Att motivera till säkert arbete

Motivation och målsättningsteori i en ny kontext

Författare: Katarina Martínez Bergström och Ellen Östberg

Handledare: Gunilla Myreteg
SAMMANDRAG


NYCKELORD

Målsättningsteori, Målsättning, Motivation, Säkerhet, Ledarskap, Gruvarbetare, Chefer
VI VILL TACKA VÅR HANDLEDARE GUNILLA MYRETeg FÖR DET VÄRDEFULLA STÖD HON TILLFÖRT VÅR UPPSATS UNDER ARBETETS GÅNG. VI RIKTAR ÄVEN ATT STORT TACK TILL VÅRT STUDIEFÖRETAG FÖR DET VÄLJOMNANDE OCH DEN HJÄLP NI ERBJUDIT OSS UNDER SKRIVPROCESSEN. TILL SIST VILL VI ÖSKA PASSA PÅ ATT TACKA VÅR SEMINARIEGRUPP OCH FRAMFÖRALLT VÅRA OPPONENTER FÖR DE VIKTIGA SYNPUNKTER SOM NI GIVIT OSS UNDER UPPSATSARBETET.

Tack,

Uppsala, 5 juni 2013

________________________  ______________________
Katarina Martinez Bergström                                  Ellen Östberg
Säkerhet: Resultatet av åtgärder eller egenskaper som minskar sannolikheten för att olyckor eller andra oönskade händelser inträffar.

Mål: Intentionen eller syftet med en handling.


Målåtagande: Översatt från engelskans goal commitment. Att vara engagerad i och ta sig an ett mål samt stå fast vid detta trots svårigheter.

Måluppfyllelse: Åstadkommande av önskat utfall utifrån ett uppsatt mål.

Säkerhetsmål: Mål som avser säkerhet i arbetsmiljön.

Säkerhetsarbete: Aktiviteter/processer på olika organisationsnivå i syfte att uppnå eller förverkliga organisationens säkerhetsmål.

Arbetsmiljö: Den miljö där organisationens verksamhet företas och säkerhetsarbetet bedrivs.

Nollvision: Nollskadevision och nollvision syftar på att noll olyckor i arbetet ska förekomma.
1. INLEDNING

1.1 BAKGRUND


Tidigare forskning beskriver att för att ett beslut på chefsnivå ska intressera och engagera företagets medarbetare och i förlängningen leda till företagets måluppfyllelse, är det av stor vikt att de anställda motiveras till uppgiften (Björklund, 2001; Latham och Locke, 2002). Utan både chefernas och medarbetarnas ansträngning kan ett framgångsrikt säkerhetsarbete inte uppstå och säkerheten i arbetsmiljön inte heller garanteras. Att skapa motivation är dock
inte en lätt uppgift då olika individer motiveras på olika sätt vilket ställer krav på chefer att i viss utsträckning beakta varje medarbetares unika motivationskrafter (Lindvall, 2009 s. 238; Zohar, 2002). Att skapa förutsättningar för medarbetarna så att de känner sig motiverade i sitt arbete blir därmed en viktig uppgift för cheferna, menar Lindvall (2009 s. 238 och s. 240) och påstår vidare att motivation främst stärks genom tydlig målsättning och uppföljning.


1.2 PROBLEMATISERING


Frågeställning

Hur motiverar chefer inom ett gruvföretag medarbetare i gruvorna att arbeta i enlighet med företagets säkerhetsmål för att därigenom nå måluppfyllelse?

1.2 SYFTE

Studien ämnar förklara hur chefer motiverar gruvarbetare till att arbeta i enlighet med företagets säkerhetsmål i strävan att nå måluppfyllelse. Studien avser därmed öka förståelsen för hur dessa chefer kan motivera anställda i en gruva att arbeta mot måluppfyllelse inom det

1.3 AVGRÄNSNING


1.4 DISPOSITION

I nästkommande avsnitt presenteras studiens teoretiska grund bestående i motivation och målsättningsteori. Det teoretiska ramverket sammanfattas i teoriavsnittets slut i en analysmodell i vilken analysens utgångspunkter visualiseras. Därefter introduceras studiens metodavsnitt där metodiska val redogörs för och diskuteras och en operationalisering presenteras, varpå studiens empiriska material redogörs för i avsnittet efter. Vidare analyseras det empiriska materialet utifrån målsättningsteorin, för att sedan diskuteras friare och slutligen mynnar studien ut i en sammanfattning där slutsatser, bidrag, begränsningar och förslag till fortsatt forskning föreställs.
2. TEORETISK REFERENSRAM

2.1 MOTIVATIONSTEORI OCH PROCESSTEORI


2.2 MÅLSÄTTNINGSTEORI

generaliserbar, vilket stärker dess giltighet och användbarhet som utgångspunkt för att förklara och analysera anställdas prestation inom en organisation som ett resultat av målsättning (Latham och Locke, 2002; Locke och Latham, 2006).

### 2.2.1 MEKANISMER


### 2.2.2 MODERATORER

bort i modellen nedan, dessutom har modellen här översatts från engelska till svenska (För originalmodell se Bilaga 8.1).

Figur 1. Målsättningsteorins element.

Egen redigering och översättning av Lathams och Lockes (2002, s. 714) modell av målsättningsteorin.

2.2.2.1 MÅLÅTAGANDE


2.2.3.2 UPPLEVD BETYDELSE AV MÅLET

2.2.3.3 SITUATIONSSPECFIKT SJÄLVFÖRTROENDE


2.2.3.4 FEEDBACK

2.2.3.5 UPPGIFTENS KOMPLEXITET


2.2.4 KRITISKA RÖSTER OM MÅLSÄTTNINGSTEORI

2.3 ANALYSMODELL


Figur 2. Studiens analysmodell.
2.4 TILLÄMPNING AV TEORI


Kritikers åsikt om att målsättningsteorin inte skiljer på individens inre och yttre motivation anser vi inte har någon betydelse för studiens syfte, eftersom studien endast grundar sig i vad som anses vara yttre motivation, dvs. hur motivation kan skapas av en extern part. Det innebär att även i de fall då individens självbevarelsedrift eller motivation att skydda liv och hälsa hänvisas till, ligger fokus på hur chefer, dvs. en extern part, försöker få individens värderingar att överensstämma med företagets mål. Det är således inte den eventuella interna motivationen som då analyseras, utan den externa partens försök att internalisera yttre motivation.

3. METOD

3.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

lämpligen undersöks kvalitativt eftersom det ger en djupare förståelse för fenomenet, vilket är en åsikt vi delar då vi fann intervjuer vara bästa sättet att besvara vår forskningsfråga. Den empiriska undersökningen utgörs därför av personliga semistrukturerade intervjuer med fyra av företagets chefer (för respondentschema, se Tabell 1). Det insamlade datamaterialet har sammanställts och presenteras i en beskrivande text och en översiktlig tabell. Det empiriska materialet analyseras först nära kopplat till studiens teoretiska ram och därefter förs en friare diskussion om de faktorer som i analysen framkommit som mest relevanta för studiens syfte. I uppsatsens avslutande del presenteras de slutsatser som nåtts utifrån studiens syfte, teori, analys och diskussion.

3.2 OPERATIONALISERING AV TEORETISKA BEGREPP

Enligt teorin skapas motivation och en medarbetare när en högre prestationssnivå om de mål som satts är utmanande och konkreta, varför dessa begrepp blir centrala att operationalisera. Hur utmanande målen är undersöks utifrån arbetsplatsens förutsättningar, om vikt läggs vid frågan på ledningsmöten och huruvida företaget tidigare misslyckats med att uppnå målen (Se Bilaga 8.2, frågorna 2.1 – 2.4). Hur konkreta målen är undersöks genom hur nära individens uppgifter målen satts. Faktorer som kan vara till hjälp i denna fråga är bland annat den eventuella förekomsten av konkreta styrdokument där målen brutits ner så som handlingsplaner, mallar, instruktioner och om begreppsdefinitioner återfinns i målbeskrivningen (Se Bilaga 8.2, frågorna 2.1 – 2.6).

För att undersöka hur företagets chefer motiverar medarbetare i gruvan till att arbeta mot företagets säkerhetsmål ställs i klargörande syfte först en övergripande fråga om vilka motivationsmedel de använder sig av (Se Bilaga 8.2, fråga 3.1). För att operationalisera och undersöka moderatorerna har vi utifrån moderatörernas egenskaper formulerat intervjufrågor. Intervjughidens uppdalad efter teorins moderatorer och frågornas utformning baseras på de aspekter som enligt teorin är viktiga för att motivation ska uppstå. Målåtagande undersöks genom att ställa frågor som behandlar hur chefer gör för att engagera och motivera gruvarbetare att arbeta mot de mål som företaget satt och om vidareutbildning förekommer (Se Bilaga 8.2, frågorna 4.1 – 4.3, 2.2 – 2.3). Upplevd betydelse av målet undersöks genom att ställa frågor som behandlar motivationsmedel och påföljder och hur de praktiskt går tillväga för att se till att säkerhetsrutiner följs (Se Bilaga 8.2, frågorna 5.1 – 5.4). Situationsspecifikt självförtroende undersöks genom frågor som berör gruvarbetarnas
befintliga kompetens, förekomsten av vidareutbildning och hur företagets värderingar förmedlas (Se Bilaga 8.2, frågorna 6.1 – 6.2, 5.2). Feedback undersöks genom att först fråga om feedback ges och därefter hur, exempelvis i grupp eller individuellt, samt om det kopplas till företagets mål (Se Bilaga 8.2, frågorna 8.1 – 8.3). Uppgiftens komplexitet undersöks i studien genom att ställa frågor om hur målen har konkretiserats och brutits ned (Se Bilaga 8.2, frågorna 7.1 – 7.2).

3.2.1 SVÅRIGHETER VID OPERATIONALISERING


3.3 VAL AV STUDIEOBJEKT OCH RESPONDENTER

berikat en studie av denna omfattning ytterligare. Det innebär att vi anser att fler intervjuer inte tillfört studien mer viktigt empiriskt värde.

Den empiriska undersökningen bestod från början även av en enkätstudie, ämnad till 25 gruvarbetare i en av Bolidens gruvor. Enkäten utformades och distribuerades med tanken att studien även skulle innefatta hur gruvarbetarna uppfattade säkerhetsmålen och om chefernas arbete resulterade i att gruvarbetarna upplevde motivation att arbeta mot målen. Dock insåg vi efter enkätundersökningens genomförande att dess syfte skulle resultera i ett alltför brett innehåll som i slutändan skulle leda till två skilda analyser där både chefers motivationsarbete och hur gruvarbetarna upplevde detta skulle undersökas. På grund av det och studiens begränsade omfattning har vi valt att utesluta den aspekten ur studien.

Tabell 1. Respondenttabell.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Namn</th>
<th>Befattning</th>
<th>Stationering</th>
<th>Ort och Datum</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Respondent A</td>
<td>Senior Vice President Corporate Responsibility</td>
<td>Stockholm</td>
<td>Stockholm, 2013-05-15</td>
</tr>
<tr>
<td>Respondent C</td>
<td>Personaldirektör gruvor</td>
<td>Boliden</td>
<td>Uppsala, 2013-04-29</td>
</tr>
<tr>
<td>Respondent D</td>
<td>Personaldirektör och miljöchef Garpenberg</td>
<td>Garpenberg</td>
<td>Stockholm, 2013-05-03</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.4 DATAINSAMLING

Datainsamlingen påbörjades genom sökning av relevant tidigare akademisk forskning, i vilken målsättningsteori studerats i olika kontextuella sammanhang. Det gav en förståelse för teoretiska koncept och uppslag för hur just säkerhetsaspekten studerats utifrån målsättningsteorin. För en övergripande förståelse för studiens kontext har en noggrann genomgång av ämnet gjorts i dagspress, på Internet och i andra, främst skriftliga, källor vi ansåg lämpliga såsom fallföretagets årsredovisningar. Sökningen gjordes utifrån nyckelord i sökverktygen Factiva och DISA samt andra elektroniska databaser. Litteratursökningen har även omfattats av en genomgång av Bolidens årsredovisningar, offentliga och interna styr- och resultatdokument samt hemsida för att erhålla så mycket information som möjligt inför intervjustudien. Genomgående för litteratursökningen är strävan efter att utgå från originalkällan.
Insamlingen av primärdata är av kvalitativ karaktär och utgörs av personliga semistrukturerade intervjuer. De semistrukturerade intervjuerna ger ett djup och möjliggör ändrad frågeordning och följdfrågor, samtidigt som frågornas förutbestämda frågemall gör att intervjun inte förlorar koppling till ämnet eller frågor utelämnas. Då målsättning och motivation kan uppfattas olika inom skilda delar av företaget anser vi semistrukturerade intervjuer lämpliga, eftersom bakgrunden till respondenternas resonemang då går att utreda (jfr. Saunders et al. 2007 s. 315). Intervjuerna har varit utömnande och ett omfattande empiriskt material har erhållits. Då respondenterna har olika befattningar har varje intervju medvetet innehållit en viss variation för att på bästa sätt utnyttja var respondents kunskap, de följdfrågor som ställits redogörs emellertid inte för i intervjumallen då denna endast är en övergripande gemensam mall. Studiens syfte och vad intervjun övergripande ska komma att beröra har på förhand förmedlats via mail till respektive respondent. Alla intervjuer har utifrån audioinspelning transkriberats för att säkerställa att ingen relevant information går förlorad och för att i möjligaste mån undvika missuppfattningar av respondenternas svar. Viktigt att poängtera är att en kvalitativ undersökning med semistrukturerade intervjuer inte möjliggör generaliseringar av en hel population då intervjuer med enbart ett fåtal personer utförs (Saunders et al., 2007 s. 319). Dessutom undersöks enbart ett företag och dess motivationsprocess, vilket kan påverka studiens generaliserbarhet. Studien ämnar därför inte vara generaliserbar även om indikationerna studien resulterar i kan tänkas vara av intresse även för andra gruvbolag med liknande förutsättningar och visioner.

3.5 STUDIENS RELIABILITET OCH VALIDITET

Reliabilitet avser huruvida datainsamlingen ger konsekventa resultat och i vilken utsträckning studien är replikerbar (Saunders et al., 2007 s. 319). Datainsamlingen baseras delvis på semistrukturerade intervjuer eftersom vi ansåg det nödvändigt för att erhålla den efterfrågade informationen och kunna ställa följdfrågor, vilket gjorde mer strukturerade intervjuer olämpligt. Då studien är av deduktiv karaktär vore även helt ostrukturerade intervjuer olämpligt då kopplingen till teorin troligen gått förlorad. Semistrukturerade intervjuer kan dock enligt Saunders et al. (2007 s. 318) innebära en avsaknad av standardisering och minska studiens reliabilitet. Detta och att intervjuerna kunde ta en omedveten riktning genom intervjuarens tonfall, kommentarer och kroppsspråk hade vi i åtanke under intervjuerna (jfr. Saunders et al., 2007 s. 318) och strävade efter att inte ställa ledande frågor, ge kommentarer som påverkar svaren eller reagera starkt på respondentens svar. Respondenterna tillfrågades
om anonymitet, vilket ingen insisterade på. Vi har valt att visa respondenternas titel men inte deras namn i studien eftersom titeln kan öka respondentens trovärdighet medan deras namn inte är avgörande för studiens syfte. Vi hade också i åtanke att då namnet på en individ skrivs ut kan det påverka individens svara på känsligare frågor. En av intervjuerna genomfördes per telefon då vi av geografiska skäl inte hade möjlighet att resa till orten Boliden. Innan intervjun företogs samtalade vi med respondenten och hade även kontakt via e-mail både före och efter intervjun för att skapa en mer personlig kontakt. Enligt Saunders et al. (2007 s. 342) är telefonintervjuer förknippade med reliabilitetsproblem eftersom respondenten och intervjuaren inte upprättar samma personliga kontakt som vid personliga intervjuer, vilket medför att respondenter öppnar sig mer. Vi upplevde inte några svårigheter med telefonintervjun och den upprättade kontakten fungerade väl för studiens syfte. För att underlätta antecknande och ljudinspelning och kunna prata fritt utan att hämmas av en telefon, företogs intervjun via videosamtalsverktyget Skype.

Respondenterna i interjusstudien har överlag givit konsekventa svar som i stor utsträckning överensstämmer med den sekundärdatabas som insamlats från årsredovisningar, styrdokument och hemsida. Som nämnt har även audioinspelning och transkribering utförts vid alla intervjuer för att undvika missförstånd eller gå miste om relevant information. Detta indikerar att interjusstudien är reliabel för studiens syfte. Trots likheter avseende säkerhet som finns gruvföretag emellan, anser vi att studien inte är replikerbar eftersom respondenternas svar till viss del präglas av deras individuella subjektivitet och företagets specifika förutsättningar. Detta tillkortakommande hade troligen förbättrats om fler intervjuer utförts, men som beskrivet, ansåg vi oss ha tillräckligt empiriskt material efter fyra intervjuer.

Vi har utgått från en teoretisk ram och utifrån den skapat en analysmodell för att bearbeta vårt empiriska material. Utifrån teorin och undersökning av sekundärdatabas har vi formulerat intervjufrågor som prövats i en tidigare pilotstudie. Detta säkerställer studiens validitet, dvs. att studien mäter det den avser mäta (Patel och Davidson, 2003 s. 100; Saunders et al., 2007 s. 366 och 386). Studien innefattar dock flera komplexa begrepp, exempelvis måltagande, upplevd betydelse av målet, osv., vilka kan vara svåra att definiera och tydligt hålla isär. Detta medför risken att respondent och intervjuare lägger olika innebörd i begreppen. I intervjuerna har vi därmed försökt undvika användandet av teoretiska begrepp och istället strävat efter att fånga dessas betydelse i mer vardagligt språk. Det ger i sin tur upphov till risken att vi lägger en felaktig betydelse i begreppen och därmed inte får svar som direkt kan kopplas till teorins
ramar, men då en gedigen teoretisk litteraturstudie utförts i studiens inledningsfas är vår förhoppning att så inte är fallet.

Respondenterna meddelades intervjuns tema och ämne i förväg och kunde på så vis förbereda sig för intervjun och verkligen ge svar på det vi ämnade ta reda på. Vi har även upprepat respondentens svar under intervjun, för att säkerställa att svaret förstods rätt och att frågan fått det svar som respondenten avsåg. I efterhand har vi kontrollerat att vi förstått intervjumaterialet korrekt genom att ställa återkopplande frågor till respondenter. Enligt Saunders et al. (2007 s. 320) är detta metodologiska tillvägagångssätt som ger studien validitet.

4. MOTIVERA TILL SÄKERT ARBETE I ETT GRUVFÖRETAG

4.1 PRESENTATION AV BOLIDEN


4.2 BOLIDENS SÄKERHETSMÅL OCH MÅLUPPFYLLELSE

Långsiktigheten i Bolidens mål och strategier kan göra att de av medarbetarna i gruvan uppfattas som avlägsna och diffusa, tror Respondent B. För att skapa enighet gällande vad, varför och hur verksamheten bör bedrivas presenterade Bolidenkoncernen år 2012 konceptet


4.3 MOTIVERA MEDARBETARE TILL BOLIDENS MÅLUPPFYLLELSE

Utifrån studiens empiriska undersökning kunde ett antal medel för att motivera gruvarbetarna till arbete i enlighet med gruvområdenas säkerhetsmål urskiljas och dessa presenteras nedan.

19
4.3.1 LEDARSKAP – EN KULTUR BYGGD PÅ VÄRDEBASERAT LEDARSKAP


upplevda betydelse av säkerhetsfrågor, där det kan antas att denne vill skydda liv och hälsa. Men, som Respondent C beskriver, är beteenden den allra svåraste att förändra. Respondent A förklarar att Boliden därför upprättat säkerhetsmål för att skapa incitament för förändrat beteende. Han nämner aforismen ”what gets measured gets done” och menar att det är basal pedagogik att det för att mäta något krävs mätbara mål.

Ett mer handfast medel som använts för att säkerställa säkerhetsarbetets efterlevnad är Bolidens sanktionssystem, beskriver Respondent C och D. Vid avvikelser ges först en muntlig varning, vilken följs av ännu en muntlig varning om vidare avvikelser förekommer och återupprepas beteendet en tredje gång blir det fråga om sanktioner, i värsta fall avsked. Respondent C menar att så länge nollskadevisionen inte uppnås finns förbättringspotential. Därmed menar han att det krävs ett mer riktat och fokuserat säkerhetsarbete från chefernas håll för att upprätta och upprätthålla säkra beteenden. I NBW beskrivs att de bästa förutsättningarna för medarbetarna att lösa sina arbetsuppgifter skapas via ledarskap grundat på inflytande och inte befattningsnivå. För en lyckad uppfyllelse av säkerhetsmålen måste ledarnas engagemang och roll som förebild vara stringent hela arbetet igenom, avslutar Respondent D.

4.3.2 KOMMUNIKATION – EN SVÄR UTMANING AV AVGÖRANDE BETYDELSE

Respondent B menar dock att det ofta är kommunikationen med medarbetarna som är den svagaste länken. Utan en chef som är tydlig och konsekvent, som visar vägen samtidigt som denne lyssnar, delegerar och vågar tillåta initiativ och slutligen följer upp, känner inte individen att den kan påverka sitt arbete, tillägger hon.

Lyckas ledningen inte med utmaningen att införliva företagets säkerhetskriterier i varje medarbetare uppstår således den frustration Respondent C beskriver över att inte nå ända fram. Både Respondent C och D säger att på frågan om vilka Bolidens säkerhetskriterier är, vore det ren tur om de enskilda medarbetarna svarar det ledningen hävdar att målen är. Respondent D fortsätter med att även om medarbetarna inte kan nämligen hur de övergripande målen brutits ned, är medvetenheten om nollskadevisionen påtaglig. Det är just för att undvika att mål misstolkas då de förmedlas som det är av stor betydelse att de görs konkreta och förståeliga för varje individ, menar Respondent A.

4.3.2.1 BOLIDENS KREATIVA KOMMUNIKATIONSVÄGAR

Ett annat forum för verbal kommunikation är individuella medarbetarsamtal vilka Respondent D förklarar hålls minst en gång per år. Vid dessa kan den enskilde medarbetarens prestation med hänsyn till säkerhetsarbetet utvärderas och feedback kopplad till de uppsatta säkerhetsmålen ges beskriver Respondent C. Dock nämner Respondent D att medarbetare efterfrågar mer feedback vilket stämmer överens med Respondent B:s påstående om att alla vill bli sedda.

För att upprätthålla medvetenheten om risker och öka möjligheten att lära av varandra har Boliden utvecklat ett så kallat Safety Alert, vilket innebär att ett meddelande communicatoras ut via intranätet och TV-skärmarna till alla områden då det hänt något allvarligt, beskriver Respondent C.

4.3.3 BONUS KOPPLAD TILL SÄKERHETSARBETE


4.3.4 UBTILDNING – EN RIKTAD VÄG FÖR ATT NÅ SÄKERHETSMALE

Avvikelser från säkerhetsarbete kan få förödande konsekvenser för ett helt arbetslag på en gruvarbetsplats, beskriver Respondent B, och menar att medarbetares kompetensutveckling därför är av stor betydelse, särskilt vad gäller säkerhetsfrågor. Enligt Respondent D uppdagades kunskapsluckor i säkerhetsaspekter hos medarbetare under en nyligen utförd internrevision. Åtgärder har därför vidtagits i form av en ny utbildning som ska säkerställa måluppfyllelse. Respondent D förklarar att Boliden förutom den nya utbildningen även har introduktionsutbildningar för nya medarbetare där säkerhetsrutiner förmedlas och där nya medarbetaren, eller den som tagit del av en utbildning, signerar för att upprätta ett formellt

Tabell 2. Sammanställning av Bolidens motivationsmedel för måluppfyllelse.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Målformulering</th>
<th>Hur motiverar chefer gruvarbetare?</th>
<th>Måluppfyllelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Övergripande</strong></td>
<td>Värdebaserat ledarskap</td>
<td>Minimera skador</td>
</tr>
<tr>
<td>Nollskadevision</td>
<td>• Leda och engagera</td>
<td>Medvetenhet</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Nedbrutna</strong></td>
<td>• Förebild</td>
<td>Ekonomisk vinning</td>
</tr>
<tr>
<td>LTI-frekvens</td>
<td>• Medarbetarsamtal</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antal olycksfall</td>
<td>• Statuera exempel</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antal nollskador</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antal rapporterade</td>
<td>Kommunikation</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Risker/oordning</td>
<td>• Anslagstavlor</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antal rapporterade tillbud</td>
<td>• TV-skärmar</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antal rapporterade</td>
<td>• Arbetsplatsträffar</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>risker/oordning</td>
<td>• Kampanjer</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>per olycka</td>
<td>• Safety Alert</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antal rapporterade</td>
<td>• Feedback</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>risker/oordning</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>per tillbud</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bonus</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Produktionsbonus</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Utbildning</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Introduktionsutbildning</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Kontinuerlig repetitiv</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>vidareutbildning</td>
<td>• Temadagar i säkerhet</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
5. ANALYS

5.1 MÅL: UTMANANDE OCH KONKRETA


5.3 MODERATORER

Efter fastställandet ovan att Bolidens säkerhetsmål nollvision är utmanande i sig och konkret i sin nedbrutna form är det av intresse att analysera hur målsättningsteorins moderatorer inverkar på antagandet att mål av denna karaktär leder till motivation som påverkar individens prestation.
5.3.1 MÅLÅTAGANDE


För att framhäva målens betydelse, rikta gruvarbetarnas prestationer och säkerställa att ansträngningen bibehålls använder sig Boliden av en produktionsbonus. Som nämnt är de nedbrutna delarna i Bolidens säkerhetsmål inte av större komplexitet, vilket därmed gör att bonus enligt målsättningsteorin borde ge ett positivt utfall vad gäller målåtagande och motivation. Dock är det viktigt att minnas att respondenterna trodde att feedback och att se varje individ kunde ha en minst lika stor inverkan på individens åtagande av företagets mål.

5.3.2 UPPLEVD BETYDELSE AV MÅLET

Enligt målsättningsteorin är det avgörande att en individ upplever mål som betydelsefulla för sig själv för att motivation ska uppstå och bibehållas. Upplevd betydelse av målet erhålls bland annat då individen förstår syftet med målen. För skapa en upplevd betydelse av målet och kunna påverka medarbetarens ansträngning försöker Bolidens chefer därmed skapa förståelse för de säkerhetsrisker som föreligger för gruvarbetaren och arbetslaget i en gruva och således nå individens inneboende värderingar. Att Bolidens gruvarbetare måste skriva
under på att de deltagit och förstått vissa utbildningar kan enligt teorin stärka betydelsen av målet eftersom individen gjort ett formellt målåtagande och målet till en integritetsfråga. Därmed riktas individens prestation mot det håll chefer vill och ökar chansen för Bolidens måluppfyllelse.

Ett sätt att få en individ att uppleva ett mål som betydelsefullt i en arbetssituation är att som chef motivera genom legitim auktoritet. Dock kräver denna typ av motivation stöd, erkännande och belöning för att känslan av målet som betydelsefullt ska bibehållas och individers ansträngning inte försämras. Produktionsbonusen som delas ut till gruvarbetare kan antas vara ett medel i strävan efter detta, liksom även sanktioner kan antas bidra till att målen upplevs som betydelsefulla. Bolidens coachande ledarskap där kontinuerlig feedback ges kan ses som det stöd och erkännande teorin efterfrågar genom vilket chefer via sin auktoritet kan vidhålla medarbetarnas känsla av att företagets mål är viktiga och således rikta medarbetarens prestation.

Inom Boliden förmedlas mål till gruvarbetarna i arbetslag, vilket enligt teorin kan leda till att målets betydelse inte upplevs som lika betydelsefull som vid individuellt kommunikation. I Bolidens fall kan individens egen prestation i säkerhetsarbetet försvinna i arbetslagets vilket gör det svårt att förstå sin betydelse för och motiveras till strävan efter måluppfyllelse. Därmed försämras även chefernas möjlighet att skapa en intensiv och uthållig ansträngning. Att det övergripande säkerhetsmålet dessutom är en vision, dvs. en framtidssyn som inte behöver vara realistisk, försvårar chefernas arbete att skapa målåtagande hos och motivera den enskilde ytterligare.

5.3.3 SITUATIONSSPECFIKT SJÄLVFÖRTROENDE

För att motiveras till att arbeta med sin föreliggande uppgift och utföra uppgiften effektivt bör en individ enligt målsättningsteorin ha ett högt situationsspecifikt självförtroende. Chefer lägger stor vikt vid att skapa och stärka medarbetarens situationsspecifika självförtroende och genom motivationen som uppstår upprättar de även möjligheten att påverka gruvarbetarens ansträngning. Varje ny gruvarbetare på Boliden genomgår en introduktionsutbildning och därefter hålls kontinuerligt uppdaterande utbildningar om säkerhet för att säkerställa gruvarbetarnas kunskap i frågan. Upprepade utbildningstillfällen utformade av cheferna gör att gruvarbetarnas ansträngning kan påverkas vad gäller riktning och uthållighet då utbildning i sig fokuserar ansträngningen och gör att strategier utvecklas och utbildningarnas upprepning bör leda till att ansträngningens uthållighet förlängs.
I Bolidens värdebaserade ledarskap läggs stor vikt vid feedback, vilket enligt teorin med fördel kan användas för att stärka medarbetares situationsspecifika självförtroende. Genom feedbacken görs individen medveten och övertygad om sin egen förmåga och informeras om förbättringsområden vilket gör att gruvarbetarna självmant ska vilja jobba mot ökad säkerhet. Förutom kunskap om uppgiften och kommunikation menar teorin att det situationsspecifika självförtroendet kan stärkas genom att individen betraktar och inspireras av förebilder, vilket det värdebaserade ledarskapet också uppfyller.

5.3.4 FEEDBACK

5.3.5 UPPGIFTENS KOMPLEXITET
Gruvarbetarnas uppgift att utifrån väsentligt simplifierade och konkretiserade nedbrutna mål arbeta mot nollvisionen har tidigare i analysen fastställts vara av mindre utmanande karakter. Eftersom uppgiften inte är komplex är utmanande men realistiska och konkreta mål lämpligare än mål utifrån premisserna ”gör-ditt-bästa”. I Bolidens fall har chefer försökt säkerställa att uppgiften ligger inom varje gruvarbetares förmåga för att motivation ska uppstå. Detta bör ge ett positivt utfall på gruvarbetarens prestation samt skapa möjlighet för cheferna att rikta gruvarbetarnas ansträngning.

5.4 DISKUSSION

Ur analysen ovan kan tre begreppspär urskiljas som alla berör chefers ambition att motivera gruvarbetarna att jobba i enlighet med företagets säkerhetsmål.

5.4.1 GENERELLT OCH SPECIFIKT - KOMMUNIKATION AV MÅL


5.4.2 PROAKTIVT OCH REAKTIVT - ATT MOTIVERA TILL MÅLUPPFYLLELSE

5.4.3 GRUPPEN OCH INDIVIDEN - KOMMUNIKATIONENS MOTTAGARE


6. SLUTSATS

6.1 SAMMANFATTANDE REFLEKTIONER

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur chefer motiverar gruvarbetare att arbeta i enlighet med företagets säkerhetsmål för att nå måluppfyllelse. Studien har funnit att Bolidens chefer motiverar gruvarbetarna till att arbeta mot säkerhetsmål via både generella och
specifika medel, så som en gemensam säkerhetskultur och behovsstyrda utbildningar. Motivationen skapas och upprätthålls vidare genom både proaktiva medel, så som att etablera ett säkerhetsmedvetande, och reaktiva medel som feedback, bonus och sanktioner. Mottagarna i chefers motivationsförsök är i Bolidens fall främst gruvarbetarna som grupp och inte den enskilde gruvarbetaren, vilket enligt teorin innebär att motivation och prestation blir svagare hos individen.


Utifrån den empiriska undersöknings framkom en indikation om att målsättning är en lämplig metod att använda för att motivera gruvarbetare att arbeta i enlighet med företagets säkerhetsmål i ambitionen att nå måluppfyllelse. Om chefer genom motivation lyckas ge upphov till en intensiv ansträngning från gruvarbetarnas håll, rikta den med hjälp av moderatorer så som målåtagande, upplevd betydelse av målet och feedback och slutligen bibehålla uthålligheten av såväl intensitet som riktning kan bästa möjliga utfall antas uppnås. Studien visar således att motivationsteorin målsättningsteori i stor utsträckning är applucerbar
på säkerhetsarbete inom gruvbranschen då den hjälpt oss beskriva och förstå hur chefer inom ett gruvföretag går till väga för att motivera gruvarbetare. Bolidens säkerhetsmål är satta i enlighet med teorins premisser, med syftet att uppnå bäst prestation från gruvarbetarnas håll, och chefernas motivationsmedel sammanfaller till stor del med vad teorin framhäver gällande respektive moderator.

6.2 FORSKNINGSBIDRAG

6.2.1 STUDIENS BIDRAG


6.2.2 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Studiens avsikt är att beskriva och förklara hur chefer motiverar gruvarbetare för att företaget ska nå måluppfyllelse inom området säkerhet. En begränsning i studien är att endast fyra chefer intervjuats. Fler intervjuer hade troligen gett fler infallsvinklar och eventuellt möjliggjort en djupare analys och något mer generalisera resultat. Det hade i studien även varit intressant att undersöka hur motivationen togs emot och upplevdes av berörda gruvarbetare, men begränsningar gällande tid och uppsatsens omfattning omöjliggjorde studie av sådan bredd. I det syftet genomförde vi dock en enkätundersökning och utelämnandet av den innebar att resultatet av chefernas motivationsarbete inte kunde analyseras. Om gruvarbetarnas svar gällande hur de uppfattar mål och motivation inkluderats hade motivationens styrka kunnat redogöras för och studien hade fått en ytterligare dimension. Dessutom är det inte möjligt att avgöra om något i teorin inte är applicable på studien då vi
begränsas av att inte känna till vad mottagarna för motivationen upplever. Därmed vore en studie där även resultatet av chefernas arbete som här redogörs för, dvs. om motivation uppstår. En sådan studie skulle ge en mer övergripande bild av hur motivation utifrån målsättningsteori fungerar för att nå måluppfyllelse i den givna kontexten och möjliggöra att styrkesambandet för mål och prestation kan fastställas. Då tidigare forskning studerat fenomenet kvantitativt (Chhokar och Wallin, 1984; Clarke, 2006; Cooper et al., 1994; Marsh et al., 1995) kan metoden vara lämplig för en undersökning av större omfattning. Dessutom skulle en sådan studie möjliggöra analys av hur olika typer av motivation uppstår. Då rekommenderar vi emellertid användandet av en kompletterande eller alternativ teori där olika typer av motivation kan studeras, exempelvis Self-Determination Theory.
7. KÄLLFÖRTECKNING

SKRFTLIGA KÄLLOR

A

491989159%2FYrken%2FYrkesBeskrivning.aspx%3FiYrkeId%3D144&sv.url=12.7828071
1d502730c1800072.


B


http://www.boliden.com/Documents/About/Strategies%20and%20values/New%20Boliden
%20way/NBW-Boliden_SV.pdf.


http://www.boliden.com/sv/Om-Boliden/.


Bryan, J., och Locke, E. 1967. "Goal setting as a means of increasing motivation”. Journal
of Applied Psychology, Nr. 51, s. 274–277.


T


Z


MUNTLIGA KÄLLOR


8. BILAGOR

8.1 ORIGINALMODELL AV MÅLSÅTTNINGSTEORI

Essential Elements of Goal-Setting Theory and the High-Performance Cycle (Latham och Locke, 2002, s. 714)
1. **Introduktion**

1.1 Vilken befattning har du?

1.2 Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

2. **Målutformning**

2.1 Kan du beskriva Bolidens mål gällande säkerhet i gruvorna?

2.2 Anser ni målen vara utmanande/ice-utmanande, konkreta/vaga?

2.3 Lägger ni någon vikt vid att säkerhetsmålen ska vara konkreta? Utmanande?

2.4 Hur nära individen sätts målen?

2.5 Prestationsmål eller “gör ert bästa” (sätt på hjälm, glasögonen exempel)?

2.6 Vad eftersträvar Boliden, vad gäller medarbetarnas prestation, med att arbeta utifrån mål?

3. **Övergripande motivationsmedel (motivation)**
3.1 Hur förmedlas målen till medarbetarna i gruvorna?

3.2 Har ni några särskilda metoder för att motivera anställda till att arbeta med säkerheten i gruvorna? Beskriv dessa.

3.3 Är detta en svår uppgift?

4. Målåtagande

4.1 Hur jobbar ni med att engagera och få de anställda att åta sig de mål ni satt?

4.2 Hur jobbar ni som chefer med att motivera de anställda till säkerhetsarbete?

4.3 Vilken respons får ni?

5. Upplevd betydelse av målet

5.1 Vilket arbete bedrivs för att anställda ska uppleva målen som viktiga? Mjuka/hårda värden.

5.2 Vilka värderingar utgår ni ifrån när ni pratar om värdebaserat ledarskap inom företaget?

5.3 Hur ser ni till att säkerhetsrutiner följs?

5.4 Påföljder om de inte följs?

6. Situationsspecifikt självförtroende

6.1 Hur säkerställer ni att medarbetarna har den kompetens och de förutsättningar som krävs för att bedriva ett säkert arbete utifrån säkerhetsmålen?

6.2 Vidareutbildar ni era medarbetare? Hur? (exempelvis, intern utbildning)

7. Uppgiftens komplexitet

7.1 Vad är syftet med att nollvisionen brutits ner och konkreta handlingsplaner utformats?

7.2. Finns rutiner och handlingsplaner lättillgängliga för medarbetarna?

8. Feedback

8.1 Ger ni medarbetarna i gruven feedback?
8.2 Har ni någon särskild modell för det? I team/ individuellt? Hur ofta?

8.3 Ger ni feedback kopplad till målen?

9. **Måluppfyllelse**

9.1 Vilket utfall förväntar ni er angående medarbetarnas implementering av målen?

9.2 Vad ser ni som belöningen för ett lyckat säkerhetsarbete?

10. **Övrigt**

10.1 Är det något du vill tillägga som är av betydelse för företaget och som inte täcks av intervjufrågorna?

---

**8.3 NEDBRUTNA MÅL**

---

**Mål Arbetsmiljö 2013**

**Hälsa och säkerhet**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nyckeltal/Mål</th>
<th>Resultat 2012</th>
<th>Mål 2013</th>
<th>Resultat R12</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>LTI-fekvens egen personal (olycksfall per 1 milj. arb tm)</td>
<td>11,8</td>
<td>0</td>
<td>13,8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Arbetsmiljö (egen personal)</td>
<td>9</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Antal olycksfall</td>
<td>53</td>
<td>&lt;30</td>
<td>5</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Antal o-skador</td>
<td>290</td>
<td>&gt;250</td>
<td>32</td>
<td>69</td>
</tr>
<tr>
<td>Antal rapporterade risk/oordning</td>
<td>156</td>
<td>-</td>
<td>12</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>Antal rapporterade risk/oordning och tillbud</td>
<td>446</td>
<td>&gt;350</td>
<td>44</td>
<td>104</td>
</tr>
<tr>
<td>Antal rapporterade tillbud och risk/oordning per olycka 1</td>
<td>7,2</td>
<td>&gt;10</td>
<td>-</td>
<td>6,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Antal rapporterade risk/oordning per</td>
<td>1,9</td>
<td>&gt;1,7</td>
<td>2,6</td>
<td>1,9</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Handlingsplan Arbetsmiljö

Utöver nedanstående handlingsplan härrörvisas till lokala mål och handlingsplaner för respektive avdelning samt "XG Gemensam utvecklingsplan"

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nr.</th>
<th>Aktivitetar</th>
<th>Resultsmål</th>
<th>Tidplan</th>
<th>Ansvarig</th>
<th>Kostnad / Investering</th>
<th>Utvärdering / Kommentar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Mål: Antal olycksfall 0 och antal sällskador &lt; 30, i syfte att skapa säkra arbetsplatser utan arbetskador.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>Allmänt</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1.1</td>
<td>Arbets med säkerhetskultur inom hela XXområdet:</td>
<td>Olycksfallfria arbetsplatser</td>
<td>2013-12-31</td>
<td>NN</td>
<td>Pågår tillsammans med extern resurs.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1.2</td>
<td>HMS-dag för XXområdet</td>
<td>Okad kunskap och medvetenhet i HMS-frågor</td>
<td>2013-12-31</td>
<td>NN</td>
<td>Planeringsansvaret har bliits tillsammans med lokala miljöansvarige samt NN</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1.3</td>
<td>Utbildning i haftreventyning/ kemiska havlor som för miljösanvändare och skyddsarbetare.</td>
<td>Högre kvalitet på haftreventyning</td>
<td>2013-12-31</td>
<td>NN</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1.4</td>
<td>Utbildning i väderavsolidation (helkörningen) för miljöansvarige och skyddsarbetare</td>
<td>Tolkning/överrättning av solidation Målsättning skyddsarbetare, miljöansvarige och ISO</td>
<td>2013-12-31</td>
<td>NN</td>
<td>Genomförd 31/1.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1.5</td>
<td>Övergripande instrumentbehov på området samt upprättning gemensamt register</td>
<td>Säkerställa rätt utrustning för avsett behov.</td>
<td>2013-12-31</td>
<td>NN</td>
<td>Nytt instrument: DocEdge ballotdokument inköpt, preliminär lever 4 april 2013.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nr.</th>
<th>Aktivitetar</th>
<th>Resultsmål</th>
<th>Tidplan</th>
<th>Ansvarig</th>
<th>Kostnad / Investering</th>
<th>Utvärdering / Kommentar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2</td>
<td>Fullstända stan</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.1</td>
<td>Avdelningspecifikt</td>
<td>Handling på respektive avdelning.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Ferden och trafik situation</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.1</td>
<td>Avdelningspecifikt</td>
<td>Handling på respektive avdelning.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Brand</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4.1</td>
<td>Insats nätverk för brandskydd i området.</td>
<td>Kommunikation och högre kvalitet på brandskyddsförsörjning samt intern övergripande</td>
<td>2013-12-31</td>
<td>NN</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Fall</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5.1</td>
<td>Avdelningspecifikt</td>
<td>Handling på respektive avdelning.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nr.</th>
<th>Aktivitetar</th>
<th>Resultsmål</th>
<th>Tidplan</th>
<th>Ansvarig</th>
<th>Kostnad / Investering</th>
<th>Utvärdering / Kommentar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>6</td>
<td>Haltning-snubbling</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6.1</td>
<td>Avdelningspecifikt</td>
<td>Handling på respektive avdelning.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>