

## Hälsobygget:

# En fallstudie för att förbättra organisatoriskt och socialt systematiskt arbetsmiljöarbete

Kristina Gyllensten, överpsykolog

Arbets- och miljömedicin, Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Göteborg, 2020-01-22

ISBN 978-91-7876-162-3

## **Arbets- och Miljömedicin (AMM), Sahlgrenska universitetssjukhuset och Göteborgs universitet**

AMM är ett arbets- och miljömedicinskt kompetenscentrum. Vår vision är en hälsofrämjande arbets- och omgivningsmiljö för alla invånare i Västra Götalandsregionen (VGR) och norra Halland. Vi arbetar med kartläggning av arbets- och miljörelaterade hälsorisker samt utreder, rapporterar och förebygger ohälsa förorsakad av faktorer i arbetsmiljön och den omgivande miljön. Verksamheten omfattar bland annat utredning av enskilda individer och grupper av individer avseende arbets- eller miljörelaterad ohälsa samt preventivt inriktade projekt. Arbetet är utåtriktat och vänder sig till företagshälsovård, primärvård, kommuner, fack, arbetsgivare, organisationer, myndigheter, universitet, högskolor och privatpersoner. Information och utbildning är en viktig del i vårt arbete och vi arrangerar bland annat kurser, utbildningsdagar, konferenser och ger föreläsningar. Vi bedriver också omfattande forsknings- och utvecklingsarbete.

## Innehållsförteckning

### Innehåll

<i>Innehållsförteckning</i> .....	3
<i>Sammanfattning</i> .....	4
<i>Bakgrund och syfte</i> .....	1
<i>Syfte</i> .....	1
<i>Material och metoder</i> .....	2
Metod i Hälsobygget .....	2
Utvecklingsteam.....	2
Ämnesexpert .....	2
Workshops.....	3
Metodik i Hälsobygget .....	4
Metod i fallstudien med fokus på psykosocial arbetsmiljö .....	4
Bakgrund .....	4
Problemområden och mål.....	5
Utvärderingsfrågor .....	6
Deltagare i utvärderingen .....	7
Resultat.....	8
Åtgärder som utförts mellan basmätning i april 2019 och uppföljning november 2019.....	8
Framgångsfaktorer från projektet som blir viktiga i det fortsatta arbetsmiljöarbetet.....	10
Resultat från utvärderingsfrågor.....	11
<i>Diskussion</i> .....	17
<i>Referenser</i> .....	20

## Sammanfattning

Hälsobygget är en interventionsstudie med participativ metodutveckling för hållbar arbetsmiljö i mindre och medelstora företag inom Västlänken, ett stort infrastrukturprojekt inom Västra Götalandsregionen. Denna rapport beskriver förändringsarbetet med ett företag som deltog i Hälsobygget som valde att fokusera på att förbättra den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Under projektet arbetade företaget med tre konkreta mål - ordning och reda för specialutrustning, förbättra kommunikation och informationskanalerna inom och mellan avdelningarna, och tydligare fördelning av arbetsmiljöansvaret inom organisationen.

Före- och eftermätningar, genom frågor till medarbetare, visade förbättringar gällande de två första målen, och företagets rapporterade ett antal förbättringsåtgärder inom alla tre mål. Dock pågick förändringar inom företaget som också påverkade målen. Hälsobygget verkar ha bidragit med en tydligare modell för systematiskt arbetsmiljöarbete, genom att visa vikten av tydliga mål och delmål, uppföljning av utförda åtgärder och samarbete i ett utvecklingsteam. Slutsats från denna fallstudie är att metodiken som utvecklats inom Hälsobygget kan vara användbar för att bidra med ett systematiskt arbetssätt att arbeta med för att utveckla SAM i ett medelstort företag inom Västlänken.

## Bakgrund och syfte

Hälsobygget är en interventionsstudie med participativ metodutveckling för hållbar arbetsmiljö i mindre och medelstora företag i stora bygg- och anläggningsprojekt. Projektet fokuserar på företag inom Västlänken, ett stort infrastrukturprojekt inom Västra Götalandsregionen, och är ett samarbete mellan Arbets- och miljömedicin på Sahlgrenska sjukhuset och Göteborgs Universitet.

Bygg och anläggningsindustri har många och stora potentiella arbetsmiljörisiker såsom damm, buller, kemikalier och vibrerande verktyg. Projekten kan vara stora och arbetsplatsen förändras i takt med byggprocessen. Oförutsägbarhet och tidspress kan ha en negativ påverkan på den psykosociala arbetsmiljön och skapa stress och bidra till olyckor. Stora byggföretag har ofta expertis som arbetar med det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM), men det är problematiskt att få ett välfungerande SAM i små företag (1, 2).

Enligt arbetsmiljöverket behövs det en ökad kunskap om utvecklingsprocesser som främjar ett systematiskt arbetsmiljöarbete (2). En studie undersökte små företag med ett välfungerande SAM, och fann att personalen i dessa företag hade varit delaktiga i arbetsmiljöarbetet och att SAM hade varit anpassat till företaget (3). En annan studie fann att en modell som kallades handledarmodellen var effektiv i att hjälpa mindre tillverkningsföretag att skapa ett systematiskt arbetsmiljöarbete (4).

### Syfte

- Det övergripande syftet med Hälsobygget är att utveckla och pröva en metodik för att få till stånd ett välfungerande och kontinuerligt arbetsmiljöarbete i mindre byggföretag inom ramen för stora bygg- och anläggningsprojekt.
- Syftet med fallstudien som beskrivs i denna rapport var att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet, i ett specifikt företag som deltog i hälsobygget, med fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö.

## **Material och metoder**

### **Metod i Hälsobygget**

Hälsobygget, det övergripande projektet, genomförs i mindre och medelstora företag som är underentreprenörer i Västlänken. Hälsobygget pågår 2018 - 2021 och är ett samarbete mellan Arbets- och miljömedicin på Sahlgrenska sjukhuset och Psykologiska Institutionen vid Göteborgs Universitet. Det delprojekt som beskrivs i denna rapport fokuserar på ett av dessa företag och kan därmed beskrivas som en fallstudie.

### **Utvecklingsteam**

Varje företag deltar i projektet med ett utvecklingsteam (UT) som består av fyra personer, två chefer och två yrkesarbetare, om möjligt ett skyddsombud. UT deltar i alla workshops och ansvarar för att vidareutveckla arbetet i företaget.

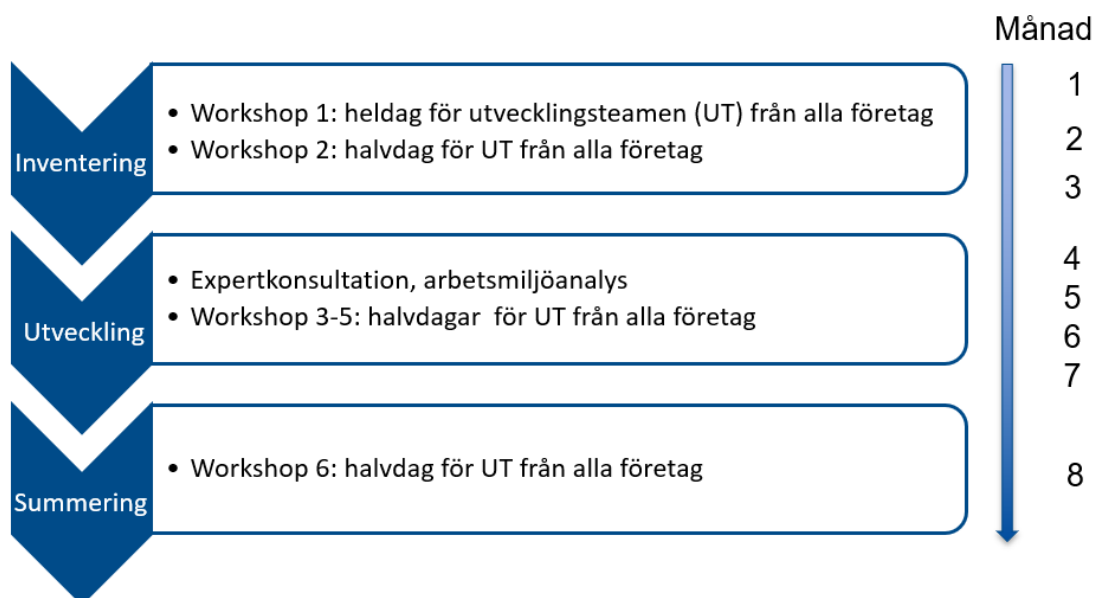
### **Ämnesexpert**

Företaget väljer ett arbetsmiljöområde som de vill fokusera på, och har möjlighet att välja mellan damm/kemi, ergonomi/vibrationer och organisatorisk och social arbetsmiljö/säkerhet. En ämnesexpert, inom ett av dessa områden, från Arbets- och miljömedicin, kopplas till varje företag. Ämnesexperten gör ett arbetsplatsbesök efter workshop 1, för att göra en orientering om arbetsmiljöproblemets art och omfattning på arbetsplatsen. Sedan diskuterar ämnesexperten problemet med utvecklingsteamet och gör en basmätning. Ämnesexperten finns tillgänglig för frågor under projektperioden och gör en uppföljande mätning efter sista workshopen.

## Workshops

Delar av arbetet med att förbättra ett område inom arbetsmiljön utförs under sex workshops som pågår under åtta månader (se figur 1). Diskussion kring mål, konkreta planer och sker under workshops i samarbete med en processkonsult. Tiden mellan workshops utför utvecklingsteamet de uppgifter som bestämts och förankrar arbetet hos övriga företaget.

**Figur 1** Översikt av workshops och övriga aktiviteter



## Metodik i Hälsobygget

Metodiken i projektet har följande teoretiska utgångspunkter:

- a) anpassning till företagens specifika behov
- b) delaktighet av medarbetare i planering och beslutsfattande
- c) viktigt att arbetsmiljöresultat är tydligt och klart efterfrågade och kommunicerade från överordnade (assigned priority)
- d) utveckling av ”group self efficacy”, vilket innebär tilltron till den kollektiva förmågan i organisationen att lyckas med en uppgift
- e) teori om psykologiska och implicita kontrakt och att tydliggörande av sådana är en förutsättning för ömsesidig förståelse och samarbetsutveckling
- f) involvering av första linjens chefer tillsammans med medarbetare
- g) ett processkonsultativt arbetssätt för att uppmärksamma arbetsmiljöproblem, ta ansvar för problem och hitta lösningar
- h) den transteoretiska modellen och metoden ”motivational interviewing”, avseende olika faser i beteendeförändring, och behov av olika typer av stöd i dessa faser
- i) vikten av anpassning till de knappa resurser av såväl tid, ekonomi, som arbetsmiljöexpertis som finns i mindre företag

Delar av metodiken är empiriskt prövad och funnen framgångsrik i ett arbete med linjechefer och arbetsledare inom verkstadsindustri [6].

## Metod i fallstudien med fokus på psykosocial arbetsmiljö

### Bakgrund

Denna rapport kommer att beskriva interventionen som gjordes i specifikt företag som deltog i Hälsobygget. Detta företag erbjuder tjänster inom vatten, avlopp och avfall och har cirka 100 anställda. Företaget valde att fokusera på att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet kopplat till den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Företagets utvecklingsteam bestod av två operatörer varav en var skyddsombud, en KMA (kvalitet, miljö och arbetsmiljö) ansvarig och en person från HR. Författaren var ämnesexpert och processkonsult för detta företag.



## Problemområden och mål

Företaget valde att fokusera på att förbättra arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Detta beslut kom UT fram till genom att fråga alla anställda på företaget vilket område som skulle prioriteras i projektet. Genom diskussioner på workshops samt på möte med ämnesexperten kom UT fram till tre övergripande problemområden.

1. Brister i förvaring för specialutrustning och oklart ansvar för inventering och uppdatering av utrustning. Konsekvenser var att det kunde vara svårt att hitta rätt utrustning och att utrustning kunde vara trasig när den hittades.
2. Bristande kommunikation mellan säljavdelning, trafikledning, ekonomi och operatörer. Konsekvenser av detta var att kollegor på olika avdelningar inte fick tillräcklig information från varandra. Exempel på detta var att operatörer inte hade korrekt information om uppdraget vid kundbesök, och att ekonomiavdelningen inte hade tillräcklig information om uppdraget vid tex fakturering. Skapade stress och frustration.
3. Oklart arbetsmiljöansvar. Konsekvenser av detta var att medarbetare hade otydliga roller och var osäkra på vem som hade ansvar i olika situationer.

Tre mål skapades utifrån dessa problemområden.

1. Ordning och reda – all specialutrustning utöver grundutrustning skall finnas tillgängligt i gemensamma lagerutrymmen.
2. Fastställa samt förtydliga kommunikation och informationskanalerna inom och mellan marknad och produktionsavdelningarna.
3. Tydligare fördelning av arbetsmiljöansvaret inom organisationen.

Under workshoppen fokuserade företaget på att hitta delmål och planera hur dessa skulle utföras och vem som skulle vara ansvarig för olika delar.

## Utvärderingsfrågor

I samarbete med utvecklingsteamet skapades utvärderingsfrågor med syfte att mäta målen innan och efter interventionen. Frågorna ställdes av en av författaren genom en kortintervju, via telefon eller under en individuell intervju på arbetsplatsen.

Följande frågor ingick i utvärderingen:

### **Mål 1 Ordning och reda - all specialutrustning utöver grundutrustning skall finnas tillgängligt i gemensamma lagerutrymmen**

1. Hur fungerar det att hitta rätt specialutrustning (t ex fräs, luftmask, gasmätare, tripod)
2. Är utrustningen redo att använda när du hittar den?
3. Fylls utrustning på / byts gamla och trasiga saker ut?
4. Anser du att den standardutrustning som krävs finns på bilarna?

### **Mål 2 – Fastställa samt förtydliga kommunikation och informationskanalerna inom och mellan marknad och produktionsavdelningarna**

1. Hur tycker du att kommunikationen fungerar mellan de olika avdelningarna?
2. Känner du att dina kollegor på de övriga avdelningarna har förståelse för ditt arbete och vad du behöver för information från dem?
3. Hur upplever du kommunikation/återkoppling via digitala system
4. Hur fungerar info/kommunikationen från företaget och mötesstrukturen (har ni tillräcklig med möten och får du den info du behöver)

### **Mål 3 – Tydligare fördelning av arbetsmiljöansvaret inom organisationen**

1. Är din rollbeskrivning tydlig?
2. Känner du att du har tillräcklig med kompetens för din roll?
3. Hur du tillräckligt med resurser för att utföra dina arbetsuppgifter/hinner du med?
4. Har du tillräckligt med befogenheter för att utföra dina arbetsuppgifter
5. Vet du om du har något ansvar arbetsmiljöansvar/ eller miljöansvar? Om svaret är ja. Är detta tydligt beskrivet?
6. Tycker du att arbetsmiljö och/ eller miljöansvaret är tydligt delegerat inom organisationen?

## Deltagare i utvärderingen

Med hjälp av UT valdes ett antal personer ut för att svara på frågor om respektive mål.

Personerna valdes utifrån att de påverkades av arbetsmiljön som skulle förbättras i företagets förändringsarbete. För mål 1 deltog 12 personer, för mål 2 två deltog 9 personer och för mål 3 deltog 9 personer (se tabell 1). Samma person svarade på basmätning och uppföljning, förutom i de fall då deltagaren inte arbetade kvar på företaget, då ersattes personen med den anställda som hade övertagit samma tjänst.

**Tabell 1** – Deltagare i utvärdering av målen

	Mål 1		Mål 2		Mål 3	
	Basmätning	Uppföljning	Basmätning	Uppföljning	Basmätning	Uppföljning
<b>Avdelning/ yrke</b>	Torrsug/ slamsug/ spolsug  Operatörer	Torrsug/ slamsug/ spolsug  Operatörer	Sälj, trafikledning, operatörer, HR, ekonomi, KMA	Sälj, trafikledning, operatörer, HR, ekonomi, KMA	Sälj, trafikledning, operatör, ekonomi, HR, KMA	Sälj, trafikledning, operatör, ekonomi, HR, KMA
<b>Antal deltagare</b>	12	11*	10	10 **	9	9***
<b>Kön</b>	12 män	11 män	4 kvinnor 6 män	4 kvinnor 6 män	3 kvinnor 6 män	4 kvinnor 5 män

\* En deltagare ville inte vara med i uppföljningen och ersattes med en annan operatör, en deltagare var sjukskriven vid uppföljning

\*\* Två deltagare hade slutat vid uppföljning och ersattes av två personer som hade tillträtt samma tjänster

\*\*\* Tre personer hade slutat vid uppföljningen och ersattes av tre personer som hade tillträtt samma tjänst Resultat

## Resultat

### **Åtgärder som utförts mellan basmätning i april 2019 och uppföljning november 2019**

UT beskrev att följande förändringar hade skett under projekttiden.

#### **Mål 1: Ordning och reda - all specialutrustning utöver grundutrustning skall finnas tillgängligt i gemensamma lagerutrymmen**

- En teknikgrupp skapades med ett kontinuerligt ansvar för att skapa ett utrymme för förvaring, inventera utrustningen samt byta ut trasig utrustning och fylla på utrustning som tar slut.
- Ett utrymme för förvaring av utrustning skapades, exempel på aktuell utrustning som förvaras är exempel fräs, luftmask, gasmätare, tripod.
- Utrustningen inventerades.
- Operatörerna informerades om det nya utrymmet via personalmöten

Utökat mål från sista WS:

- Fler skyddsronder i fält. En plan för detta dokumenterades 2019-10-31. KMA är ansvarig och ytterligare tre personer är resurser.
- Utbildning i praktisk arbetsmiljö (PAM) 1 + 2 för HR och projektägare. HR, platsansvarig och en projektägare har gått kursen. Ytterligare personer kommer att gå kursen under 2020. KMA är ansvarig.

## **Mål 2 – Fastställa samt förtydliga kommunikation och informationskanalerna inom och mellan marknad och produktionsavdelningarna**

- En grupp med medlemmar från de olika avdelningarna skapades för att ytterligare konkretisera i vilka situationer problem uppstod och prioritera förbättringsåtgärder. Denna grupp sammankallades av HR och träffades 3 gr under projektiden.
- Gruppen prioriterade att förbättra kommunikationen till och från trafikledningen. Dels genom att fastställa en mall med frågor till kunder som ordermottagningen ställer vid orderregistrering, och som kommuniceras med trafikledningen via ordern. Samt en lathund för trafikledningen med vilken information som bör finnas med på orderarna som skickas till operatörerna.
- Utöver det har fastställda mötesforum skapats. Bland annat ett möte som genomförs dagligen där representanter från varje avdelning finns närvarande. Mötet styrs genom en fastställd agenda. Därutöver sker regelbundna avdelningsmöten enligt en fastställd frekvens. Operatörmöten sker regelbundet på kvällstid.

Utökat mål för sista WS:

- Fokusera på färre arbetsmiljöområden i taget så att beslutade åtgärder blir klara i tid.
- Utifrån resultaten från skyddsronder/riskbedömningarna göra en prioriteringsplan för åtgärderna. Vidtagna åtgärder följs sedan upp på skyddskommittémöten. Klart i december 2019. Ansvarig är KMA. Ytterligare fyra personer är resurser.
- Sätta upp delmål mellan skyddskommittémötena. Tillsätt projektgrupper likt UT som har tillräckliga befogenheter samt tillräckliga resurser. Klart i december 2019. Ansvarig är VD eller dennes ersättare.

## **Mål 3 – Tydligare fördelning av arbetsmiljöansvaret inom organisationen**

Skriftlig delegering av arbetsmiljöansvaret skrevs av KMA och presenterades för VD. Rollbeskrivningar för olika tjänster förtydligades av KMA. Under projektiden gick företaget genom två omorganisationer och rollerna har förtydligats och anpassats utefter den nya organisationen.

#### Utökat mål inför sista WS

- Ökad kommunikation om arbetsmiljö inom organisationen. Informera vad som görs inom arbetsmiljöområdet via Clearvision (intern-tv), samt på personalmöten. Informera om vikten av att rapportera tillbud och olyckor. Fastställ rutiner för detta. Klart 30/11, 2019.
- I december 2020 finns rutin för hur tillbud och olyckor skall rapporteras. Olyckor och tillbud följs upp dagligen på möten.
- Utveckla en mall för medarbetarsamtal med frågor kring personalens fysiska, psykiska och sociala arbetsmiljö. Ny mall skall fastställas inför nästa års medarbetarsamtal. Skall vara klart den 31/12, 2019.

### **Framgångsfaktorer från projektet som blir viktiga i det fortsatta arbetsmiljöarbetet**

På sista WS fick företaget reflektera över vad som hade hjälpt dem att utföra förbättringsåtgärder under projektetiden, och som var viktigt att fortsätta med. De kom fram till följande:

- Följt upp pågående aktiviteter regelbundet, varannan vecka
- Det har varit en tydlig arbetsgrupp som har arbetat med dessa frågor, med tydligt mandat från ledningsgruppen
- Detta arbetssätt har gjort det lättare att få saker gjorda
- Viktigt att fortsätta med att få fler delaktiga i organisationen
- Hög delaktighet i UT, med deltagare med olika kompetensområden
- Förstärka med arbetssättet genom att tillsätta liknande arbetsgrupper som UT för andra projekt
- Tre av fyra deltagare i UT kommer ingå i skyddskommittén, och kommer fortsätta med att utveckla SAM
- Viktigt att målen skall följas upp och utvärderas med medarbetarenkät och medarbetarsamtal.

## Resultat från utvärderingsfrågor

Resultaten av utvärderingen redovisas i en tabell för varje mål, i tabellen redovisas den siffra som representerar deltagarens svar. Nyckel till hur svaret gjordes om till en siffra finns under varje tabell. På grund av små grupper presenteras endast deskriptiva data, inga signifikantestningar har utförts. Texten efter tabellen visar några av de korta kommentarer som framkom under intervjuerna.

### Resultat mål ett – ordning och reda

Resultatet visar en högre poäng vid uppföljningen i november jämfört med basmätningen i april, för alla fyra frågor. Störst förbättring finns på fråga 1 som handlade om att hitta utrustningen, och näst störst skillnad finns för fråga 3 som fokuserade på om gammal utrustning byts ut.

**Tabell 2:** Resultat i siffror för mål ett

Utvärderingsfrågor	Föremätning				Eftermätning			
	Medel	Typ- värde	SD	N	Medel	Typ- värde	SD	N
Fråga 1 - Hur fungerar det att hitta rätt specialutrustning (t ex fräs, luftmask, gasmätare, tripod)?	1,9	1	0.86	12	2,55	3	0.66	11
Fråga 2 - Är utrustningen redo att använda när du hittar den?	2		0.82	12	2,55	3	0.66	11
Fråga 3 - Fylls utrustning på / byts gamla och trasiga saker ut?	1,83	1	0.90	12	2,27	2	0.62	11
Fråga 4 - Anser du att den standardutrustning som krävs finns på bilarna?	2,7	3	0.62	12	2,91	3	0.29	11

Föremätning i april 2019, eftermätning i november 2019

Nyckel till hur svaren gjordes om till siffror:

1 = dåligt eller ganska dåligt /ganska sällan eller aldrig

2 = ibland

3 = bra eller ganska bra /alltid eller ofta

Kommentarerna från kortintervjuerna varierade mycket när det gäller förbättringar kopplade till att hitta rätt specialutrustning. Vid föremätningen tyckte vissa att det fungerade bra, men detta var oftast personer som hyrde utrustning.

*”Behöver inte leta så ofta, hyr oftast”*,

*”Har inlåsta i eget skåp”*

Flera svarade att det var svårt att hitta utrustning och att den kunde vara trasig när de hittade den.

*”Dåligt, svårt att hitta”*

*”Får leta reda på själv, kan förbättras”*

*”Brist är att sakerna inte är iordninggjorda”*

Vid eftermätningen tyckte vissa deltagare att det fortfarande inte fungerade bra och att inga förbättringar skett, samtidigt som de flesta sa att det hade blivit bättre.

*”Nja, blir bättre.....”*

*”Bra, har blivit bättre”*

*”Bra, de har påbörjat ett arbete för att göra det bättre”*

*”Bra, det är ordning på rummet”*

### **Resultat mål två – förbättrad kommunikation**

Resultatet visar en högre poäng vid uppföljningen i november jämfört med basmätningen i april, för alla fyra frågor, se tabell 3. Störst förbättring finns på fråga 2 som frågade om övriga kollegor har en förståelse för deltagarens eget arbete, och näst störst skillnad finns på fråga 4 som fokuserade på information från företaget.



**Tabell 3:** Resultat i siffror för mål två

Utvärderingsfrågor – Mål 2	Föremätning				Eftermätning			
	Medel	Typ- värde	SD	N	Medel	Typ- värde	SD	N
Fråga 1 - Hur tycker du att kommunikationen fungerar mellan de olika avdelningarna?	1,4	1	0.66	10	1,7	2	0.46	10
Fråga 2 - Känner du att dina kollegor på de övriga avdelningarna har förståelse för ditt arbete och vad du behöver för information från dem?	1,9	2	0.7	10	2,8	3	0.4	10
Fråga 3 - Hur upplever du kommunikation/återkoppling via de digitala systemen ?	1,5	1	0.71	10	1,7	1	0.82	10
Fråga 4 - Hur fungerar info/kommunikationen från företaget och mötesstrukturen (har ni tillräcklig med möten och får du den info du behöver)?	1,8	1/2	0.75	10	2,5	3	0.67	10

Föremätning i april 2019, eftermätning i november 2019

Nyckel till hur svaren gjordes om till siffror:

3 = bra eller ganska bra /alltid eller ofta

2 = ibland /hyffsat / ok

1 = dåligt eller ganska dåligt /ganska sällan eller aldrig

I kommentarerna från kortintervjuerna i föremätningen tyckte de flesta att det fanns en bristfällig kommunikation mellan avdelningarna och via de digitala systemen.

*”Fungerar dåligt, brist på ställen att mötas, ingen rutin, blir personberoende”*

*”Dåligt, information från när jobbet säljs försvinner på vägen till operatörerna”*

*"Rörigt just nu pga. förändringsarbete, annars ok, men ibland brist på samverkan mellan avdelningarna"*

*"Inte så bra, övergripande saker kommuniceras inte, avdelningarna är inte synkade"*

*"Ingen återkoppling (i ett digitalt system)"*

I föremätningen rapporterades även att mötesstrukturen var problematisk, och att det var svårt att komma på möten.

*"Många möten, men svårt att komma utanför arbetstid"*

*"Dåligt med möten och info"*

*"Kan vara bra med flera möten"*

*"Antalet möten är ok..."*

Vid eftermätningen framkom varierande kommentarer, med flera som tyckte att kommunikationen blivit bättre samtidigt som flera tyckte att den inte var bra.

*"Svårt när personal försvinner och nya börjar"*

*"Lite bättre nu"*

*"Finns en del att förbättra, alla har inte hittat sina roller"*

*"Hyfsat, har blivit bättre"*

Vid eftermätningen så är svaren på fråga 2 mest samstämmiga, då nästan alla säger att deras kollegor på andra avdelningar vet vilken information de behöver.

*"Ja, alla kämpar på."*

*"Ja, de vet vad jag behöver."*

*"Ja det blir bättre och bättre."*

**Resultat mål tre – tydligare arbetsmiljöansvar**

Resultatet visar en lägre poäng vid uppföljningen i november jämfört med basmätningen i april, för fyra av sju frågor, se tabell 4. Fråga 2 och 3 är de enda frågorna där det skett en förbättring och de handlar om att ha tillräckligt med kompetens för sin roll och tillräckligt med resurser. Störst förbättring finns på frågan om kompetens där alla svarar ja. Poängen på fråga 1 och 5 har minskat mest och dessa fokuserar på rollbeskrivningar och tydlighet gällande arbetsmiljöansvar.

**Tabell 4:** Resultat i siffror för mål tre

Utvärderingsfrågor – Mål 3	Föremätning				Eftermätning			
	Medel	Typ- värde	SD	N	Medel	Typ- värde	SD	N
Fråga 1 - Är din rollbeskrivning tydlig?	2,6	3	0.68	9	2,2	3	0.92	9
Fråga 2 - Känner du att du har tillräcklig med kompetens för din roll?	2,2	3	0.92	9	3	3	0	9
Fråga 3 - Hur du tillräckligt med resurser för att utföra dina arbetsuppgifter/hinner du med?	1,9	1	0.78	9	2,33	2/2	0.67	9
Fråga 4 - Har du tillräckligt med befogenheter för att utföra dina arbetsuppgifter	2,7	3	0.67	9	2,78	3	0.42	9
Fråga 5 a) - Vet du om du har något ansvar arbetsmiljöansvar/ eller miljöansvar?	2,7	3	0.67	9	2,33	3	0.94	9
Fråga 5 b) - Om svaret är ja. Är detta tydligt beskrivet?	2	3/1	1	9	1,6	1	0.86	9
Tycker du att arbetsmiljö och/ eller miljöansvaret är tydligt delegerat inom organisationen?	1,9	1	1	9	1,6	1	0.83	9

Föremätning i april 2019, eftermätning i november 2019

Nyckel till hur svaren gjordes om till siffror:

3 = Ja /alltid eller ofta

2 = ibland /hyffsat / ok

1 = Nej /ganska sällan eller aldrig

I kommentarerna framkom varierade svar gällande tydlighet i roller och arbetsmiljöansvar. På basmätningen i april tyckte flera att de hade tydliga roller och att arbetsmiljöansvaret var tydligt inom organisationen. Men vissa tyckte tvärtom och svarade att roller och ansvar var otydliga och flera tyckte att de inte hade kompetens för sin roll.

*"Ja, jag vet vad jag skall göra "*

*"Ja till 80 % - det finns arbetsuppgifter som ej finns med i beskrivningen"*

*"Nej, otydligt vilka uppgifter som ingår"*

På föremätningen svarade flera att de hade för mycket att göra på frågan om tillräckliga resurser.

*"Nej, jag har för mycket att göra"*

*"Nej, hinner inte"*

På eftermätningen tyckte vissa att roller och ansvar blivit tydligare, men vissa tyckte det var rörigt i och med omorganisationen som skett en månad innan. På frågan om man upplevde att man hade tillräcklig kompetens för sin roll så svarade alla ja på uppföljningen.

*"Ja har blivit tydligare"*

*"Delvis, det har gjorts arbete med detta" (att förtydliga roller)*

Och det var fortfarande flera som svarade att de hade för mycket att göra.

*"Nej, det har blivit svårare, det är en tigtare organisation"*

Det var många som svarade att de inte visste vad som gällde angående arbetsmiljöansvar, både på före och eftermätningen.

*"Nej, vet inte"*

*"Nja, miljöansvar är tydligt men inte arbetsmiljö"*

## Diskussion

Det övergripande syftet med projektet Hälsobygget var att utveckla och pröva en metodik för att få ett välfungerande och kontinuerligt arbetsmiljöarbete i mindre och medelstora företag inom ramen för stora bygg- och anläggningsprojekt. Syftet med fallstudien som beskrivs i denna rapport var att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet i ett specifikt företag som deltog i Hälsobygget, med fokus problemområden inom organisatorisk och social arbetsmiljö. Utifrån problemområdena bestämde företaget tre mål, dessa var – ordning och reda för specialutrustning, förbättra kommunikation och informationskanalerna inom och mellan avdelningarna, och tydligare fördelning av arbetsmiljöansvaret inom organisationen. Företagets utvecklingsteam arbetade tillsammans för att analysera problemen i arbetsmiljön, sätta mål och göra planer för förändringsarbete.

Enligt UT hade företaget gjort ett antal förändringar för att nå sina mål. Mål ett handlade om att skapa ordning och reda för specialutrustning. Detta arbetsmiljöområde var viktigt att förbättra på grund av flera anledningar. Dels ökade risken för olyckor ute i fält när utrustningen var gammal, och dels tog det tid och energi att leta efter utrustning inför uppdrag, vilket kunde skapa frustration. För att uppnå målet så tillsattes en teknikgrupp som skulle vara kontinuerligt ansvariga för detta område. Utrustningen inventerades och ett utrymme för förvaring skapades. Målet utökades och kom att innefatta fler skyddsronder i fält, och utbildning för arbetsmiljö. Ett ytterligare sätt att utvärdera effekten av att delta i Hälsobygget var att göra korta intervjuer före påbörjat förändringsarbete och sedan intervjua samma personer efter sista WS. Dessa intervjuer visade att de flesta deltagarna tyckte att det hade skett en förbättring under projektiden. Störst förbättring fanns på frågan om det gick att hitta rätt specialutrustning, där de flesta svarade ja på uppföljningen.

Mål två handlade om att förbättra kommunikationen mellan avdelningarna. Målet valdes för att bristande kommunikation skapade problem för operatörer när de var ute på uppdrag, och var även problematiskt för andra avdelningar då de inte fick den information de behövde för att utföra sina uppgifter. För att nå detta mål så skapades en grupp med medlemmar från de olika avdelningarna. Denna grupp prioriterade att förbättra kommunikationen till och från

trafikledningen som samordnade mycket av arbetet och beskrevs som 'spindeln i nätet'. Åtgärder utfördes genom att skapa en mall med frågor för de som tog emot uppdragen, och en lathund med information till trafikledningen gällande information som skulle vidare till operatörerna. Bättre rutiner för möten skapades även. Utökat mål var att fokusera på färre arbetsmiljöområden i taget och göra tydliga planer med delmål mellan mötena. Resultatet från utvärderingsintervjuerna visade förbättring på alla fyra frågor om kommunikation vid uppföljningen. Störst förbättring hade skett på frågan om kollegorna hade förståelse för vilken information de behövde. Och flera personer sa att '*kollegorna gjorde sitt bästa*' och '*kämpade på*', vilket kan betyda att det fanns en ökad vilja och ansträngning att förstå varandra. Dock framkom att de två omorganisationer som hade skett under projektiden hade påverkat kommunikationen negativt för vissa personer, då de upplevde att det var rörigt.

Mål tre fokuserade på att tydliggöra roller och arbetsmiljöansvar. Detta mål var viktigt för att det i vissa fall var otydligt vem som hade ansvar för olika delar i arbetet. För att förbättra detta område skrev KMA tydlig delegering av arbetsmiljöansvaret, och förtydligade rollbeskrivningarna, detta skedde i samarbete med VD. Utökat mål var att öka kommunikationen gällande arbetsmiljö i organisationen, skapa rutin för tillbud och olyckor och utveckla mall för medarbetarsamtal. Resultatet från utvärderingsfrågorna visade en lägre poäng på fyra av sju frågor. Störst försämring hade skett på frågorna om rollbeskrivningar och tydlighet i arbetsmiljöansvar. En liten förbättring hade skett på frågorna om man hade tillräckligt med kompetens för sin roll och tillräckligt med resurser. Även för detta mål verkade det som att omorganisationerna hade påverkat svaren. Kommentarer visade även att vissa uppfattade att det hade skett ett arbete med detta mål, till exempel att tydliggöra roller, men att ansvarsdelen fortfarande var mycket oklar.

Många faktorer kan påverka förändringar i organisationer och det är svårt att dra generella slutsatser från en fallstudie. Det var en liten grupp deltagare som ingick i utvärderingen och det fanns ingen kontrollgrupp. Detta innebar att statistiska beräkningar inte var meningsfulla. Utvärderingsfrågorna var inte från ett validerat frågeformulär utan frågorna skapades i samarbete med UT. Detta gav fördelen att frågorna var relevanta för deltagarna, men nackdelen att de inte var psykometriskt testade.

Gällande implikationer från denna fallstudien så verkar Hälsobygget ha bidragit till en utveckling av det systematiska arbetsmiljöarbetet för det aktuella företaget. Företaget arbetade aktivt med arbetsmiljö redan innan projektet, men Hälsobygget verkar ha bidragit med en tydligare modell för hur det går att arbeta systematiskt med arbetsmiljö. Till exempel rapporterade företaget att de skulle förstått att med att arbeta mer fokuserat med färre områden, sätta tydliga mål, sätta delmål och följa upp. De skulle även förstått arbeta i en grupp likt UT, istället för att lägga ansvaret för arbetsmiljö på enskilda individer. Företaget rapporterade även att de hade fått en ökad insikt om vikten av att utvärdera åtgärder genom att tillfråga från flera avdelningar. Det är dock viktigt att notera att metoden inte var en mirakelmetod och att målen inte blev helt uppfyllda under projekttiden. Dock rapporterade företaget att de kommer att fortsätta arbeta för att uppnå dessa mål.

Slutsats från denna fallstudie är att metodiken som utvecklats inom Hälsobygget kan vara användbar för att bidra med ett systematiskt arbetssätt i utvecklingen av den sociala och organisatoriska arbetsmiljön i ett medelstort företag inom Västlänken. Under projektet arbetade företaget med tre konkreta mål - ordning och reda för specialutrustning, förbättra kommunikation och informationskanalerna inom och mellan avdelningarna, och tydligare fördelning av arbetsmiljöansvaret inom organisationen. Före- och eftermätningar, genom frågor till medarbetare, visade förbättringar gällande de två första målen, och företagets UT rapporterade ett antal förbättringsåtgärder inom alla tre områden. Hälsobygget verkar ha bidragit med en tydligare modell för systematiskt arbetsmiljöarbete.

## Referenser

1. Arbetsmiljöverket, *Systematiskt arbetsmiljöarbete – syfte och inriktning, hinder och möjligheter i verksamhetsstyrning. Del I: En analys av svenska fallstudier.* 2013, Arbetsmiljöverket: Stockholm.
2. Arbetsmiljöverket, *Systematiskt arbetsmiljöarbete – syfte och inriktning, hinder och möjligheter i verksamhetsstyrning. Del II: Hur SAM genomförs i branscherna.* . 2013, Arbetsmiljöverket
3. Birgersdotter, L., L. Schmidt, and A.-B. Antonsson, *Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag – erfarenheter från 45 små arbetsställen.* . 2002, IVL Svenska Miljöinstitutet.
4. Andersson, I.-M., G. Rosén, and L. Klusell, *FöretagSAM. En jämförelse av två modeller för implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag.* , in *Arbete och Hälsa 2006*, Arbetslivsinstitutet: Stockholm.
6. Hedman, J., *Följeforskning av projektet "Hållbart arbetsliv"- slutrapport.* 2013, Föreningen Svensk Företagshälsovård.