når det gjelder å ivareta bedriftens ansatte. Arbeid med HMS skal ivareta ansattes arbeidsforhold på en forebyggende og helsefremmende måte. Tydelig ledelse kommer gjennom intervju frem som et suksesskriteriet for å oppnå gode resultater med HMS-arbeidet. Det forebyggende og helsefremmende perspektivet i HMS-arbeidet vektlegges av ansatte som det viktigste for leder å fokusere på. Forebyggende og helsefremmende handler om å opprettholde, bedre og fremme ansattes helse gjennom å forebygge det som medfører helserisiko og styrke det som bidrar til bedre helse. Dette perspektivet vektlegges også gjennom arbeidsmiljølovens formål (Karlsen, J. E. 2010; Stensbøl, 2012).

Engasjement for HMS-arbeid kan komme til syne gjennom at leder viser interesse for arbeidet. Gjennom intervju viser informantene til konkrete handlinger som indikerer engasjement for HMS-arbeidet. En leder viser engasjement ved å ta initiativ, setter seg inn i krav og forventninger til arbeidet, prioritere tid til arbeidet, følge opp, gi informasjon om hva som gjøres, og oppfordre til ansattes medvirkning. Engasjement til HMS-arbeidet bør ses i sammenheng med motivasjonen for arbeidet. Motivasjon er jfr. teori drivkraften for å få et arbeid utført. For å gjøre en god jobb er det viktig at arbeidet oppleves som meningsfylt og interessant. Dersom HMS-arbeidet anses som viktig, og det er et arbeid leder har lyst å jobbe med, vil engasjementet for arbeidet være en drivkraft og en viktig nøkkel for å gjøre en god jobb (Ryan & Deci, 2000).

Leder kan, ved å viser engasjement til HMS-arbeidet, få med seg bedriftens ansatte i arbeid som gjøres. Samarbeid går igjen blant ansatte når det er snakk om hvordan leder kan legge til rette for HMS-arbeid og gode arbeidsforhold i bedriften. Forhold som fremheves jfr. teori er gode relasjoner mellom medarbeider og leder, selvbestemmelse i jobben, støttende ledelse og rettfærdige ledere. Slike forhold kan medvirke til bedre arbeidsprestasjoner, mer dedikerte medarbeidere og med det skape et godt HMS-arbeid (Jakobsen og Thorsvik, 2013; Kuvaas, 2008).

En god leder er en overflødig leder. En som har gjort ett så godt grunnarbeid at ting flyter. Da er det viktig å ha oversikt og kjenner sine ansatte. Det å ha en ledelse som både ser oss og som hører oss og som tar oss på alvor, det er HMS.

HMS tolkes her som det å være tett på bedriftens ansatte. Leder må til en hver tid se de ansatte, høre på hva de har å si, og ta ansattes meninger og opplevelser på alvor. For å vite hva leder skal se etter, er det behov for å kjenne de ansatte og ha oversikt over konteksten de

er en del av. Dette er et arbeid som tar tid, men som er viktig. En god jobb med å bli kjent med ansatte fremheves som å legge grunnlaget for det videre arbeid.

Det er svært viktig at ansatte føler seg sett og hørt. For at ansatte skal føle seg sett og hørt er det som nevnt viktig at leder kjenner sine ansatte. Leder må vite hva som skaper motivasjon, pågangsmot og engasjerte ansatte. Dette er egenskaper som jfr. teori kan skapes gjennom ledelse som bygger på gode relasjoner. Utfallet kan gi ansatte som er lojale og føler tilhørighet til bedriften. Uten god relasjon og god kjennskap til ansatte, fremstår det jfr. teorien som utfordrende å lede ansatte som leder ikke har tilstrekkelig kjennskap til (Kuvaas, 2008; Spurkeland, 2009).

Når leder prioriterer arbeidsoppgaver, er det viktig å sette av tid til å lede. Sitatet over sier at en god leder er en overflødig leder. Med det tolkes at leder må kjenne sine ansatte for å kunne lede dem. Det blir mer utfordrende å lede ansatte du ikke kjente, innenfor tenkningen om relasjonsledelse. Det tar tid å bygge opp relasjonen mellom mennesker, skape tillit og få kjennskap til hva som er viktig for hver enkelt ansatt. Tid til grunnarbeid må prioriteres, og dette grunnarbeidet skal føre til at leder både ser og hører de ansatte. Ansatte sier tydelige i intervjuene at de ønsker en leder som har tid til å lede, og som har tid til å bli kjent med bedriftens ansatte (Kuvaas, 2008; Skivik, 2004; Spurkeland, 2009).

Leder må gi tydelig uttrykk for at HMS-arbeidet er blant leders viktigste oppgaver. Ansatte er bedriftens viktigste ressurs, og HMS-arbeidet er et resultat av at mennesker som jobber sammen mot et felles mål. Leders oppgave er å skape tillit blant sine ansatte, slik at de gjennom samarbeid kan jobbe godt med HMS i bedriften. Men tillit er ikke noe som kommer av seg selv. Tillit bygges opp over tid gjennom troverdig atferd, både fra leder og ansatt. Det kan være et tidkrevende arbeid. Alle ansatte er unike og individuelle, og medfører at leder vil ha ulike relasjon til ulike ansatte. For å skape tillit og grunnlag for et gode samarbeid er det viktig at hver enkelt ansatt blir møtt ut fra egne forutsetninger (Jakobsen og Thorsvik, 2013; Kuvaas, 2008).

Ansatte må føle seg sett, hørt og ivaretatt, og det er leders oppgave å gi denne tilbakemeldingen. Arbeidsmiljø som preges av arbeidsglede og motivasjon er jfr. teori ved de tilfeller hvor leder stiller krav, følger opp og gir tilbakemeldinger. Her er det viktig at krav som stilles er i samsvar med ansattes forutsetninger, og er et grunnlag for å bygge opp under selvledelse. Ved å følge opp arbeid viser leder interesse for arbeidet, og kan med det være med å synliggjøre at arbeidet anses som viktig. Tilbakemeldingene som gis må oppleves som

reelle. Gjennom konkrete tilbakemeldinger kan leder vise at den ansatte både blir sett og hørt. For at leder skal oppnå resultater gjennom å stille krav, følge opp og gi tilbakemeldinger, er det avgjørende at leder kjenner den ansatte tilstrekkelig. Når relasjonen og kjennskap etablert, kan dette føre til en god ivaretagelse av ansatte i bedriften (Brochs-Haukedal, 2010; Karlsen, J. E. 2010; Stensbøl, 2012).

Hvordan ledelse utøves og hvilke arbeidsoppgaver som følger med lederrollen er med å signalisere, og gi rammer for hvordan ansatte blir fulgt opp, ivaretatt og sett. Gjennom arbeidsmiljøloven plikter leder å ha kontroll med arbeidsmiljøet og arbeidstakers helse. Bedriften, med leder som ansvarlig part, skal drive et planmessig vernearbeid som sørger for at ansatte har den opplæring og informasjon som er nødvendig. Prioritering av disse oppgavene, og ikke minst, hvordan leder signaliserer at oppgavene blir løst er av stor betydning for ansattes opplevelse av ivaretagelse. Det vil alltid være ulike syn på HMS-arbeid, ut fra egne erfaringer og kunnskaper. Leders syn på HMS-arbeid gjenspeiles gjennom jobben som gjøres, og hvordan informasjon formidles (Karlsen, G. R., 2010; Karlsen, J. E., 2010).

Førerhund er en betegnelse for en hund som har til oppgave å lede en person bort fra hindringer, slik at personen kan ferdes så fritt og uhemmet som mulig. Hovedoppgaven er å lede, og kravet for å bli førerhund er at du må kunne lede. I bedriften er det leder som skal føre bedriften og ansatte i riktig retning. På lik linje med førerhund er det å være leder hovedoppgaven, og denne oppgaven må det settes av tid til. Førerhund med åpne øyne viser til at leder må se hvem den skal lede. Ansatte må bli sett og ivaretatt på en god måte, for å ha tillit til og bli en del av HMS-arbeidet. Tillit skapes gjennom samhandling og relasjoner. Øynene må holdes åpne slik at leder ser de ansatte, og tar seg tid til å bli kjent med de ansatte. Åpne øyne brukes som metafor både for å se de ansatte i bedriften, men også for å se arbeidet som skal til for å ivareta alle ansatte og bedriften på en god måte. Hvordan syn leder har på HMS er av stor betydning for hvordan ledelse utøves.

5.2 Helsikes Masse Styr

Kjært barn har mange navn i følge ordtaket. Forkortelsen for HMS kan i ulike bedrifter ha ulike tilnavn, med både positive og negative fortegn. Forståelsen av begrepet Helse, Miljø og Sikkerhet kan være avgjørende for bedriftens arbeid på området. I dette kapitlet presenteres betydningen av signaler som formidles, både bevisste og ubevisste, relatert til HMS-arbeidet.

HMS står for Helse, Miljø og Sikkerhet. Dette er tre områder som myndighetene gjennom arbeidsmiljøloven har pålagt de fleste virksomheter å arbeide systematisk med for å utvikle gode arbeidsmiljøer, god sikkerhet og redusere skader både på mennesker og fysiske objekter. Internkontroll er en metode for å arbeide systematisk med HMS på. Bedriften er pålagt å bruke denne metoden i sitt HMS arbeid gjennom arbeidsmiljøloven. (avskrift fra bedriftens elektroniske HMS-system)

Bedriften er gjennom arbeidsmiljøloven pålagt å jobbe systematisk med HMS, gjennom internkontroll. Myndighetene ønsker at bedriftene skal jobbe for å utvikle gode arbeidsmiljø, god sikkerhet og redusere skade på både mennesker og fysiske objekter. Informasjonen om hva HMS er og hvorfor bedriften skal jobbe med HMS er hentet avskrift fra bedriftens elektroniske HMS-system.

En viktig avklaring når det gjelder hensikten og bakgrunn for å jobbes det med HMS, er om arbeidet gjøres for bedriftens egen del, eller for å oppfylle ett lovkrav. Hva som oppfattes med HMS-begrepet, og hvorfor arbeid gjøres, legger føringer for hvilke ressurser som benyttes og prioriteres i bedriften. Hensikt og bakgrunn for HMS-arbeidet kan i tillegg danne grunnlag for hvordan det videre arbeidet oppfattes og håndteres på ulike nivå i bedriften. Dette gjelder både mellomledere, ansattrepresentanter og ansatte for øvrig (Karlsen, G. R., 2010).

HMS-arbeidet inkluderer store deler av en arbeidshverdag, og omfatter det meste av det en bedrift holder på med. I de fleste bedrifter, også kunnskapsbedrifter, vil HMS-arbeidet være omfattende. Arbeidet vil variere noe mellom ulike bedrifter, avhengig av blant annet hva bedriftens tjenester består av og hvilke ansatte som jobber i bedriften. Alle ansatte er ulike individer som alle er med å påvirker bedriftens HMS-arbeid. Selv om HMS er et lovkrav som alle må forholde seg til, ligger det relativt åpne føringer for hvordan arbeidet skal praktiseres. Slike åpne føringer for gjennomføring gir rom for tolkning, og kan påvirke hvordan bedriften velger å forholde seg til HMS. Føringene i internkontrollforskriften presiserer at HMS-arbeidet skal tilpasses bedriftens omfang, størrelse og kompleksitet. Det legges altså opp til at hver bedrift må sette seg inn i egne utfordringer og forutsetninger (Otteren, 2012).

Først og fremst er vi blitt en så stor bedrift at det er påkrevd at vi skal ha HMS på plass, så derfor er jeg glad for at vi nå har HMS-arbeidet på plass, i tilfelle vi får ett tilsyn. En annen ting er også at det er viktig for de ansatte at vi ivaretar det som ligger i helse, miljø og sikkerhet ovenfor dem.

Leder påpeker at bedriften nå er blitt så stor at pålegg om HMS-også gjelder denne bedriften. I tilfelle det blir tilsyn, er leder glad HMS-arbeidet er på plass. Videre sies at HMS er viktig for de ansatte, og bedriften skal ivareta det som ligger i HMS, for ansattes skyld.

Først og fremst gjelder HMS-lovgivningen for alle bedrifter som sysselsetter arbeidstaker (med få unntak). Argumentet at bedriften nå er blitt så stor at HMS-arbeid er påkrevd er ikke gjeldende i dette tilfellet. Begrunnelsen som retter seg mot bedriften størrelse viser et stort behov for å jobbe systematisk med HMS, ikke for å oppfylle ett lovkrav, men for å ivareta bedriftens mange ansatte (aml, 2006).

Jeg tolker overnevnte sitat som viktige presiseringer, i prioritert rekkefølge, for hvorfor bedriften skal jobbe med HMS. Hva som er intensjonen bak bedriftens HMS-arbeidet kan si mye om hvordan arbeidet legges opp, og hva som vurderes som et tilstrekkelig godt arbeid. Det er en rekke fordeler ved å jobbe aktivt og systematisk med HMS-arbeidet, og jfr. teori fremheves stor sammenheng mellom godt arbeidsmiljø og produktivitet, kvalitet og lønnsomhet (Otteren, 2012).

Arbeidsmiljø skiller seg ut som en fellesnevner når jeg spør ansatterepresentanter om HMS og hva som er viktig. Mellommenneskelig relasjoner og den enkelte ansattes intellektuelle kapital danner grunnlag for bedriftens totale ressurs. Både produktiviteten og kvaliteten i arbeidet kan ses som et resultat av ansattes innsats, og i kunnskapsbedrifter er vurdering av lønnsomhet også en vurdering av bedriften ansatte. Arbeidsmiljø kan i sum beskrives som alle de faktorene i vår arbeidssituasjon som påvirker den enkelte (Brochs-Haukedal, 2010; Otteren, 2012).

HMS har kort sagt betydning for hvordan den enkelte ansatte har det på jobb, og i et helhetsperspektiv betydning for bedriftens lønnsomhet. HMS-arbeidet bør legge føringer for ivaretagelse av ansatte, og jobbe for at forhold skal legges godt til rette for ryddige arbeidsforhold hvor alle ansatte blir inkludert i et godt arbeidsmiljø. En bedrift kan ikke ta for gitt ett godt og stabilt arbeidsmiljø som holdes ved like av seg selv. Ivaretagelse av ansatte er noe som må prioriteres høyt, og som må jobbes systematisk med for å ivareta. Trivsel og trygghet i arbeidssituasjonen trekkes frem som viktig for å ivareta ansatte jfr. teori, og informasjon om det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet presiseres som vesentlig som en del av HMS-arbeidet (Otteren, 2012).

Videre presiseringer fra ansatte fremhever HMS-arbeid som et gjennomgående arbeid som omfatter de fleste faktorer som definerer en arbeidshverdag;

Når det gjelder arbeidsplassen min er HMS det meste vi gjør. Egentlig alt i løpet av en arbeidsdag. Det gjelder informasjon, ledelse og da spesielt tydelig ledelse. Helse,

miljø og sikkerhet, i en kunnskapsbedrift er det å bli sett, det å bli hørt og det å kunne videreutvikle kompetanse.

HMS er alt som skjer i løpet av en arbeidshverdag, og informasjon trekkes frem som en viktig del av arbeidet. Leder har stor betydning for arbeidet, og da spesielt tydelig ledelse. I en kunnskapsbedrift er det viktig at ansatte blir sett, hørt og får mulighet til å videreutvikle sin kompetanse.

Hvordan arbeidet er organisert, med mer eller mindre forutsette elementer, kan si noen om trygghet og handlingsrom til å utføre arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Hvordan ansatte blir møtt, eller ikke møtt, av både leder og andre kollegaer er av betydning for hvordan ansatte føler deg inkludert i arbeidsmiljøet den er en del av. Alle bedriftens ansatte inngår som en del av arbeidsmiljøet. Alle har et selvstendig og individuelt til å bidra til et positivt miljø, både organisatorisk og psykososialt. Leder vil alltid ha hovedansvaret, og er ansvarlig for å legge forholdene til rette slik at ansatte både blir sett og hørt. Når det gjelder videreutvikling av kompetanse er det viktig at leder har den totale oversikten. Dette gjelder både bedriftens helhetlige behov, men også hvordan den enkelte ansatte kan videreutvikle sin kompetanse i tråd med krav og forventninger som stilles for arbeidet (Martinsen, 2004).

HMS-tankegangen, som omfatter systematisk forbedringsarbeid med kartlegging, risikovurdering, ansvarliggjøring, iverksettelse av tiltak og evaluering, kan settes opp mot de fleste forhold i en hvilken som helst arbeidshverdag. Videreutvikling av kompetanse kan også omfatte ferdigheter innen HMS-tankegangen, og hvordan hver enkelt kan bidra til å påvirke eget arbeid i tråd med selvledelse. I kunnskapsbedrifter er selvledelse sentralt for å fremme ansattes evne til å planlegge, gjennomføre og evaluere eget arbeid på en effektiv måte.

Delegering og samarbeid er viktig for at bedriften skal fungere godt, og det er leders ansvar å sørge for at ansatte har den kompetanse og motivasjon som trengs for å være selvstendig i sitt arbeid (Karlsen, J. E., 2011; Martinsen, 2004).

Ansatte forteller i intervju at ivaretagelse av ansatte regnes som HMS og verdsettes høyest. Det sies videre at det er viktig at leder er til stede for ansatte, ser de de ansatte og arbeidet som gjøres. Fokusering på ansattes behov, gjennom HMS-arbeid og innsats i forhold til ansattes helse og trivsel kan være en god investering for bedriften, og kan skape effektivitet gjennom motiverte og friskere ansatte. Utfordringen som presenteres med HMS-arbeid er at det tar mye tid, og det er i perioder vanskelig å prioritere tid til alt som skulle vært gjort. Spørsmål i denne sammenheng er hva som er mer verdifullt å bruke tid på enn bedriftens ansatte? I en

kunnskapsbedrift er ansatte en viktig kapital som bør forvaltes. Hva som gjøres for systematisk å jobbe med disse områdene er det ønskelig at leder er tydelig på (Aadland, 2004; Otteren, 2012).

Ansattes syn og oppfatning av HMS og leders syn og oppfatning av HMS forteller noe om utgangspunktet for arbeidet som skal gjøres. HMS-arbeid er et samarbeid, jfr. teori, og det er viktig at leder peker ut og er bevisst hvilke retning bedriften tar sikte på. Dersom det er ulike intensjoner bak arbeidet, kan det føre til ulike forventninger til hva som er målet, og forventninger til hvordan arbeidet skal legges opp og prioriteres. Forhold hvor forventningene ikke er definert kan skape utfordringer i bedriften dersom de ikke tas tak i og diskuteres. Hvordan leder og ansatte ser på HMS-arbeidet, og forventninger til arbeidet som skal gjøres kan gi et bilde av hvordan arbeidet er forankret hos hver enkelt (Karlsen, G. R., 2010; Nordhaug et. al, 2008).

HMS er et omfattende og sammensatt fagområdet. Hvordan arbeidet med HMS oppleves i bedriften er av stor betydning for arbeidet som gjøres. HMS kan oppleves som et lovkrav bedriften må prioritere for å tilfredsstille eksterne behov, som for eksempel tilsynsmyndigheter. En motsetning til denne forståelsen er at HMS-arbeid gjøres for bedriftens egen del, for å skape best mulig arbeidsforhold for ansatte og lønnsomhet for bedriften. Motivasjonen for HMS-arbeidet vil gjenspeile hva som forstås med begrepet HMS. Hvordan HMS-arbeidet forstås videre danne grunnlag for hvordan arbeidet forankres i bedrifter.

5.3 Trappevasken starter øverst

HMS-arbeidet må starte øverst, hos leder, på lik linje med trappevasken. Dette kapitlet handler om forankring, og gjelder forankring av HMS-arbeidet i hele bedriften. For å vise tilbake til trappevasken, er det viktig at hele trappen ses under ett for å få et skinnende resultat. Kapitlet tar for seg forankring av HMS-arbeidet i ulike deler av bedriften, fra leder til ansatte.

Hvis du har ledere som overhode ikke er engasjert eller bryr seg, så får du ikke HMS-arbeidet gjennom. Bedriften kan innføre ulik politikk, men hvis det ikke er forankret hos ledelsen, så blir det fine ord i en perm eller i en rutine.

Uengasjerte ledere og lederer som fremstår som at de ikke bryr seg, vil vanskelig kunne gjøre en god jobb med bedriftens HMS-arbeid. Innføring av arbeidsoppgaver eller nye prosedyrer

vil forbli skriftlige dokumenter, og ikke en del av bedriftens praksis, dersom arbeidet ikke forankres hos leder.

Leder er tilsatt for å lede bedriftens ansatte. Arbeidsoppgaver som er viktig å få gjennomført bør derfor initieres og forankres fra toppen. Her skal nevnes at det er ulike måter å initiere et HMS-arbeid. I denne sammenheng er det snakk om forankring, og all tilbakemelding fra ansatte er tydelig på at HMS-arbeidet må forankres på toppen. Konkret går tilbakemeldingene på at leder må se de positive effektene ved HMS-arbeidet og vektlegge nytteverdien av systematisk arbeid. Det presiseres gjennom intervju at en god forankring ikke er ensbetydende med å formidle at HMS-arbeidet er viktig fordi loven sier vi må ha det på plass. Akseptering av lovmessige forhold om HMS-arbeid ses som en selvfølgelighet, og ikke tegn på forankring. Ansatte fremhever engasjement som tegn på forankring, og synliggjøring av HMS-arbeid som et prioritert arbeid, ikke som en ekstrabelastning ved siden av andre lederoppgaver (Karlsen, G. R., 2010; Nordhaug et. al, 2008).

Leders holdning til HMS-arbeidet vises gjennom konkrete handlinger, eller mangel på handlinger. Handling må vektlegges, og det er gjennom måten konkrete arbeidsoppgaver løses i hverdagen at praktisk HMS-arbeid kommer til syne. Gjennom handling vises forankring av arbeidet, og holdninger kommer frem gjennom det som gjøres. Holdninger kommer også til syne ved det som ikke gjøres, og ikke tas tak i. Mangel på engasjement og det at leder ikke bryr seg, likestilles når det gjelder arbeid med HMS. Dersom arbeidet ikke forankres hos leder er det fare for at tid og ressurser som prioriteres og investeres i HMS-arbeid er uten praktisk betydning for den gjengse ansatte i bedriften. Fine ord i en HMS-perm, fysisk eller elektronisk, vil ha liten verdi ute i bedriftens arbeidshverdag dersom arbeidet ikke forankres og omgjøres til etablert praksis. Ansatte sier det er viktig å få implementert en forståelse hos leder for at HMS er viktig. Det stilles spørsmålsteget med forankringen av HMS-arbeidet hos leder, og en usikkerhet hvordan arbeidet skal omgjøres fra ord til handling (Dysvik og Kuvaas, 2012; Otteren, 2012).

Informasjon om HMS-arbeidet, både muntlig og skriftlig, er i tillegg av betydning, og må ikke undervurderes. HMS-arbeid som gjøres og prioriteres må kommuniseres til bedriftens ansatte. Intensjonen og målet med arbeidet må være tydelig for alle. For å vite hvilke retning du skal gå, er det av betydning at du ser veien du skal følge (Aadland, 2004).

Tydelige og forankrede mål gir retning, og det er en fordel at alle går i samme retning. Bedriften må, i følge Internkontrollforskriften § 5, ha mål for HMS-arbeidet. HMS-målene

bør være forankret og bør ha samme oppmerksomhet fra leder som øvrige sentrale målområder bedriften jobber mot. Videre skal HMS-målene integreres i bedriftens styring og planlegging, og det er leders oppgave å sikre at mellomledere i bedriften følger opp de målene bedriften har i forhold til HMS (Karlsen, J. E., 2010; Otteren, 2012).

Det har vært viktig å sette noen mål og definere hvilke målsetninger vi skal ha. Vi kom raskt i gang med å definere mål. Målene som gjelder er det ledergruppen som har gjort og de har vi sammen beskrevet. For å sette målene har vi hatt som utgangspunkt hvordan bedriften er rigget. Vi har sett på helheten og vurdert hva som er viktig for oss. Jeg synes i grunn at prosessen har vært tilfredsstillende.

Bedriften kom raskt i gang med å definere mål, og leder ser det som viktig å sette ned hvilke målsetninger som gjelder. Det var ledergruppen som sammen beskrev HMS-målene, ut fra hvordan bedriften er organisert. Helheten er vurdert, sammen med vurdering av hva som er viktig for bedriften. Prosessen med å få på plass HMS-mål vurderes av leder som tilfredsstillende.

Etter en muntlig kartlegging av ansatte titulert med lederfunksjon var det 14 av totalt 15 spurte, som ikke kjente til målene. I denne muntlige kartleggingsrunden var flere av lederne fra ledergruppen spurt. Tilbakemeldinger jeg fikk var at lederne tydelig ga uttrykk for at dette burde de ha oversikt over, men kunne ikke gi noe svar på spørsmålet. Ut fra slike utsagn stiller jeg spørsmålstegn ved forankringen HMS har i ledergruppen, og hvordan arbeidet er vektlagt og prioritert fra leder.

På lik linje med andre bedriftsmål, legger også HMS-mål føringer for bedriftens arbeid, innsats og bruk av ressurser. Skal det investeres tid og kompetanse i et arbeid, er det vesentlig å vite hva som er målet med arbeidet og hvilke tidsaspekt det er snakk om for å nå målet eller målene. Leders ansvar når det gjelder HMS er omfattende og skal sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i bedriften. Hvordan HMS-arbeidet forankres hos bedriftens ledelse vil påvirke arbeidet mot bedriftens ansatte, og legge føringer for det videre arbeidet (aml, 2006, Karlsen, G. R., 2010).

Når det gjelder HMS-målene vet ikke ansatterepresentantene hvem som har utformet målene i bedriften. De kommer frem gjennom intervju at målene ble opplest etter de var vedtatt i ledergruppen. Mangel på medvirkning og informasjon kan gjøre det utfordrende å forankre et arbeid blant ansatte. Eierforhold til et arbeid er sentralt når det er snakk om forankring, og for å få eierforhold til noe er informasjon av stor betydning. Ansatte bør få informasjon om hvordan prosessene, med for eksempel å sette mål, er gjennomført. Slik informasjon kan være

viktig tilrettelegge for å forankre HMS-arbeidet hos ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Koren og Lindøe, 2013; Spurkeland, 2009).

Gjennom møteobservasjon kommer det frem at HMS-målene blant annet er satt med bakgrunn fra arbeid bedriften har med NAV Arbeidslivssenteret og avtale om inkluderende arbeidsliv. Resultatene fra arbeidsmiljøundersøkelse som ble gjennomført i 2013 er også tatt med i ledelsens vurdering av hva som er viktig for bedriften å jobbe videre med. Ansattes vurdering av hva som er viktig viser seg å være med i ledelsens vurdering når HMS-mål ble utformet. Denne vurderingen er imidlertid ikke kommunisert ut til ansatte. Forankringen av målene hos ansatte påvirkes av hvilke kjennskap de har til HMS-arbeidet som gjøres, og hva som ligger bak beslutninger som tas. Åpenhet rundt prosessen, og kommunikasjonen ut til de ansatte er en viktig del av forankringen av arbeidet, og kunne påvirket ansattes opplevelse av HMS-arbeidet som gjøres (Nordhaug et al, 2008; Johannessen og Olsen, 2008).

Målene som er satt for HMS-arbeidet er, i følge sitat over, gjort på bakgrunn fra ledelsen vurdering av hva som er viktig for bedriften. Det fremkommer ikke at ansatte har medvirket i utforming av målene. Et sentralt spørsmål for det videre arbeidet blir hvordan HMS-målene skal forankres hos ansatte (Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

Vi har fått tredd over hodet ett HMS-system som jeg ikke vet hvem som har skrevet. Vi har fått det tredd over hodet, så det er ikke noe engasjement eller motivasjon til å sette meg ned å lese de der dokumentene. Når det ikke er utarbeidet i lag, så er det vanskelig å få noe eierforhold til det.

HMS-systemet er utarbeidet, men ansatte kjenner ikke til hvem som har vært involvert i informasjonen som ligger i systemet. Uten medvirkning er systemet blitt presentert, eller tredd ned over hodet, ut fra sitatet. Motivasjon for å lese seg opp på innholdet i HMS-systemet er ikke til stede. Forklaringen for manglende motivasjon og engasjement er at arbeidet ikke er gjort gjennom et samarbeid, og da er det vanskelig for ansatte å få et eierforhold til det.

Ansatte sier de ikke vet hvem som har jobbet med HMS-systemet. De opplever ikke noe medvirkning i arbeidet som har vært med utforming av innholdet i HMS-systemet. Denne mangelen på medvirkning gjør det vanskelig å få eierforhold til arbeidet, det fører til manglende motivasjon og engasjement til å sette seg ned å lese dokumentene som ligger tilgjengelig i systemet. Ansatte er ikke informert om hvilke rolle verneombudene har hatt i forhold til HMS-arbeidet. Det viser seg at verneombudene har hatt møter og til dels vært med i prosessen med HMS-arbeidet. Verneombudene er ansattes representant når det gjelder HMS-arbeid i bedriften. Når ansatte ikke kjenner til at verneombudene representert ansatte i

arbeidet som gjøres, blir det stilt spørsmålstegns med medvirkningens aktualitet.

Usikkerheten hos ansatte gjelder ikke bare verneombudenes rolle, men det er generell usikkerhet angående hvem som har vært inkludert i HMS-arbeidet (aml, 2006; Karlsen, J. E., 2010).

På samme måte som HMS-arbeidet må forankres hos ledelsen, må det også forankres hos ansatte. HMS-arbeidet må forankres fra toppen, men arbeidet må gjøres i samarbeid med ansatte. Det er imidlertid enighet, fra leder og ansatte, at HMS-arbeidet må implementeres i hele bedriften. Begge parter presiserer at ansatte må få eierskap og kjennskap til HMS-arbeidet (Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

Ett godt arbeid med implementering av HMS-arbeid består i følge verneombudene av flere faktorer. Alle faktorene knytter seg til forankring hos bedriftens ledelse, men også til forankring hos de ansatte. Aktiv jobbing med holdningsskapende arbeid vil være en viktig del av leders arbeid med HMS. Synliggjøring av arbeidet som gjøres er en del av arbeidet som retter seg mot ansattes holdning til HMS. Kjennskap til HMS-arbeidet er en forutsetning for om arbeidet kan vurderes som nyttig og viktig å bruke tid på (Koren og Lindør, 2013; Otteren, 2012).

Dersom det forventes at ansatte skal ta del i HMS-arbeidet forutsetter det at arbeidet må forankres hos ansatte. Det er ikke tilstrekkelig med kjennskap til en planlagt eller pågående prosess, eller kjennskap til at noen i bedriften kanskje jobber med dette. Det er tydelig et behov og interesse for en bedre kjennskap blant ansatte i forhold til hva som gjøres, og hvordan det gjøres. Kanskje er det viktigste av alt, ut fra tilbakemeldingene, hvorfor ting gjøres slik de gjøres (Karlsen, J. E., 2011; Otteren, 2012).

Det informeres fra ansatte at de har hørt snakk om HMS-arbeidet i snart 6 år, men har ikke sett det, og lurer på hvor de kan finne det, dersom det er ferdig. Når det er snakk om forankring er medvirkning og kommunikasjon to sentrale begreper. Presisering i intervju er at det er kjempeviktig at HMS-systemet implementeres i hele bedriften, men ansatte har ikke inntrykk av at noen har ett forhold til HMS-systemet. Inntrykket som går igjen er at bedriften ikke har jobbet godt nok med HMS. Ansatte burde være informert fra start, og vært involvert i prosessen med å implementere HMS-arbeid i bedriften. En annen problemstilling, som ikke blir belyst her men som er relevant for bedriften å ha med seg, er hvordan denne forankringen skal holdes ved like. HMS-arbeid er, på lik linje med mye annet, ferskvare. Det må jobbes med kontinuerlig, og god forankring hos leder og hos ansatte er en viktig faktor å

vedlikeholde for å oppnå ett godt HMS-arbeid. Ansatte er kanskje den viktigste brikken i HMS-arbeidet, fordi det er blant ansatte at HMS-arbeidet realiseres (Karlsen, G, R., 2010; Koren og Lindøe, 2013).

Forankring må starte øverst i bedriften, slik trappevasken skal starte øverst. For å forankre HMS-arbeidet, må det etableres en forståelse for hva arbeidet er og hvorfor det er viktig for bedriften. Denne forståelsen må gjennomsyre hele bedriften, og alle ansatte må involveres, slik at HMS-arbeidet kan spres og forankres blant alle bedriftens ansatte. Informasjon nevnes som en nøkkel for å forankre arbeidet. Forståelsen av at noe er viktig må formidles på en måte som gjør at alle forstår budskapet. Videre er det viktig å skape eierforhold til HMS-arbeidet, og her er medvirkning et sentralt begrep.

5.4 Bedriftens lagspill

HMS er ikke noe one-man-show, det er et samspill som krever samarbeid for at arbeidet skal bli bra. Dette kapitlet omhandler om ansattes medvirkning som del av bedriftens HMS-arbeid. Lovbestemte medvirkningen blir omtalt, i tillegg til funn når det gjelder hvordan medvirkning fungerer og oppleves i praksis.

Medvirkning må komme fra ledelsen, og så må de oppmuntre de ansatte til å bidra. Hvis du ikke har ansatte som bidrar, så er du like langt. Men det må først komme fra ledelsen slik at ansatte får en åpning til å bidra.

Uten medvirkning kommer du ingen vei. Ansatte må oppmuntres til å bidra, og det er leders ansvar å legge til rette for denne medvirkningen. Leder må gi ansatte en åpning til å bidra.

Trappevasken må altså starte øverst. Når det gjelder medvirkning, er leder også her av stor betydning for hvordan arbeidet praktiseres. Ansatte er pliktig å delta i HMS-arbeidet, men leder må legge til rette og gi ansatte en åpning som klart og tydelig viser hvordan ansatte skal medvirke. Betydningsfull innflytelse fra ansatte i bedriften er med på å skape et HMS-arbeid som bygger på god relasjon. Betydningsfull innflytelse fra ansatte skapes gjennom medvirkning. Ansatte som ønsker å bidra til forbedring og utvikling i bedriften bør bli hørt og tatt på alvor. Leders ansvar er å tilrettelegge slik at ansatte kan bidra med sine tanker og forslag til forbedringer. Medvirkning er å legge til rette for at arbeidet skapes ut fra et samarbeid mellom leder og ansatte, hvor begge parter ser verdien og viktigheten med samarbeidet (Koren og Lindør, 2013; Skivik, 2004); Spurkeland, 2009).

HMS-lovgivningen legger føringer for hvordan ledelse utføres, gjennom at leder plikter å legge til rette for arbeidstakers rett og plikt til å delta i utforming, gjennomføring og oppfølging av det systematiske HMS-arbeidet. Alle ansatte har gjennom Arbeidsmiljøloven § 2-3 og § 4-2 en lovfestet medvirkningsplikt og rett til å medvirke i HMS-arbeidet. Ansatte skal med delta aktivt i bedriftens organiserte verne – og miljøarbeidet i bedriften (aml, 2006).

Internkontrollforskriften § 4 presiserer at ansatte skal medvirke ved innføring og utøvelse av internkontroll. Lovgivningen skal med dette sikre medvirkning og involvering, men hvordan det ivaretas og prioriteres er opp til hver enkelt bedrift. Involvering og inkludering fremheves av ansatte som viktig. For å få ansatte til å medvirke, er det viktig at bedriftens ansatte har kjennskap til hva og hvordan de kan medvirke. Gjennom møteobservasjonene fremstår forankring av HMS-arbeidet blant ansatte, og medvirkning som en avgjørende faktor for å få et godt HMS-arbeid i bedriften (IK-forskriften, 1997; Karlsen, G. R., 2010).

Det å inkludere ansatte er en suksesskriterie for å lykkes med HMS-arbeidet. Det å inkludere ansatte er veldig lurt. Ansatte føler de blir lyttet til og hørt, de deltar og tar litt ansvar i jobben mot et bra HMS -arbeidet.

Inkludering av ansatte i HMS kan føre til at ansatte føler seg lyttet til og blir hørt. Videre kan inkludering resultere i at ansatte deltar og tar litt ansvar i jobben som skal gjøres mot et bra HMS-arbeid. Det vurderes som et suksesskriterie, for å lykkes med HMS-arbeidet, at ansatte inkluderes i arbeidet.

Gjennom intervju og faglitteratur fremheves det at HMS-arbeidet skal skje i samarbeid mellom leder fra arbeidsgiversiden og bedriftens ansatte fra arbeidstakersiden. Begge parter har både rett og plikt til å delta i arbeidet. Hovedansvaret vil alltid ligge hos leder. Ansvaret kan ikke delegeres bort, men det anbefales at oppgaver delegeres. Ansatte kan få ansvar for ulike deler av HMS-arbeidet, i samarbeid med leder. Et eksempel som trekkes frem er brannvernarbeidet i bedriften som både leder og ansatte er veldig fornøyd med. Her er en av bedriftens ansatte utnevnt til brannvernleder, blitt kurset på området og har et ekstra ansvar for dette HMS-området. En av de ansatte sier at erfaring fra bedriften viser at ansatte som får ansvar, tar ansvar, følger opp arbeidet, og resultatet blir bra. For å oppnå et godt HMS-resultat fremstår det som viktig at leder legger til rette for medvirkning og samarbeid (Karlsen, J. E., 2010; Ottersen, 2012).

Medvirkning krever samarbeid, og både leder og ansatte har et ansvar for å skape et godt og medvirkende samarbeid. Det fremheves at leder må legge til rette, men ansatte må også gripe

muligheten og benyttet retten til medvirkning. Ett moment for å skape god medvirkning er å se viktigheten med medvirkning. Medvirkning skal skape forbedring og bidra til positive effekter for bedriften. Ansatte har verdifull kunnskap om egen bedrift som kan bidra med nyttig informasjon i forkant av avgjørelser. Uten deltakelse fra ansatte vil et hvert HMS-system forbli en struktur uten innhold (Karlsen, G. R., 2010; Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

Det kan bli vanskelig med medvirkning fra alle, men verneombudene bør kunne komme med tilbakemelding. Jeg tror ikke verneombudene har vært så mye involvert i arbeidet med innholdet i HMS-systemet. Vi kan ikke forvente at alle ansatte skal sitte å se på mange rutiner, men hvis ikke verneombud er blitt involvert så forstår jeg ikke. Verneombudene er veldig viktig å involvere.

Medvirkning fra alle ansatte kan være vanskelig, og ansatte forventer ikke at alle ansatte skal involveres i alt. Det som forventes er at verneombudene skal involveres og komme med tilbakemeldinger på arbeidet som gjøres. Verneombudene anses som veldig viktig å involvere, og det er liten forståelse dersom dette ikke gjennomføres i praksis.

Meninger når det gjelder hvordan og i hvilke grad ansatterepresentanter skal dekke ansattes rett og plikt til medvirkning kan være ulike. Alle ansatte har etter loven en medvirkningsplikt, og er pålagt å følge bedriftens retningslinjer i HMS-arbeidet. Her er det viktig å presisere at alle ansatte har et selvstendig ansvar for å melde fra om det er forhold i arbeidsmiljøet som går mot lovens formål om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Her har alle en plikt til å melde fra, og det oppfordres til å foreslå løsninger som kan bidra til en bedring av dagens tilstand (Karlsen, J. E., 2011).

Ved det foregående og den nåværende prosessen med HMS-arbeidet, er det en klar tilbakemelding fra ansatte at verneombudene bør involveres. Retten og plikten til å medvirke medfører også ett ansvar hos ansatterepresentantene. Verneombud og tillitsvalgte er representanter for øvrige ansatte i bedriften, og bør være bevisst sin rolle. Vervene bør ha et bevisst forhold til og kjennskap til øvrige ansatte interesser, holdninger og synspunkter. For å representere andre kan det være aktuelt med systemer for å sikre den informasjon og kunnskap som er nødvendig, for i neste runde å kunne representere de på en god måte (Karlsen, J. E., 2011; Otteren, 2012).

Noen oppgaver er veldig felles og noen er veldig atskilt. Vi har ikke satt oss ned eller diskutert hvilke rolle vervene skal ha. Det blir litt tilfeldig hvor de ulike sakene havner. Dersom det er arbeidsrelaterte ting som går utover det psykososiale, tenker jeg tillitsvalgte bør involveres.

Det er ikke avklart hvilke rolle vervene som verneombud og tillitsvalgte skal ha. Noen oppgaver fremstår som felles for begge vervene, og noen som atskilte. Det oppleves tilfeldig hvor ulike saker haver. Et eksempel når tillitsvalgte bør involveres er i saker hvor arbeidsrelaterte saker går ut over det psykososiale arbeidsmiljøet blant ansatte.

Verneombud og tillitsvalgte er begge ansattes representanter når det gjelder bedriftens arbeidsmiljø. For å sikre medvirkning er det hovedsakelig ansatterepresentanter som benyttes. Når det gjelder HMS-arbeid er det verneombud som gjennom lovgivningen fremheves med ekstra ansvar og plikt til å delta. Tillitsvalgte kan også ha en sentral rolle i HMS-arbeidet, da de ivaretas ansattes arbeidsforhold og rettigheter. Selv presenterer tillitsvalgte seg som et talerør, et bindeledd mellom ansatte og ledelsen. Fra leder uttales det at tillitsvalgte ikke har noe rolle i forhold til HMS. Samtidig er det i Arbeidsmiljølovens kapittel 8 gitt regler om informasjon og drøfting med tillitsvalgte (alm, 2006; Karlsen, G, 2010; Otteren, 2012).

Alle bør ha anledning til å medvirke, men ansatte oppfordres til å bruke verneombud eller tillitsvalgte som kan videreføre hva det gjelder. Både verneombud og tillitsvalgte sier deres rolle som ansatterepresentanter blir brukt av ansatte. For at ansatterepresentantene skal bli brukt er det nødvendig med informasjon om hvordan ordningen er organisert i bedriften, og det bør være kommunisert ut til alle. Videre kommer det frem at det er uklart når tillitsvalgte og når verneombud skal involveres. Rolleavklaring og avklaring av forventninger er ikke satt ord på, og kan skape uklarheter når det gjelder arbeidet med HMS. Avklaring av roller virker å være et forbedringspotensial dersom det er ulike forventninger til hvilke funksjon og rolle ulike verv skal ha internt i bedriften. Når ansatte bruker sine representanter for å bidra til god medvirkning, er det avgjørende at denne informasjonen tas videre opp til ledelsen i bedriften. Ansatterepresentantene blir ofte ett mellomledd eller bindeledd mellom ledelsen og ansatte. Her er det viktig med tillit blant ansatte når det gjelder medvirkning og hvordan denne blir benyttet, prioritert, vektlagt og tatt på alvor. Det presenteres en usikkerhet hvordan, og i hvilke grad, medbestemmelsesapparatet fungerer (Karlsen, G, 2010; Karlsen, J. E., 2011; Otteren, 2012).

Det blir litt uklart hvordan bedriften bruker medvirkningsapparatet. Det virker som ledelsen bruker det litt sånn etter sol og vind. Jeg opplever at ledelsen bruker både tillitsvalgte og verneombudene litt sånn som de vil. Medbestemmelsesapparatet har folk en opplevelse av at ikke fungerer og slik jeg ser det, så er medbestemmelsesapparatet, vi som verneombud og tillitsvalgte, mer et alibi for arbeidsgiver, enn ett verktøy for arbeidstaker. Vi blir dratt inn i medbestemmelse for at det ser fint ut, men det har ikke noe betydning.

Bruk av medvirkningsapparatet oppleves som uklart, tilfeldig og brukt etter ønsket utfall. Det presenteres at ansatte ikke har noe tiltro til at medbestemmelsen fungerer slik den skal. Verneombud og tillitsvalgte fremstilles her som et alibi for arbeidsgiver, og ikke som et verktøy for ansatte. Det stilles spørsmålsteget med betydningen av at vernene deltar. Opplevelsen er at medvirkningen er tilstede for at det skal se fint ut, ikke for at det har noen reel betydning, slik det skal være.

Medvirkning må være reell. For at medvirkningen skal ha noen effekt må det være tillit til at ansatte blir inkludert og involvert, og en ansatte bør ha en opplevelse av at medvirkningen vedsettes. Det er viktig at det ligger en realitet bak de ulike medvirkningsfora, og at det ikke gjennomføres som ett ledd i ett pliktløp hvor ansattes synspunkt egentlig ikke teller (Karlsen, G.R., 2010).

Videre er det viktig med systemer for å jobbe systematisk for å sikre medvirkning. Dette er en kunnskapsbedrift hvor folk med masse kunnskap sitter, og det er bedriftens samlede kunnskap som utgjør verdiskapningen i bedriften. Det er viktig å poengtere at alle ansatte har ansvar for egen helse og for å bidra til et godt og sikkert arbeidsmiljø. Alle ansatte har et selvstendig ansvar med å bidra positivt i bedriften, men også til å melde fra dersom det er eller oppstår uønskede situasjoner. Selvledelse inngår som sentral i kunnskapsbedrifter som bygger på mellommenneskelige relasjoner, og det stiller krav til selvstendighet blant ansatte. Ved selvledelse bør leder legge til rette for at ansatte skal føle en forpliktelse til bedriften og eget arbeid. Ansvar for den enkelte har overfor egen helse og ovenfor bedriften omfattes også av medvirkningsplikten om å melde fra ved behov (Karlsen, J. E., 2011; Karlsen, G. R., 2010).

Verneombud forteller i intervju at deler av sin rolle er å gjøre ansatte i stand til å stå for det de mener, og å få ansatte til å si fra om ting som ikke fungerer. De presiseres at alle har et selvstendig ansvar, og det handler om å ansvarliggjøre de ansatte. Verneombud sier at ingen kan forvente å bare sitte og bli fortalt alt. Alle må søke informasjon og ta ansvar selv.

Ansatte må være bevisst at det ikke alltid er nok kun å melde fra at noe ikke fungerer. Medvirkning og konkrete løsningsorienterte forslag fra ansatte er hensiktsmessig for å finne gode løsninger. Forslag til forbedringer fra ansatte, som står i ulike arbeidssituasjoner, kan gi utfyllende informasjon, da de på en annen måte enn leder kan se nødvendige og gjennomførbare tiltak. Ansatte burde være med å identifisere de gode løsningene som fungerer, ut fra de rammene som arbeidshverdagen tillater. Alle må se på, og ta tak i egen situasjon, ut fra egne forutsetninger. Ansatte kan best si noe om å belyse hva som kan

fungerer og hva som blir vanskelig å få til, ut fra egne rammer og forhold (Koren og Lindøe, 2013).

Forventningene må opp, og det må gjøres tydelige forventningsavklaringer. Verneombudene tror ikke det ligger noen hindringer fra leder, og de er tydelig på at alle må bidra, ikke bare sitte og vente på at noe skal skje. Åpenheten rundt HMS-arbeidet er av betydning. Hva ønsker og forventer leder, og hva ønsker og forventer ansatte? En av nytteverdiene med medvirkning er å sørge for at ansattes samlede kunnskap og erfaring utnyttes og kommer bedriften til gode. Dette har verken ansatte eller leder noen innvendinger mot (Koren og Lindøe, 2013).

På samme tid som HMS-lovgivningen legger føringer for medvirkning, omtales også styringsretten til leder. Denne retten er tillagt leder og dekker kravet om å lede, fordele og kontrollere arbeid. Ansatte har selv en forståelse for at de ikke kan involveres i alt. I enkelte saker og ut fra tid og ressurser kan det være behov for leder å benytte seg av styringsretten for å få avklaringer raskt på plass. I slike tilfeller kan det være nyttig med informasjon, både på generelt grunnlag, men også på konkrete vedtak hvor styringsretten er benyttet.

Ansatterepresentanter stiller spørsmålstegn med leders styringsrett, og er usikre i hvilke situasjoner den benyttes og i hvilke situasjoner medvirkning vektlegges (Karlsen, G.,R, 2010).

Hva som er viktig i forhold til implementering er medbestemmelse. Jeg ser ikke helt hensikten med at man bare skal lage en rutine, og sånn er det. Hvis alt blir følt som at noe blir tredd nedover ørene og det blir stilt strengere krav uten at du har påvirkningsmulighet, eller kan få være med å nyansere bildet, så vil det gå ut over arbeidslysten, og til syvende og sist trua på det vi holder på med.

Medbestemmelse er viktig når det gjelder implementering av HMS-arbeid. Hensikten med å lage en rutine faller bort, dersom ansatte ikke har noen påvirkningsmulighet eller mulighet til å nyansere bildet litt. Dersom ansatte opplever strengere krav til arbeidet, og føler at et arbeid blir pålagt uten mulighet til å påvirke kan det gå ut over arbeidet. Det vil påvirke arbeidslysten og kan ende opp med å påvirke motivasjonen for arbeidet.

Bruk av medbestemmelsesapparatet er veldig viktig å være bevisst. Ansatterepresentantene gir uttrykk for at medbestemmelse er av stor betydning for hvordan HMS-arbeidet oppleves i bedriften. Aktiv bruk av medvirkning, og god informasjon rundt arbeidet som gjøres sammen, kan bidra til økt motivasjon for arbeidet (Karlsen, G.,R, 2010; Koren og Lindøe, 2013).

Ved å legge til rette for medvirkning kan det skape en opplevelse av valgmulighet hos ansatte, som er et viktig moment når det gjelder motivasjon. Alle har behov for å oppleve at de har

valgmuligheter, og det er viktig at ansatte føler at de har mulighet til å påvirke eget arbeid. Ansatte bør oppleve at de blir sett og hørt, at de blir involvert og ansvarliggjort. Bedriften og leder må jobbe kontinuerlig med å legge til rette for å skape gode arbeidsplasser hvor ansatte motiveres. Leder skal stille krav, følge tett opp og gi tilbakemeldinger. I tillegg må ansatte få den informasjonen de trenger for å en god jobb (Dysvik & Kuvaas, 2012).

Du er nødt å vite at HMS-systemet er der, hvor det er og hvordan det er tenkt å brukes. I tillegg må du vite hvorfor vi har et HMS-system og se viktigheten med det. Derfor må det ikke bare være masse fine ord, det må være praktiske og helt enkle ting. Det skal ikke være tåkeord, det må bety noe og det må være konkret!

Ansatte må ha kjennskap til HMS-arbeidet som gjøres. De må kjenne til hva det er og hvordan det er tenkt og brukes. Videre er det viktig at ansatte kjenner til hvorfor bedriften har et HMS-system, og hvorfor det er viktig. HMS-systemet må være praktisk og enkelt i bruk, ikke bare fine ord som er uklare og uten praktisk betydning.

Uten informasjon om hvorfor et arbeid er viktig, kan det være vanskelig å finne motivasjon for å bruke tid og ressurser på arbeidet. Kunnskapsbedrifter bør være bevisste ansattes ressurser og hvordan indre motivasjon kan bidra til økt produktivitet og tjenestelevering. God nok kjennskap til sine ansatte for å vite hva som er viktig for hver enkelt kan være krevende, og det kan ta tid. Leder må legge til rette for informasjon og HMS-systemet bør, som nevnt over, være rettet mot ansattes bruk, på en forståelig, oversiktlig og overkommelig måte. Det handler mye om å se ansattes behov, og motivere ansatte til ønsket jobbatferd. Leder må gi informasjon som betyr noe for ansatte, og som er konkret nok til å tas i bruk. Fravær av ledelse i denne sammenheng kan i ytterste tilfelle gi ansatte en opplevelse av leder unnlater å ivareta og motivere den ansatte på en god måte. Her er det viktig å presisere at det er de ansattes subjektive opplevelse som er av betydning for å skape motivasjon. Et nøkkelord for å skape god relasjon, og med det øke muligheten for å skape motivasjon, er ansattes opplevelse av involvering, tilbakemelding og engasjement (Vik, 2007)

Likt med forankring, må også engasjementet for HMS-arbeidet være tydelig tilstede hos leder. For å skape motivasjon, og da hovedsakelig indre motivasjon, er det viktig at HMS-arbeidet oppleves som meningsfullt og interessant. Ved å involvere de ansatte og ved å gi tilbakemelding i arbeidshverdagen kan det bidra til mestring rundt HMS-arbeidet som gjøres. Det er motiverende å gjøre noe som er viktig for andre, og som betyr noe for andre. Motivasjon handler mye om hvilke informasjon som gis om HMS-arbeidet, og hvordan denne informasjonen gis (Ryan & Deci, 2000).

HMS-arbeid er et samarbeid og kan ses på som bedriftens lagspill. Det er en hel kultur, og eierskapet må skapes gjennom bevisstgjøring. Leder må legge til rette for at ansatte skal medvirke, og ansatte må selv ta ansvar og initiativ til å bidra med HMS-arbeidet. Leder må skape en åpning i arbeidet, slik at ansatte til å komme med innspill. Et vesentlig moment i arbeidet med medvirkning er informasjon om arbeidet som planlegges og arbeidet som gjøres.

5.5 Gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør

Det kan i enkelte sammenhenger være enklere å si de rette formuleringene, enn å gjennomføre handlingen i praksis. Dette kapitlet handler om kommunikasjon og informasjon. Det tar for seg viktigheten av informasjon, i tillegg til viktigheten med hvordan informasjonen formidles. Kommunikasjon er mer enn det som sier, det er også det som gjøres.

Det er viktig med informasjon om hva som skjer på arbeidsplassen og hva som gjøres, og medvirkning er at ansatte har mulighet til å kunne si noe om det. Alle ansatte vil føle seg inkludert, og informasjon er nøkkelordet. Informasjon om hvorfor arbeid er organisert på en spesiell måte kan endre ansattes oppfatning og opplevelse av situasjonen.

Medvirkning er at ansatte skal ha mulighet å si noe om hva som skjer og hva som gjøres på arbeidsplassen. For å kunne medvirke er det viktig med informasjon om arbeidet. Informasjon presiseres gjennom sitatet som vesentlig for at ansatte skal føle seg inkludert. Videre vil informasjon om hvordan arbeidet organiseres påvirke hvordan ansatte forstår og opplever ulike situasjoner.

Informasjon påvirker hvordan ansatte opplever HMS-arbeidet i bedriften. Generelt når det gjelder både ledelse og HMS-arbeidet er det viktig å være bevisst og tenke gjennom hvordan informasjonen kommuniseres ut. Kunnskap om kommunikasjon kan påvirke hvordan informasjonen formidles. Et eksempel er når leder informerer om kommende medarbeidersamtaler, og innleder med at presentasjonen som vises er laget en annen. Positiv tilbakemelding er at vedkommende som har laget presentasjonen får skryt for godt arbeid, og mer uheldig konsekvens kan være at det tydelig formidles lite eierforhold og prioritering av tid til denne type arbeid (Downs & Adrian, 2004; Hargie et.al, 1999).

Et sentralt moment ved kommunikasjon er påvirkningen og effekten som kan skape og bygge gode relasjoner. Dialog som kommunikasjonsmetode kan være viktig for å fremheve medvirkningen i bedriften, og bygger på forståelsen av likeverd og balanse. Medvirkning i HMS-arbeidet er et ønske fra både leder og ansatte, og dialogen kan være nyttig for å få avklart forventninger og lagt føringer for det videre arbeidet. Samhandling mellom mennesker

handler om kommunikasjon. Kort oppsummert er det i møte mellom mennesker effektiviteten og kvaliteten i HMS-arbeidet finner sted. Dersom man ikke er bevisst hvor viktig informasjon og formidling av informasjon er, kan det skape utfordringer for det videre HMS-arbeidet (Busch og Vanebo, 2000; Dahl, 2011; Underlid, 1997).

Leder må gi ansatte informasjon om arbeidet, men også informasjon om arbeid som ikke gjøres eller utsettes å gjøres. Ansatte sier i intervju at de savner informasjon om hvorfor HMS-arbeidet strander, og informasjon om hvilket annet arbeid tid og ressurser prioriteres på. Jft. teori er kommunikasjon viktig når informasjon formidles. Kommunikasjon vil påvirke flere funksjonene i bedriften, og er viktig for at leder og ansatte sammen skal oppnå gode resultater. Informasjon om hvordan HMS-arbeidet er organisert er viktig for å involvere ansatte i helhetstenkningen, og for å avklare og unngå misforståelser. Ved å vise til resonnement som er gjort kan det oppleves av ansatte som konstruktiv argumentasjon for hva som skjer på arbeidsplassen og hvorfor (Grismø, 2005; Spurkeland, 2009)

Det er ikke bare hva man sier, men kanskje enda mer hva man gjør som leder som er avgjørende.

For ansatte er leders handlinger avgjørende for hva som forstås og oppleves. Kommunikasjon er mer enn bare det som sies.

Kommunikasjon er mye mer enn det som sies gjennom ord, det er også det som ikke sies, ikke gjøres og ikke tas tak i. Kongruens handler om samsvar mellom tanke, handling og ord. Et ordtrykk som ofte benyttes i slike sammenhenger er «Gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør». I en arbeidshverdag vil det naturlig være dager og perioder hvor det er hektisk med mye som skulle vært gjort og mange oppgaver som venter. Tilbakemelding fra leder er at det er utfordrende å få tid til HMS-arbeidet, samtidig som det understrekes at det er viktig at det prioriteres og blir gjort. I denne sammenheng er det av betydning at det som kommuniseres, både muntlig og skriftlig, også gjenspeiles i det som kommuniseres gjennom handling. Leders uttalelser og handlinger, men også mangel på dette, blir fort synlig. Hva leder faktisk gjør blir ofte brukt som retningsgivende for ansattes tolkning av bedriftens verdier og mål (Johannessen og Olsen, 2008).

Informasjon kan kommuniseres uavhengig av hva som formidles muntlig og skriftlig. Det kan være veldig tydelig kommunikasjon ved å unnlate å informere. «You can not, not communicate» er ett uttrykk jeg har blitt fortalt og som vurderes som passende for kommunikasjon og ledelse. Uttrykket beskriver, ut fra lederfokus, at leder kan ikke velge å

ikke kommunisere. Alt leder gjør kan vurderes som kommunikasjon. Leder kommuniserer både muntlig, skriftlig, gjennom handling, men også ved unnlatelse av nevnte kommunikasjonskanaler. Informasjon om hvorfor gjør vi som vi gjør kan være konstruktiv argumentasjon og avklaring av standpunkt. Informasjon kan involvere ansatte i prosesser, ikke nødvendigvis for å medvirke i alle beslutninger, men for å avklare situasjoner og unngå misforståelser. Dersom informasjon uteblir, er det større mulighet for at ansatte kan oppleve usikkerhet, blant annet på grunn av mangel på kunnskap og kjennskap til grunnlaget beslutningene er tatt på (Spurkeland, 2009).

Det er viktig å være tydelig på at noen ting er leders ansvar å ta avgjørelser på. Vi ansatte trenger ikke bli inkludert i alt, for det er ikke all informasjon vi skal ha tilgang på. Men det er viktig å være tydelig på hva som gjøres og hvilke informasjon som kommer. Ansatte må få informasjon om hva vi kan bli inkludert i og når det er ledelsen som bestemmer.

Ansatte skal ikke ha informasjon om alt, og noen avgjørelser må tas på ledernivå. Det som er viktig er en avklaring når det gjelder hvilke beslutninger som tas av leder, og hvilke beslutninger ansatte skal medvirke i. Ansatte ønsker en tydelighet når det gjelder hvordan arbeidet er organisert og hvilke informasjon som kan forventes. Tydelig informasjon med avklaring gjelder; når er det leder som bestemmer, og når er det ønskelig med medvirkning.

Hvilke informasjon som kommuniseres ut stilles det spørsmålsteget med. Samtidig kan informasjon være utfordrende og det kan være behov for å en kritisk gjennomgang av hva som kommuniseres ut. Det er viktig at ansatte får den informasjon de trenger, og da kan det være hensiktsmessig å være bevisst hva som presenteres, på hvilke måte og til hvilke tid. Ansatte ser selv utfordringen med informasjon om alt, men er tydelig på at behovet for en bevisst holdning til hvilke informasjon som gis og hvilke informasjon som ikke kommuniseres ut. Dersom det er situasjoner som ikke gir rom for medvirkning, av ulike årsaker, må det formidles. Det samme gjelder i situasjoner hvor deler av informasjonen bør holdes tilbake. Tydelighet og åpenhet i slike situasjoner etterspørres, og det kan skape frustrasjon dersom deler av en helhet kommuniseres ut, uten å formidle årsaken til denne informasjonsstrategien (Grismø, 2005; Spurkeland, 2009).

Min opplevelse er at det er en kultur på at ting skal være så åpent og det er ingenting som skal være hemmelig. Det er kommunisert mange gange, at det skal være så åpent, men så viser det seg at det ikke er det likevel. Det er veldig tette skott. Det er kun rett informasjon som kommer ut. Enkelte gang har det vist seg å gjerne bli pyntet litt på. Da kjenner jeg at jeg blir provosert. For jeg tenker, ikke undervurder oss!

Det er kommunisert ut at bedriftskulturen skal være åpen. Ansatte opplever ikke at all informasjon kommer ut, men at informasjon blir gjort om på før den formidles videre. Sitatet sier at kun rett informasjon kommer ut, noe som oppleves som provoserende. Når informasjon uteblir, eller oppleves som pyntet på føler ansatte seg undervurdert.

I sitatet kommer det tydelig frem at leder må kjenne sine ansatte og vite hvilke informasjon som er nødvendig for at ansatte skal føle seg ivaretatt. Det kommer frem at ledelsen har gitt beskjed at informasjon ikke skal spres av ulike verv på eget initiativ, men gå gjennom og kvalitetssikres av ledelsen. I tillegg kommer det frem at ansatte opplever en siling av informasjon som kommer, og at situasjoner blir fremstilt på en annen måte enn virkeligheten tilsier. Igjen er det ansattes opplevelse som er av betydning her. I enkelte situasjoner kan det være nødvendig å holde tilbake informasjon, dersom det vurderes som lite relevant og/eller kan medføre negative konsekvenser for bedriften. Hvordan kommunikasjonen formidles vil ha en sosial funksjon i bedriften og kan være med å fremme eller hemme ansattes motivasjon, avhengig om den oppleves som reel, unnlattende eller unnvikende (Downs & Adrian, 2004; Hargie et.al, 1999).

Informasjon fra møtene i arbeidsmiljøutvalget (AMU) stilles det også spørsmålsteget med når det gjelder arbeidet som gjøres, og ansatte opplever mangel på informasjon. Referatene fra AMU-møtene ligger, som et eksempel, ikke åpne for alle. Det presiseres at det er ingen grunn til at informasjonen skal være lukket, det er bare ikke tenkt på tidligere. Denne tilbakemeldingen, at det ikke er tenkt på, er noe som går igjen. Både leder og ansatte presentere mangelfull kompetanse på HMS-arbeidet som en faktor som påvirker informasjon på HMS-området. Usikkerhet og mangel på både formal kompetanse og praktisk erfaring med systematisk HMS-arbeid gjenspeiler informasjonen som formidles, og informasjonen uteblir. Grundig og god informasjon åpner for samarbeid og gir grunnlag for gode resultater. Her er det et forbedringspotensialet. Dersom det er ønskelig med åpenhet kan det være snakk om bevissthet og kunnskap når det gjelder informasjon og kommunikasjon (Busch og Vanebo, 2000).

Intranett er veldig veldig bra. Det er noe jeg tror vår bedrift ikke tenker på som HMS-arbeid, men som kanskje er det viktigste HMS-arbeidet som gjøres her. Informasjonen er sikret bedre og vi sikra at alle får tilgang på samme informasjon.

Intranett er bedriftens interne kommunikasjonskanal som alle ansatte har tilgang til, og oppleves som noe av det viktigste HMS-arbeidet som gjøres i bedriften. Informasjonen er

sikret ved at alle ansatte får tilgang på samme informasjon, og ansatte opplever dette som et bra verktøy.

Intranett er en fin arena for informasjon ut til ansatte, og det er en plattform for å gi lik informasjon til alle på samme tid. Denne plattformen ble introdusert i bedriften ved starten av 2014 og tilbakemeldingene er positive. Samtidig som intranett er med å bygge opp under fellesskapet og likebehandling når det gjelder informasjon, gir ansatte uttrykk for at tidligere opplevelse av hva som formidler av informasjon er videreført når det gjelder bruk av intranett. Positiv informasjonen som oppleves trivelige og hyggelige kommer klart frem, og det er stor enighet at informasjonen er sikret på en bedre måte enn tidligere. På den andre siden er det fortsatt skepsis blant ansatt når det gjelder åpenheten av hva som formidles av informasjon. Ansatte opplever at ledelsen kvalitetssikrer og fortsatt bestemmer hvilke ordlyd som skal stå i informasjonen som presenteres. Kvalitetssikring er generelt et positivt begrep, og skal som ordet sier sikre kvaliteten. Her opplever ansatte nødvendig informasjon uteblir, uten at det blir gitt noen forklaring hvorfor.

Flere positive informasjonsforum som trekkes frem i intervju er ukentlige personalmøte for alle ansatte. Det er kommunisert fra ledelsen at alle ansatte skal delta, og det er formidlet ut i bedriften at møtet er en viktig møteplass for gi informasjon og for å skape fellesskap. Møtene samler ansatte i hele bedriften og det informeres om ulike aktiviteter og prosesser både internt og eksternt, presentert av både ledelsen og ansatte. Denne møteplass setter ansatte pris på, og ser det som en viktig arena for å møtes og for å få informasjon. Det er kommunikasjonsavdelingen som er ansvarlig for å koordinerer møtene og hva som skal presenteres. Sett ut fra teori om kunnskap er slike fellesmøter en fin arena for å skape en felles forståelsesramme, i tillegg til å gi et bilde av virkeligheten og informere om hvordan HMS-arbeidet gjøres i praksis. Tross gode informasjonskanaler opplever ansatte mangel på informasjon (Blackler, 1995).

Oppsummering av informasjon og kommunikasjon er at det tar for seg det som sies, det som ikke sies, det som gjøres, og det som ikke gjøres. Bevissthet om hva som formidler og hvordan informasjon formidler er viktig for å oppnå gode resultater i HMS-arbeidet. Informasjon kan bidra til økt kompetanse, men mangel på kompetanse innen HMS kan også føre til manglende informasjon.

5.6 Lille larve aldri mett

I denne delen drøftes kunnskap og kompetanse innen HMS-området. Boken om lille larve handler om larven som spiser alt han kommer over, bokstavelig talt. Søken etter påfyll, og nyttiggjøring av det som er tilgjengelig, er sentrale poeng. Målet er å samle opp og bruke ressursene for til slutt å springe ut i full blomst som en vakker sommerfugl.

Jeg har ikke kompetanse til å sitte og lage ett HMS-system, det kan jeg ikke. Hvis vi hadde hatt mer kompetanse på HMS så hadde vi kommet raskere i mål.

Det presiseres manglende kompetanse til utforming av HMS-system. Det fortelles videre at arbeidet ville kommet raskere i mål dersom de som skulle lage det hadde mer kompetanse på HMS.

Kompetanse når det gjelder HMS omhandler, i tillegg til kunnskap om lovkravene, en forståelse av at HMS-arbeid ikke er noe som kan gjøres alene, eller noe bedriften kommer i mål med. HMS er en kontinuerlig arbeidsmetode som skal gjennomsyre hele bedriften, i alle ledd. Videre er HMS-arbeid ikke noe som kan lages. Leder eller ressursperson kan utforme en ramme for dokumentasjon, tilpasse og oppdatere et HMS-system og legge til rette for at arbeidet prioriteres og følges opp. Selve HMS-arbeidet er et arbeid som skapes ute i bedriften. Gjennom ansattes opplevelser og kjennskap til HMS-arbeidet formidles også hvordan HMS-arbeidet er implementert (Karlsen, J. E., 2011; Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

Leder og de ansvarlige for å utarbeide og få i gang HMS-arbeidet i bedriften har selv vært tydelig på at de ikke har tilstrekkelig kompetanse når det gjelder HMS. På spørsmål om hva leder legger i HMS – arbeid får jeg til svar; Helse, miljø og sikkerhet. Skal det jobbes med HMS, må de ansvarlige i ledelsen vite mer om HMS enn forkortelsens betydning. På samme tid er det viktig å være bevisst en sentral kompetanse som allerede besittes av flere, nemlig erfaring og kjennskap til bedriften og arbeidet som utføres (Koren og Lindøe, 2013).

HMS-arbeid forutsette kunnskap om de lovpålagte krav som foreligger bedriften gjennom HMS-lovgivningen, men kunnskapen bør også omfatte kompetanse på hvordan kravene i lovverket skal oppfylles. Det hjelper lite med teoretisk kunnskap dersom man ikke klarer å jobbe systematisk og prioritere saker på en ryddig og effektiv måte (Otteren, 2012).

Ledelsen har ikke helt forståelsen for hva HMS er og alvorligheten i det. Ikke at det er så alvorlig da. Det blir presisert gang på gang at vi ikke er en risikogruppe, men de vet ikke hva en risikofaktor er. Arbeidsmiljøet er en risikofaktor i vår bedrift.

Ansatte opplever at leder ikke har forståelse for hva HMS er, og ser ikke alvorligheten. Det er blitt presisert fra leder at bedriften ikke er en risikogruppe. Sitatet trekker frem arbeidsmiljøet i bedriften som en risikofaktor, men risikofaktorer er ikke noe leder har kunnskap om.

Leder i bedriften sier selv i intervju at helse og miljø er det viktigste å ivareta. Det presiseres at sikkerhet blir ivaretatt. Videre sies at bedriften ikke er noe risikobedrift, så derfor har bedriften ingen risikofaktorer å ivareta. Her stiller jeg spørsmålstegn med HMS-kunnskapen og hva so ligger i uttalelsen med at bedriften ikke har noen risikofaktorer.

Selv om risiko for ulykker ikke er høy i mange kunnskapsbedrifter, er det flere mennesker som jobber sammen, og arbeidsmiljøfaktorer kan utgjøre en risiko. Med risiko menes sannsynligheten for, og konsekvensen av, at noe uønsket skal hende eller utvikle seg. I kunnskapsbedrifter fremheves ansatte, både gjennom teori og fra informantene, som bedriftens viktigste ressurs. Dersom det utvikler seg et mindre godt arbeidsmiljø vil det være av betydning for bedriften, og vil derfor være en risikofaktor. Videre lever bedriften av å levere tjenester til sine kunder. HMS-arbeidet gjelder også forhold utenfor bedriften som er av betydning for driften. Tap av omdømme kan derfor være en risikofaktor det er viktig å jobbe systematisk for å forhindre (Karlsen, J. E., 2011; Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

Vi har jo masse kompetanse på huset, men det er ikke utnyttelse av interne ressurser og det synes jeg er en tankevekker når vi er en kunnskapsbedrift.

Vel så viktig er den samlede kompetansen som bedriften har. Det er ikke nødvendig å vite alt om et tema dersom det finnes andre med erfaring på området. I tillegg til egen kunnskap og kompetanse er det lurt å undersøke hvilke kvalifikasjoner andre i bedriften har. Her kommer vi tilbake til medvirkning. Når ansatte i bedriften sitter på HMS-kompetanse, men ikke blir brukt, stilles det spørsmålstegn med hvordan arbeidet gjøres. Når det i tillegg kommer frem at leder som jobber med HMS ikke føler hun har tilstrekkelig kunnskap og erfaring, oppleves en usikkerhet blant ansatte hvorvidt HMS-arbeidet prioriteres i tilstrekkelig grad. Tanker om hvorfor det er slik gir uttalelser som; jeg tror det er litt sånn minste motstands vei.

Det positive er at ansatte med kompetanse viser seg å ha vært involvert i deler av HMS-arbeidet, og gitt innspill underveis i prosessen. Tankevekkeren er kanskje i hvilke grad ansatte er involvert, hvilke ansvar de har fått og hvilke informasjon som er formidlet når det gjelder HMS-arbeidet og prosessen som har vært. Ansatte har en oppfatning at arbeidet med HMS-systemet har blitt overført fra person til person. Det har ikke vært tydelig hvordan arbeidet har vært organisert. Det er flere som har bidratt i isolerte deler i prosessen, uten å ha innblikk og

informasjon om helheten i HMS-arbeidet. Det fremstår som flere biter av et puslespill hvor brikkene ligger hver for seg, og i noen tilfeller ganske langt fra hverandre. Ledere og mellomledere er ansvarlig for å lage rammen for puslespillet og finne plass til alle brikkene. For å starte dette arbeidet er det avgjørende med oversikt over interne forhold og tilstrekkelig kunnskap og kompetanse på HMS-området (Karlsen, J. E., 2010; Karlsen, G. R., 2010).

Lederne MÅ ha opplæring! Det er blitt sagt at ledere har hatt opplæring i HMS for en 4-5 år siden, de kursene vi selv holder for våre kunder. Men selv om de har hatt opplæring i 2009, er nok ikke IK-forskriften noe de går å tenker på hver dag, så det er behov for oppfriskning. I tillegg er vi blitt mye større og det er mye som har skjedd. Det er klart at de trenger en ny opplæring, ikke minst for å få en ny giv i HMS-arbeidet.

Ansatte presiserer at opplæring av mellomledere er viktig. Flere har hatt opplæring for 4-5 år siden, men dette var bedriftsrettede kurs tilpasset annen bedrift. Internkontrollforskriften trekkes frem, og siden forskriften ikke jobbes jevnlig med vil det være behov for oppfriskning. I tillegg har bedriften vokst og endret seg, og HMS-opplæring kan gi mellomledere en ny giv i arbeidet.

Opplæring bør bestå av mer enn kun lovens krav når det gjelder HMS. Hvorvidt intern eller ekstern opplæring er å foretrekke, er det uenigheter om, og det er nok fordeler og ulemper med begge alternativene. En fellesnevner er at fokus på opplæring kan være motiverende for det videre HMS-arbeidet i bedriften. Med HMS-kompetanse skal ansatte og ledelsen være i stand til å se, tenke og handle på en slik måte at HMS-arbeidet blir ivaretatt i bedriften. Det er ikke tilstrekkelig med kunnskap i forhold til lovkravene. Bedriften må inneha og bruke kompetanse som dekker hvordan bedriften skal innfri kravene. HMS-arbeidet skal integreres i både planleggings – og beslutningsprosesser, være en naturlig del av ansattes arbeidshverdag, og bidra til systematisk forbedringsarbeid. For å kunne ta de riktige beslutningene når det gjelder HMS-arbeidet må leder ha kunnskap om de krav som gjelder, hva som kreves for å skape og vedlikeholde et godt arbeidsmiljø og hvordan det skal jobbes systematisk med HMS i bedriften (Karlsen, J. E., 2010; Karlsen, G. R., 2010; Koren og Lindøe, 2013).

Leder sier hun har inntrykk av at alle lederne har kompetanse når de gjelder HMS og hvordan man skal jobbe systematisk med det. Alle har gått på kurs, opplevelsen er at alle mellomlederne tar HMS-arbeid på alvor og ser viktigheten med systemet. Det fremstår som positivt at kursing er prioritert i bedriften, og alle ledere skal ha HMS-opplæring. Det er benyttet intern kompetanse med egen jurist som kursholder, som kan ha en positiv virkning i og med at kursholder kjenner bedriften og mulige utfordringer som kan være aktuelle å ha

ekstra fokus på. Hvorvidt denne kursingen var av generell art, eller spesifikk på bedriftens HMS-arbeid er usikkert, og ansatte stiller spørsmålstegn ved opplæringen. Behov for opplæring av både ledelsen og tillitsvalgte og verneombud kommer frem gjennom observasjon som viktig. Det er ønskelig og oppleves som viktig med en samforståelse av hva som gjelder for bedriften, det som står i HMS-systemet når det gjelder hvordan bedriften skal jobbe samlet med HMS (Karlsen, G. R., 2010; Koren og Lindøe, 2013).

Alle som er satt til lede har et HMS-ansvar. Momenter om ledelse, som er omtale i overnevnte kapittel, er også gjeldende når det er snakk om mellomledere i bedriften. Gjennom arbeidsmiljøloven § 3 står det at arbeidstakere som har til oppgave å lede andre skal ha nødvendig kompetanse til å gjennomføre arbeide på en forsvarlig måte. Presisering av hva som er nødvendig kompetanse, og hva som ligger i at arbeidet skal være forsvarlig, gir rom for tolkning og tilpasning til lokale forhold (Karlsen, G. R., 2010; Koren og Lindøe, 2013).

Kunnskap og kompetanse er ikke bare fagspesifikk på HMS og tilhørende fagområder. Kompetanse er at alle vet hva de skal gjøre ut fra bedriftens egne rutiner. Det er å ha oversikt over hvordan arbeidet er organisert. Videre er det av stor betydning med kjennskap til hvem i bedriften som er ansvarlig, og har myndighet til å ta nødvendige beslutninger. Alle mellomledere må ha tilstrekkelig kompetanse til å følge opp sine ansatte, og HMS-kompetanse innebærer kompetanse om arbeidsprosessen som skal sikre og ivareta ansattes arbeidsmiljø. På spørsmål om hvem som jobber med HMS internt i bedriften er svaret som går igjen at ansatte har ingen anelse (Karlsen, G. R., 2010; Koren og Lindøe, 2013).

Folk er litt usikre på hvordan vi er organiseringen og hvem som egentlig er ledere. Ansvarlig for HMS er vel personalleder, men hvem som jobber med det, det er litt ymse tror jeg. Jeg har i alle fall ingen klar formening om hvem som gjør det. Det ser ut som man har forskjellige folk man kjøper eller leier inn tjenester fra, alt etter hva som passer.

Ansatte er usikre på hvordan HMS-arbeidet er organisert. Ansvaret ligger hos leder, men organisering av hvordan det jobbes med HMS er ikke klart. Ansatte opplever at ulike personer har vært involvert.

Intrekontrollforskriften § 5 er tydelig på at bedriften, som en del av HMS-arbeidet, skal ha oversikt over virksomhetens organisasjon, herunder hvordan ansvar, oppgaver og myndighet for HMS-arbeidet er fordelt. Både gjennom intervju og observasjon kommer frem at ansvarsfordelingen ikke er tydelig. Når organiseringen er uklar er det vanskelig å vite hvem man skal snakke med om HMS. Ansattes tilbakemelding på hvorfor organiseringen ikke er

tydeligere er en oppfatning av at leder selv ikke har oversikt når det gjelder organisering av HMS-arbeidet. Dersom det er mangel på oversikt blir det vanskelig å formidle den vider. Kompetanse om hvordan HMS-arbeidet er organisert, og oversikt over egne arbeidsoppgaver, er en forutsetning for å kunne gjøre en god jobb. Dersom du har ansvar for å jobbe med HMS, må det være noen retningslinjer for hvordan dette arbeidet skal utføres og dokumenteres (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

Et eksempel som viser viktigheten med at alle ansatte omfattes av HMS-arbeidet kan hentes fra idretten og lagspill. Også i arbeidslivet er det nødvendig at spillerne, her ansatte, kjenne til spillereglene før kampen er godt ut i andre omgang. Ansatte må vite hva som forventes før start, ha en trener som følger med utviklingen underveis og som gir deg beskjeder underveis i kampen slik at du kan tilpasse deg og være en god medspiller for å komplettere laget. Etter kampen er det viktig med tilbakemelding på hva som var bra, og områder hvor det er forbedringspotensialet før neste kamp. En god trener fokuserer på egne spillere, hvordan spillerne kan utvikle seg best mulig, at spillerne skal blir værende, men også at laget skal fremstå som solid og godt slik at nye talenter og erfarne spillere ønsker å bli en del av laget.

Kunnskap og kompetanse handler om å vite hva HMS er, hva som skal gjøres og hvordan arbeidet skal gjøres. Det viktigste og avgjørende er kunnskap om hvorfor HMS-arbeid er viktig for bedriften. Det er utfordrende å vite alt, men kompetanse handler også om å se sine begrensninger å innhente nødvendig kunnskap. Hvis et godt HMS-arbeid illustreres med en sommerfugl, er veien mot målet å benytte det som allerede ligger tilgjengelig av kunnskap og kompetanse i bedriften.

5.7 Det kom som julekvelden på kjerringa

Passende gammelt ordtak om noe som kommer brått og overraskende. Innholdet i ordtaket viser ikke til mangel på kunnskap om hva som skal gjøres, men til mangel på systematisk arbeid. Dette kapitlet handler om HMS som systematisk og kontinuerlig forbedringsarbeid.

Ledelsen vet ikke hva HMS er, og derfor settes det litt som en bi-ting, et bi-arbeid. Det blir ikke en del av hverdagen og derfor får vi ikke det eierskapet som vi bør ha. For de kan det ikke.

På grunn av mangel på kunnskap og kompetanse om HMS-arbeide hos leder blir arbeidet sett på som en oppgave som ligger ved siden av andre arbeidsoppgaver. Det er ikke noe eierforhold til HMS-arbeidet, og det blir ikke en del av arbeidshverdagen.

Ansatte opplever av HMS-arbeidet prioriteres som en oppgave ved siden av leders hovedoppgaver, og denne opplevelsen kan ha innvirkning på hvordan arbeidet forankres og gjennomføres. Som nevnt over må det ikke bare kommuniseres at HMS er prioritert, det må også vises gjennom et systematisk arbeid. HMS-arbeid kan både internt og utad fremstilles som tegn på bedriftens seriøsitet. Alle bedrifter som ønsker å bli møtt med respekt har ansattes helse, trivsel og sikkerhet i fokus. Det er viktig med en bevissthet internt i bedriften i forhold til hvordan bedriftens ressurser brukes for å oppfylle kravene om et HMS-arbeid, og med det fyller et av målene i arbeidsmiljøloven om et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. For å få til et systematisk HMS-arbeid er det viktig å ivareta ledelse, forankring, medvirkning, informasjon og kommunikasjon. I tillegg må kunnskap og kompetanse om HMS ligge som et fundament i alle prosesser og i alle ledd i bedriften (Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

Ansatte opplever at leder har omtalt at det begynner å nærme seg en slutt med HMS-systemet. Men HMS-arbeidet er et kontinuerlig arbeid, så du blir aldri ferdig og det angår det meste i hele bedriften.

Jfr. teori presiseres det at det er gjennom den systematiske jobbingen med HMS over tid som gir resultater. Skippertak og periodevis prioritering frarådes, og kan alt i alt medføre mer arbeid, mindre engasjement, dårligere forankring, og over det hele et dårligere resultat. HMS-arbeidet må bli en del av det daglige arbeidet, og for å gjøre arbeidet systematisk er det viktig å prioritere HMS gjennom hele året. Det er positivt at det settes av tid sammen med ansatterepresentanter og med hvert enkelt selskap. Samtidig vil resultatet blir preget av hvordan HMS-arbeidet presenteres, forankres og ikke minst hva som gjøres (Otteren, 2012).

Nå er ikke HMS akkurat min sterke side. Men jeg er veldig glad vi nå har fått det implementert i bedriften og at vi får satt HMS-arbeidet i et system. For det er utrolig viktig å ha HMS i system i en bedrift, både i forhold til helse og i forhold til sikkerhet og i forhold til miljøet.

Leder er klar på at HMS ikke en faglig styrke hos leder. Det sies at HMS-arbeidet er implementert og satt i system, noe leder er glad for å ha på plass. Videre presiseres viktigheten med å ha HMS satt i system.

Viktigheten med å ha HMS-arbeidet satt i system er viktig for å sikre kontinuitet og et systematisk arbeid med forbedring. Systemet er et verktøy som skal være til hjelp i HMS-arbeidet, men selve jobben må gjøres ute i bedriften og blant bedriftens ansatte. Når det presiseres at HMS ikke er en styrke fra leders side, stiller jeg spørsmålsteget med hvordan HMS-arbeidet er kvalitetssikret. Hvordan sikrer bedriften at det systematiske

forbedringsarbeidet blir ivaretatt. Arbeidet skal ivaretas ut fra et HMS-faglig ståsted, og skal tilpasses bedriftens muligheter og behov (Karlsen, J. E., 2010; Karlsen, G. R., 2010).

Implementering er i følge leder høyt oppe på prioriteringslisten. Både tid og ressurser er prioritert for å få det skriftlige HMS-systemet på plass med felles rutiner for alle ansatte. Føringer for hvordan HMS-arbeidet skal følges opp videre, er i følge leder ikke avklart. HMS er et lederansvar, og både leder og ansatte er klare på at mellomlederne har en sentral oppgave når det gjelder å følge opp ansatte de er satt til å lede. Hvordan HMS-arbeidet skal utøves er imidlertid opp til hver enkelt mellomleder å vurdere. Felles retningslinjer for prioriteringer, utøvelse, oppfølging og dokumentasjon er ikke klart. Opplæringen har bestått i felles HMS-kurs og gjennomgang av HMS-systemet, men det kommer ikke frem hvordan denne teoretiske kunnskap skal anvendes i praksis (Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

Leder presenterer på den ene siden HMS-arbeidet som implementert, og på andre siden HMS-arbeid som et arbeid bedriften aldri blir ferdig med. Når leder og ansatte sier at HMS er et arbeid som aldri kan avsluttes, kommer det frem ulike holdninger til når arbeidet skal prioriteres og i hvilke grad. Når leder snakker om å implementerer HMS-arbeidet vises det til et elektronisk HMS-system som har vært prioritert å få på plass. Et skriftlig system med rutiner stimulerer ikke til systematisk arbeid når svært få i bedriften kjenner til systemet. Et HMS-system skal sørge for at bedriften jobber systematisk og skal være et verktøy som kan legge føringer for hvordan arbeidet skal gjennomføres og hvordan det skal dokumenteres (Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

Utfordringen er å få dokumentert HMS-praksisen som allerede er tilstede i bedriften.

Gjennom intervjuene nevnes flere positive tiltak som er iverksatt, samtidig som det kommer frem at det ikke er kultur for å kommunisere at dette er en del av HMS-arbeidet.

Dokumentasjon av HMS-arbeidet består av å vise bedriftens praksis i et system, slik at det kan redegjøres og forstås av andre. Hva skjer dersom leder, som sitter med hovedansvaret og skal ha oversikt over det systematiske arbeidet, plutselig blir sykemeldt og borte fra jobben? I slike tilfeller skal stedfortreder ha et HMS-system å støtte seg til, som gir informasjon om hvordan HMS-arbeidet er organisert, hvem som gjør hva, og til hvilke tid (Otteren, 2012).

Det som er utfordringen er at vi i hverdagen jobber automatisk med HMS, men tenker ikke over at vi skal jobbe systematisk med det, eller sette det i system.

En av utfordringene med HMS-arbeidet er at jobben gjøres automatisk som en del av arbeidshverdagen. Den systematiske jobbingen blir ikke tenkt over, og det blir ikke satt i system.

Ubevisst jobbes det med HMS-arbeid, og det kan være et positivt signal dersom de ansatte har HMS-arbeidet innarbeidet om en del av arbeidshverdagen. Ved slike arbeidsforhold kan det likevel lønne seg å sette søkelys på de tiltak som gjøres for å ivareta ansattes arbeidsmiljø. Informasjon om hva som gjøres og hvorfor vil bidra til å forme ansattes tanker og holdninger til arbeidet og bedriften som helhet. Utfordringen blir større dersom leder ikke har tilstrekkelig kunnskap til å se HMS-arbeidet som allerede finner sted, eller ikke tilstrekkelig kompetanse til å sette arbeidet inn i et system (Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

Ansatte sier i intervju at de synes det blir så mye fokus på dette systemet fremfor praktisk anvendelse og hvorfor vi skal jobbe med HMS og hva er målet. Alle som er intervjuet forteller om mye HMS-arbeid som allerede er på plass, men som ikke tenkes på som HMS. Bedriften har i alle år vært tydelig på at ansatte er viktige. Nye ansatte følges opp med jevnlig samtaler med nærmeste leder og alle gjennomfører årlig medarbeidersamtaler. Det arrangeres sosiale tiltak både i og utenom arbeidstid og arbeidssted. Dette er eksempler på tiltak, og listen kan gjøres lang. Felles fra ansatte er at trivselen er høy, og bedriften har et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Vi må se hvordan vi skal jobbe med rammene og hva det er som skal gjelde, og hvordan vi skal følge opp, og hvor i systemet skal vi legge informasjon, og dokumentasjon.

Leder planlegger å se nærmere på hvordan rammene skal være for HMS-arbeid, og hva som skal gjelde. Det må ses nærmere på hvordan arbeidet skal følges opp, og hvor i HMS-systemet informasjon og dokumentasjon skal legges.

Oppfølging av HMS-arbeidet fra leders side på overordnet nivå er ikke avklart. Leder sier selv at dette må tas opp til vurdering når HMS-arbeidet kommer i gang. Organiseringen sentralt vil avhenge av hvor mye støtte mellomlederne trenger, og i hvilke grad HMS-arbeidet skal følges opp. Det fremstår for utfordrende for mellomledere å gjøre en god jobb med oppfølging av bedriftens HMS-arbeid når det ikke er klart hva som forventes. Beskjeden er at HMS-arbeidet er viktig, men det er ingen føringer for hvordan det skal gjøres eller hvordan det skal dokumenteres.

Bedriftens organisatoriske arbeidsmiljø fremstår som uklart. Det er ikke klare rammer for hvordan HMS-arbeidet er organisert, hvem som gjør hva og hvordan arbeidet skal utføres. Det er i arbeidslinjen HMS-arbeidet skal utføres. Med det menes at selve utførelsen av HMS-arbeidet i bedriften skal skje i arbeidslinjen, hos de ansatte. Det er her skrevne regler, rutiner og prosedyrer skal gå fra regel til handling, og dermed utføres i praksis. Hva som menes ut fra sitatet om at HMS er implementert i bedriften, er jeg usikker på. Presentasjon av rutiner som ligger tilgjengelig på det elektroniske HMS-systemet, er ikke ensbetydende med at arbeidet er implementert blant bedriftens ansatte. Implementering er heller ikke ensbetydende med at HMS-arbeidet er ferdig. HMS-arbeidet foregår ute i bedriften blant de ansatte, og er et kontinuerlig arbeid (Karsen, G.R., 2010; Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

HMS-arbeidet skal ikke komme som julekvelden på kjerringa. Brå og overaskende hendelser vil være et kjennetegn på manglende systematisk arbeid. Et godt HMS-arbeid er et arbeid som kontinuerlig er i fokus, og som ansatte har kjennskap til. Store deler av HMS-arbeidet handler om hvordan det organiseres og prioriteringer som gjøres.

5.8 Sjokolade eller karamell, eller kanskje en gulerot

Hva som prioriteres og hvorfor disse prioriteringene gjøres er en viktig del av bedriftens HMS-arbeid. I denne delen omtales prioritering av HMS-arbeidet som gjøres, og bakgrunn for hvorfor vi gjør som vi gjør.

Det har vært litt famlende, og preget av at de områdene vi har god kompetanse på fra før, de blir veldig sterke. AKAN for eksempel, og sykefraværsoppfølging. De blir på papiret veldig sterke, for der har vi god kompetanse. Men det er ikke det at ansatte etterlyser bedre oppfølging når de er syke, som er problemet her. Det er det at de er usikre på hvordan vi er organisert og mener organiseringen kanskje burde vært på en annen måte.

Prioriteringer i HMS-arbeidet oppleves som uklare, og preges av hvilke kompetanse bedriften allerede har. De fagområdene hvor det er god kompetanse, som AKAN og sykefraværsoppfølging, blir prioritert

HMS-arbeid er noe som må prioriteres i enhver bedrift, noe som er klart for både leder og ansatte. Hvordan arbeidets innhold skal prioriteres er mer uklart. Fra leder kommuniseres det at HMS-arbeidet nå skal implementeres, og HMS-systemet må være på plass slik at alle kan lese seg opp på hvilke rutiner som gjelder. Når det her er snakk om HMS-system vises det til rutiner, som for eksempel oppfølging av sykemeldte (Karlsen, J. E., 2010; Karlsen, G. R., 2010).

Ansatte sier i intervju at de synes ikke bedriften trenger å bruke så mye tid på de tingene som ikke er et problem. Når HMS-arbeid skal prioriteres spiller kartlegging en sentral rolle. Prioriteringene skal gjenspeile og ta utgangspunkt i bedriftens situasjon og utfordringer. Her kommer vi igjen tilbake til medvirkning og ansattes innsikt i arbeidet som gjøres sentralt. AKAN ble nevnt som et satsningsområde, og når arbeidet skulle informeres om for ansatte var beskjeden at nå har vi endelig fått implementert AKAN og det er på plass i HMS-systemet. Ansatte gir her uttrykk for mangelfull informasjon underveis i prosessen, og det beskrives som utfordrende å få forankret en rutine når beskjeden er at nå er rutinen på plass og alle kan gå inn å lese i HMS-systemet (Karlsen, J. E., 2011; Koren og Lindøe, 2013).

Hvorfor AKAN var prioritert kommer ikke frem gjennom forskningen. Ansatte forteller at arbeid med AKAN er en kompetanse bedrifter innehar og denne kompetansen er benyttet ved dette arbeidet. Det ligger ingen informasjon i bedriftens HMS-system som viser til gjennomført kartlegging eller risikovurdering, eller hvorfor AKAN var et prioritert arbeid.

Jeg føler at de viktige aspektene drukner i systemet. System, system, vi må få opp ett system. Egentlig så har vi det veldig bra her, men vi har noen konkrete utfordringer som er felles for alle selskapene. Hvis noen tar tak i de utfordringene, uansett hvilke HMS-system vi bruker, så tror jeg at veldig mye er gjort.

Ansatte har en følelse av at det fokuserer mer på HMS-systemet enn HMS-arbeidet. Viktige forhold det er viktig å ta tak i kommer i skyggen av arbeidet med HMS-systemet. Det fremheves at ansatte egentlig har det veldig bra i bedriften, men det er også noen utfordringer som går igjen. Dersom noen tar tak i de konkrete utfordringene, uavhengig hvilke system som brukes, så tror ansatte at mye av jobben er gjort.

Start med det praktiske arbeidet, så kommer systemet etter hvert. Arbeide ute i bedriften er avgjørende for ansattes opplevelse av HMS-arbeidet. Ansattes opplevelse av å bli sett, hørt og ivaretatt er vanskelig å finne gjennom et HMS-system ansatte selv ikke har noe kjennskap til. Essensen i HMS-arbeid og prioritering kommer klart frem i sitatet over. HMS dreier seg om å ta tak i de utfordringene som ligger i bedriften, se det som et forbedringsarbeid og gjør noe med det. Utfordringer i dag må prioriteres fremfor utfordringer på sikt. Kartlegging og risikovurdering skal være til hjelp for å gjøre nødvendige prioriteringer av tiltak, som skal føres inn i en handlingsplan (Karlsen, J. E., 2011; Koren og Lindøe, 2013).

Det er per i dag ikke klare rammer for hvordan HMS-arbeidet skal settes i system og hvordan arbeidet skal dokumenteres. Leder sier dette er en jobb vi må i gang med etter hvert som HMS-arbeidet tar form i hvert enkelt selskap. Når det er snakk om å opprette et HMS-system,

som tidligere ikke har vært på plass, kan det være behov for å sette av ekstra tid og ressurser i en oppstartsperiode. Rammene for arbeidet blir viktig å få på plass, men innholdet kan med fordel komme som et resultat av arbeidet som gjøres ute i bedriften. Ulike deler av HMS-arbeidet kan jobbes med på forskjellige tidspunkt på året, ut fra interne prioriteringer om hva som er viktig (Karlsen, J. E., 2011; Koren og Lindøe, 2013).

Vi kan ikke jobbe med alt samtidig. Vi må sammen med de ansatte bestemme hva som er viktig å prioritere, og jobbe videre med det. Sannsynligvis klarer vi ikke ta tak i alt og jobbe med alt.

Bedriften kan ikke arbeide med alt samtidig. Hva som er viktig å prioriterer må ses på sammen med bedriftens ansatte. Det må foretas en prioritering, og det må jobbes videre med. Alt kan ikke tas tak i og gjøres på samme tid.

Her fremheves viktigheten med medvirkning når prioritering av HMS-arbeidet gjøres. Ansatte må få informasjon og kjennskap til avgjørelsene som tas. Det må kommuniseres tydelig hvilke prioriteringen som gjøres, hva som ligger bak av informasjon når avgjørelser tas. HMS er et stort fagområde, og som det sies i sitatet, så alt kan ikke gjøres på en gang. Med bakgrunn fra en kartlegging og risikovurdering gjøres en vurdering hvilke området som står øverst på listen. Denne listen kan brukes som en handlingsplan, og være styrende for hva som skal gjøres, når det skal gjennomføres og hvem som er ansvarlig (sammen med leder) for at prioritert området gjøres slik det er tenkt (Johannessen og Olsen, 2008; Otteren, 2012).

HMS er et systematisk arbeid som krever planlegging og prioritering. Planleggingen må være tydelig på hvordan HMS-arbeidet skal organiseres, hvem som er ansvarlige for å følge opp (sammen med leder), hvordan arbeidet praktisk skal leges opp som en inkludert del av arbeidshverdagen, og hvordan arbeidet skal dokumenteres. Videre omfatter HMS det meste av det som gjøres i bedriften, og hver del må jobbes systematisk med for å oppnå et kontinuerlig forbedringsarbeid (Koren og Lindøe, 2013; Otteren, 2012).

Uansett hva som velges, «sjokolade eller karamell, eller kanskje en gulrot», så må prioriteringene kunne begrunnes. Valg gjøres ut fra hvilke utfordringer bedriften står over og hvilke forbedringer som er mulig og hensiktsmessig.

Implementering av HMS-arbeid er et stort fagområde. I dette kapitlet er det 8 områder presentert, og funn fra forskningen og teoretisk rammeverk har vært grunnlaget for drøftingen. Videre følger en oppsummering og sammenfatning av funnene.

6.0 Oppsummering

For å samle trådene og presentere en helhet rykker jeg tilbake til start og masteroppgavens problemstilling; *Hvordan implementere helse, -miljø og sikkerhetsarbeid (HMS-arbeid) i kunnskapsbedrifter?*

Når det gjelder HMS-arbeid vil evalueringen av en god jobb vurderes ut fra at både ansatte og leder opplever at arbeidet blir fulgt opp og prioritert systematisk, og over tid. Samarbeid er et viktig nøkkelord. Leder og ansatterepresentanter jobber tett og åpent for i fellesskap å oppnå ett godt HMS-arbeid. Informasjon om planlagte prosesser og beslutninger blir fortløpende kommunisert ut til bedriftens ansatte, for å sikre at alle er inkludert og ivaretatt.

Videre stiller jeg spørsmålstegn om implementering er ett godt ord når det er snakk om HMS-arbeid i kunnskapsbedrifter? HMS-arbeid handler i stor grad om menneskelige relasjoner, og implementering oppfatter jeg som ett noe teknisk begrep. Implementering handler om å iverksette eller gjennomføre, og kort fortalt om hvordan få tiltak til å virke. Når det er gjelder HMS er det snakk om et vedvarende systematisk arbeid bedriften aldri blir ferdig å arbeide med. Den systematiske jobben må vedvare og det blir derfor vanskelig å sette stempel og signere at nå er arbeidet implementert. Med HMS er forankring et begrep som i større grad sier noe om tyngden som ligger bak arbeidet. I hvilke grad er HMS-arbeidet forankret, hvor er det forankret og hvordan jobbes det med videre forankring av nye områder og mot nye ansatte?

Hvordan implementere HMS-arbeid i kunnskapsbedrifter? Det korte svaret er at det tar tid.

HMS-arbeidet er som en “kokeplate” som aldri må slås av. Da blir suppen kald.

Arbeidet med HMS må systematiseres ut fra bedriftens utforming og kompleksitet, og innholdet i arbeidet må ta utgangspunkt i bedriftens utfordringer og ansatte. Flere momenter skiller seg ut som avgjørende for å oppnå gode resultater og god forankring med HMS-arbeidet i en kunnskapsbedrift. Kompleksiteten vises ved at flere momenter går inn i hverandre og påvirker resultatet.

Leder og ledelse er avgjørende. HMS-arbeid er et lederansvar, på samme måte som å ivareta sine ansatte er leders viktigste oppgave. HMS-arbeid og ledelse går som hånd i hanske. Du

kan umulig utøve god ledelse uten å jobbe med HMS, og du kan ikke jobbe med HMS, uten å utøve ledelse.

Forankring starter på toppen, og må jobbe seg ut i bedriften slik at det omfavner alle ansatte. Uten forankring har ikke HMS-arbeidet det fotfestet som er nødvendig for å stå støtt og bli en del av bedriften systematiske arbeid som vedsettes og prioriteres.

Kunnskap om hva HMS er og kompetanse til å vite hva du skal gjøre har stor betydning. Dersom du ikke vet hva målet er eller hvordan du skal komme deg dit, kan veien fort bli kronglete, og det kan bli vanskelig å få noen til å gå sammen med deg. For å lede på en troverdig måte må du kjenner terrenget du går i, i tillegg til å beherske både kart og kompass.

Medvirkning; Alt som gjøres og burde vært gjort, skal skje gjennom ett samspill mellom bedriftens ansatte og leder. HMS-arbeidet må forankres på toppen, og jobbes med slik at forankringen gjennomsyrrer alle ansatte og hele bedriften. Ansatte sitter med verdifull kompetanse når det gjelder praktisk HMS-arbeid, og det vil være sløsing av ressurser dersom den ikke benyttes.

Informasjon og kommunikasjon er viktig i alle relasjoner mellom mennesker, også når det gjelder HMS-arbeid. Ikke ta det som en selvfølge at alle rundt deg vet alt du tenker og mener, det må formidles.. Barnelærdommen som går ut på å «gjøre som jeg sier, ikke som jeg gjør» kan bli tydelig når det er snakk om hvilke arbeid som prioriteres, og hva som burde vært gjort.

Systematisk HMS-arbeid er mer lønnsomt, effektivt og motiverende å jobbe med, enn skippertaksløsninger. Lag en ramme og start arbeidet. Ikke bruk tiden på papirer som blir gjemt bort i en kontorskuff og blåst støv av før tilsynsbesøk. HMS-arbeidet skjer gjennom hele året, ute i bedriften.

Prioritering er viktig for alle kunnskapsbedrifter i et konkurranseutsatt samfunn. Gjør de viktige prioriteringene, og baser prioriteringene på kunnskap om hva som er viktig. HMS-arbeid er viktig, og hva som skal prioriteres når gjøres med utgangspunkt i og gjennom samarbeid, med bedriftens ansatte.

6.1 Oppsummering av forskningsspørsmål

Innledningsvis ble tre forskningsspørsmål presentert som bakgrunn og grunnlaget for problemstillingen og min interesse for utdypende innsikt innen fagfeltet. For å gi en mer utfyllende oppsummering av problemstillingen ønsker jeg kort å belyse hvert av forskningsspørsmålene hver for seg.

- **Hva oppleves som et godt HMS-arbeid for leder og for ansatte?**

For å jobbe godt med HMS, er det en forutsetning at alle vet hva de skal jobbe mot. Godt HMS-arbeid krever informasjon om hva du jobber mot. Forventninger til arbeidet må avklares og være kjent for alle ansatte i bedriften. Ansatte opplever et godt HMS-arbeid når de blir sett, hørt og ivaretatt av sin leder. Leder opplever et godt HMS-arbeid når de skriftlige rutinene er på plass i HMS-systemet og alle ansatte vet hvor de kan finne nødvendig informasjon.

- **Hva er leders rolle ved implementering av HMS-arbeid i en kunnskapsbedrift?**

Dette punktet skulle seg ut som den avgjørende enkeltbrikken av størst betydning når det gjelder HMS-arbeid. Leder er ansvarlig for HMS-arbeidet i bedriften, og arbeidet må forankres og startes fra toppen. Alt en leder gjør, eller unnlater å gjøre, når det gjelder HMS kan få konsekvenser for bedriftens totale HMS-arbeid.

- **Hvordan gjøre kunnskap om til praksis, og praksis om til dokumentert arbeid?**

HMS-systemet bør være et resultat av arbeidet som er gjort, og en brikke som faller på plass mot slutten av en prosess. Det viktige arbeidet er det som gjøres underveis ute i bedriften. For å se HMS-praksisen som allerede finner sted i bedriften er det behov for kunnskap og kompetanse på området. Selvfølgeligighetene som gjøres automatisk, og som alle kanskje tar for gitt, er viktig å få frem i lyset. Informasjon er også et nøkkelord når kunnskap skal settes ut i praksis. Snakk om utfordringene, og bruk medvirkning fra ansatte som en sentral aktør for å få brikken til å falle på plass.

7.0 Avslutning

Mitt mål med forskningen var å få bedre innsikt i og forståelse av HMS-arbeid i kunnskapsbedrifter. Jeg har utviklet både innsikten og forståelsen, samtidig som jeg ser et stort potensial for mer fordypning innen fagområdet. Dett er et område jeg aldri kommer til å bli utlært på.

Det har vært en lærerik prosess, både HMS-faglig, men også med tanke på selve gjennomføringen av forskningen som dannet grunnlag for dataene. Arbeidet med masterstudiet (MBA), forskningen og masteroppgaven er nyttig og lærerik for meg, og danner et godt fundament for mitt videre arbeid som HMS-rådgiver. Funnene fra forskningen vil også være nyttig og av interesse for andre som jobber med, er interessert i, eller forsker på tilsvarende problemstillinger relatert til HMS-arbeid.

Gjennom min forskning har jeg fått belyst faktorer som er viktig å være bevisst, og som er viktig i arbeidet med helse, miljø og sikkerhet. Funnene som presenteres vil være relevant for både for ledere, mellomledere, ansattrepresentanter, HMS-rådgivere og ansatte for øvrig med interesse for HMS-arbeid.

HMS er et stort fagområde, og gjennom forskningen åpner det seg flere spørsmål jeg kan tenke meg å fordype meg i videre i. Tid, ressurser og begrensninger når det gjelder omfang for masteroppgaven gjør at flere områder ikke er omtalt i denne masteravhandlingen. Områdene ved HMS-arbeidet som tar for seg bedriftskultur, organisering og mer på rolleavklaring ville vært interessant å sett nærmere på.

Forankring er det ene ordet jeg vil trekke frem når jeg skal oppsummere hele forskningsprosessen. Dette er et tema jeg på sikt ønsker å fordype med ytterligere i. Akkurat nå, og i tiden fremover, ser jeg frem til å bruke kunnskapen jeg har tilegnet meg, i min stilling som HR/HMS-rådgiver. Jeg ser frem til spennende og utfordrende arbeidsprosesser, med blant annet forankring av HMS-arbeid i en stor kunnskapsbedrift.

8.0 Litteraturliste

Aadland, Einar (2004); Og jeg ser på deg.... Universitetsforlaget.

Blaikie, N (2009): Designing Social Reserarch. Malden: Polity Press

Blackler, F. (1995); Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. The Management School, Lancaster University, U.K.

Brochs-Haukedal, W. (2010); Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I: S. Einarsen og A. Skogstad (red.). Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Busch, T. og Vanebo, J. O. (2000); Organisasjon, ledelse og motivasjon. Universitetsforlaget.

Downs, C. & Adrian, A. (2004); Assessing organizational communication: Strategic Communication Audits. Glenview, Scott, Foresman & Co.

Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2012); Lønnsomhet gjennom menneskelig ressurser. Fagbokforlaget

Dahl, K. (2011); Ledelse gjennom å utvikle arbeidsrelasjoner. I: Bendixen, G., Dahl, K., Knudsen, J. A., Olsen, T. L og Roald, O. (2011); Ledelse – Å lede mennesker. Dynamiske krefter i organisasjoner. Kommuneforlaget.

Dalland, Olav (2000); Metode og oppgaveskriving for studenter. Gyldendal Norsk Forlag AS

Forskrift om systematisk helse-, miljø -og sikkerhets arbeid i virksomheter (internkontrollforskriften) (1997); Brukerrettet veiledning, forskrift og kommentarer. Departementene.

Grismø, Rigmor E. (2005); Personaladministrasjon. Teori og praksis. Gyldendal.

Hargie, O., Dickinson, D. & Tourish, D. (1999). Communication in Management. Gower Publishing Limited.

Hummelvoll, J.K, Andvig, E., Lyberg, A. (2010): Ethiske utfordringer i praksisnær forskning. Gyldendal akademisk.

- Jacobsen, D. I. (2013); Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Høgskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013); Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget.
- Johannessen, J-A. & Olsen, B. (2008). Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Karlsen, Jan Erik (2010); Systematisk HMS-arbeid. Ledelse for organisatorisk bærekraft. Høyskoleforlaget.
- Karlsen, Jan Erik (2011); Metoder for HMS-regulering. Cappelen Damm Akademisk
- Karlsen, Geir R. (2010): Det regulerte arbeidsmiljø. Universitetsforlaget.
- Kuvaas, B. (2008). Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. I: B. Kuvaas (red). 2008. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Koren, P. C og Lindøe, P. H. (2013): Metoder for bedre arbeidsmiljø. Involvering og gode prosesser. Gyldendal Akademisk.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). (2006). Arbeids- og sosialdepartementet.
- Martinsen, Ø. L. (2004). Selvledelse. I: Ø.L. Martinsen (red.). Perspektiver på ledelse. Gyldendal Norsk Forlag.
- Nordhaug, O., Hildebrandt, S. & Brandt, S. (2008). Ledelse for fremtiden. Et humanistisk perspektiv. forlag1.
- Otteren, S (2012): Helse, miljø og sikkerhet. Systematisk HMS-arbeid i bedriften.
- Postholm, M.B. (2010). Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryan, M.R. & Deci E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist. Vol 55. University of Rochester.

Skivik, H. M. (2004). Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis. Gyldendal Norsk Forlag.

Spurkeland, J. (2009). Relasjonsledelse. Universitetsforlaget.

Stensbøl, B (2012): Den gode prestasjonskulturen. Fra toppidrett til næringsliv. Fagbokforlaget

Kvale, S og Brinkmann, S (2009): Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal akademisk

Thagaard, Tove (1998); Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode. Fagbokforlaget

Underlid, K. (1997). Gruppepsykologi. Bergen: Fagbokforlaget.

Vik, S. (2007): Prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Universitetsforlaget.

Vedlegg

Intervjuguide 1

Intro om meg og masteroppgaven.

Kan dere forklare hva dere gjør i deres verv som tillitsvalgt?

Hva er deres rolle?

Hva er deres rolle ift. HMS?

Hva forstår dere/legger dere i begrepet HMS? (Hva er det? Suksesskriterier for å lykkes)

Hvem jobber med HMS i bedriften?

Hvem er ansvarlig?

Hva vet dere om HMS-arbeidet internt i bedriften?

Kan dere si noe om prosessen omhandlende HMS, så langt i bedriften.

Hvordan jobbes det?

Kan dere beskrive en vanlig/normal arbeidsprosess?

Hvem snakker dere med om HMS?

Hva skal til for at HMS-arbeidet/implementeringen skal bli vellykket?

Hva tenker dere om prosessen som har vært?

Noe som kunne vært gjort på en annen måte?

Hva har vært/er bra?

Hva tenker dere om den videre prosessen?

Intervjuguide 2

Intro om meg og masteroppgaven.

Kan du forklare hva du gjør i din daglige jobb. Hva går dine arbeidsoppgaver ut på?

Hva forstår du/legger du i begrepet HMS? (Hva er det? Suksesskriterier for å lykkes)

Hvordan fikk du oppgaven med å jobbe med HMS?

Hva er din rolle når det gjelder HMS?

Har du hatt noe opplæring om HMS?

Hvem jobber med HMS i bedriften?

Hvem snakker du med om HMS?

Kan dere si noe om prosessen omhandlende HMS, så langt i bedriften. Hvordan jobbes det?

Hvordan er HMS-arbeidet planlagt? Hvordan er det lagt opp/organisert?

Er det laget noe strategi for HMS-implementering?

Hva skal til for at HMS-arbeidet/implementeringen skal bli vellykket?

Hva tenker du om prosessen som har vært?

Er det noe som kunne vært gjort på en annen måte?

Hva har vært/er bra?

Hvor mye tid bruker du på HMS?

Hva er medvirkning for deg?

Kan du beskrive kulturen i bedriften? -Hvordan tas beslutninger?

Hvor lenge har du jobbet i bedriften? Kan du si noe om utviklingen som har vært fra liten til stor organisasjon?

Hva tenker du om den videre prosessen med å implementere HMS-arbeidet?

Hvem bør jeg snakke med om HMS?

Intervjuguide 3

Intro om meg og masteroppgaven; Implementering av HMS i bedriften.

Hvordan fikk dere vervet som verneombud?

Hvilke forventninger har dere til dette vervet? Hvilke informasjon har dere fått?

Er det fremmet noen forventninger fra ansatte eller ledelsen?

Hva er verneombudets oppgave? Er det satt noe tid/ressursbruk eller retningslinjer fra ledelsen? Er det faste møter og oppgaver som verneombud?

Hva forstår du/legger du i begrepet HMS? (Hva er det? Suksesskriterier for å lykkes)

Hvorfor bør vi jobbe med HMS i bedriften?

Har du hatt noe opplæring om HMS? Er det satt noe plan for opplæring?

Hvem jobber med HMS i bedriften?

Hvem snakker du med om HMS? Hvem kan du tenke deg å snakke med om HMS?

Kan dere si noe om prosessen omhandlende HMS, så langt i bedriften. Hvordan jobbes det?

Har dere noe kjennskap til hvordan HMS-arbeidet planlagt? Hvordan er det lagt opp/organisert?

Hva skal til for at HMS-arbeidet/implementeringen skal bli vellykket?

Hva er medvirkning for dere?

Kan du beskrive kulturen i bedriften? -Hvordan tas beslutninger?

Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Kan X si noe om utviklingen som har vært fra liten til stor organisasjon?

Kan X si noe om hvordan det er å komme ny inn i bedriften og kulturen?

Hva tenker du om den videre prosessen med å implementere HMS-arbeidet?

Hvem bør jeg snakke med om HMS?

Intervjuguide 4

Intro om meg og masteroppgaven.

Kan dere forklare hva dere gjør i deres verv som verneombud?

Hvordan fikk dere vervet som verneombud?

Hva er deres rolle?

Har du hatt noe opplæring om HMS?

Hvile ansvar og myndighet har dere?

Hvilke forventninger har dere til dette vervet?

Er det fremmet noen forventninger fra ansatte eller ledelsen? Er det satt noe tid/ressursbruk eller retningslinjer fra ledelsen?

Er det faste møter og oppgaver som verneombud?

Hva forstår dere/legger dere i begrepet HMS?

(Hva er det? Suksesskriterier for å lykkes)

Hvem snakker dere med om HMS?

Hvorfor jobber vi med HMS i bedriften?

Hvem jobber med HMS i bedriften?

Hvem er ansvarlig? (Rolleavklaring)

Hvordan vil dere beskrive HMS-arbeidet internt i bedriften?

Har dere noe kjennskap til hvordan HMS-arbeidet er planlagt? Hvordan er det lagt opp/organisert?

Kan dere si noe om prosessen omhandlende HMS, så langt i bedriften. Hvordan jobbes det?

Kan dere beskrive en vanlig/normal arbeidsprosess?

Hva skal til for at HMS-arbeidet/implementeringen skal bli vellykket?

Hva er medvirkning for dere?

Kan du beskrive kulturen i bedriften?

-Hvordan tas beslutninger?

Hva tenker dere om prosessen som har vært?

Noe som kunne vært gjort på en annen måte?

Hva har vært/er bra?

Hva tenker du om den videre prosessen med å implementere HMS-arbeidet?

Hvem bør jeg snakke med om HMS?

Intervjuguide 5

Intro om meg og masteroppgaven.

Kan du forklare hva du gjør i din daglige jobb. Hva går dine arbeidsoppgaver ut på?

Hva forstår du/legger du i begrepet HMS?

(Hva er det? Suksesskriterier for å lykkes)

Hvorfor skal vi jobbe med HMS i bedriften?

Hvordan fikk du oppgaven med å jobbe med HMS?

Kan du beskrive din motivasjon for dette arbeidet?

Hva er din rolle når det gjelder HMS?

Har du hatt noe opplæring om HMS?

Hvordan kunnskap og kompetanse har du på HMS?

Hvor mye tid bruker du på HMS?

Er det avklart tid og ressursbruk på arbeidet?

Hvem jobber med HMS i bedriften? (Ansvar og myndighet)

Hvordan er organiseringen av HMS-arbeidet?

Hvem snakker du med om HMS?

Hva er AMU sin rolle?

Hva er verneombudene sin rolle?

Hva er tillitsvalgte sin rolle?

Hva er ansattes rolle?

Hva er styret sin rolle i HMS-arbeidet i bedriften?

Er forventningene til de ulike rollene tydelige/avklart? (Rolleavklaring)

Kan dere si noe om prosessen omhandlende HMS, så langt i bedriften. Hvordan jobbes det?

Hvordan er HMS-arbeidet planlagt? Hvordan er det lagt opp/organisert?

Er det laget noe strategi for HMS-implementering?

Hva skal til for at HMS-arbeidet/implementeringen skal bli vellykket?

Når er HMS-arbeidet implementert?

Hva tenker du om prosessen som har vært?

Er det noe som kunne vært gjort på en annen måte?

Hva har vært bra?

Hva er medvirkning for deg?

Hvordan praktiseres medvirkning i bedriften?

Hvordan skal de ansatte medvirke?

Kan du beskrive kulturen i bedriften? -Hvordan tas beslutninger?

Hvor lenge har du jobbet i bedriften? Kan du si noe om utviklingen som har vært fra liten til stor organisasjon?

Hvordan skal systematikken, kontinuitet og dokumentasjon i HMS-arbeidet ivaretas?

Hva tenker du om den videre prosessen med å implementere HMS-arbeidet?

Hvem bør jeg snakke med om HMS?

Intervjuguide 6

Intro om meg og masteroppgaven.

Hva forstår du/legger du i begrepet HMS?

Suksesskriterier for å lykkes

På hvilke måte har du vært involvert i den interne prosessen når det gjelder HMS-arbeid?

Hvordan fikk du oppgaven med å jobbe internt med HMS?

Hva er din rolle når det gjelder internt HMS-arbeid?

Hvem jobber med HMS i bedriften?

Hvem snakker du med om HMS?

Hvilke kompetanse har du på HMS?

Hvorfor er det viktig med kompetanse på HMS-arbeid?

Kan dere si noe om prosessen omhandlende HMS, så langt i bedriften. Hvordan jobbes det?

Hvordan er HMS-arbeidet planlagt? Hvordan er det lagt opp/organisert?

Hva har vært bra?

Hva skulle vært gjort på en annen måte?

Er det laget noe strategi for HMS-implementering?

Hva skal til for at HMS-arbeidet/implementeringen skal bli vellykket?

Hva tenker du om prosessen som har vært?

Hva er medbestemmelse for deg?

Kan du beskrive kulturen i bedriften?

-Hvordan tas beslutninger?

Hvor lenge har du jobbet i bedriften? Kan du si noe om utviklingen som har vært fra liten til stor organisasjon?

Hva tenker du om den videre prosessen med å implementere HMS-arbeidet?

Hva må gjøres?

Hvem bør jeg snakke med om HMS?