



# rappport

IVL Svenska Miljöinstitutet AB

## **Systematiskt arbetsmiljöarbete i småföretag - vad kan externa aktörer som regionala skyddsombud och företagshälsovård göra för att få SAM att fungera?**

Lena Birgersdotter, Lisa Schmidt, Ann-Beth Antonsson

B 1589

Stockholm augusti 2004



|   |  |
|---|--|
| <b>Organisation/Organization</b><br>IVL Svenska Miljöinstitutet AB<br>IVL Swedish Environmental Research Institute Ltd.   | <b>RAPPORTSAMMANFATTNING</b><br><b>Report Summary</b>  |
| <b>Adress/address</b><br>Box 210 60<br>100 31 Stockholm   | <b>Projekttitel/Project title</b>  |
| <b>Telefonnr/Telephone</b><br>+46-8-598 563 00  | <b>Anslagsgivare för projektet/<br/>Project sponsor</b><br><br>Rådet för arbetslivsforskning/Vinnova |
| <b>Rapportförfattare/author</b><br><br>Lena Birgersdotter, Lisa Schmidt, Ann-Beth Antonsson   |  |
| <b>Rapportens titel och undertitel/Title and subtitle of the report</b><br>Systematiskt arbetsmiljöarbete i småföretag - vad kan externa aktörer som regionala skyddsombud och företagshälsovård göra för att få SAM att fungera?<br>Systematic work environment management (SWEM) in small companies – how should intermediaries go about to make small companies fulfil SWEM?   |  |
| <b>Sammanfattning/Summary</b> <p>Externa aktörer har stor betydelse för arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet i småföretag. De externa aktörer som når ut till flest företag är regionala skyddsombud, företagshälsor och arbetsmiljöinspektörer. Sedan början av 90-talet stödjer de externa aktörerna småföretag i deras arbete med systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). Detta är en uppgift som kräver andra metoder och kunskaper än att bistå med råd om den fysiska arbetsmiljön, vilket tidigare varit huvuduppgiften för många av dem.</p> <p>Ett utvecklingsarbete har drivits under en två-årsperiod tillsammans med en arbetsgrupp bestående av externa aktörer från Uppland. Fokus har legat på aktörernas möte med småföretagen och de metoder som används. Avsikten har varit att utveckla de arbetsmetoder som används, så att externa aktörer i större utsträckning kan komplettera sina metoder med ett konsultativt arbetssätt. Ett sådant arbetssätt har fördelarna att det ger en starkare motivation och lyfter fram företagets drivkrafter. De största nackdelarna är att det kräver utbildning av de externa aktörerna och att det kan vara mer tidskrävande för den externa aktören.</p> <p>Genom projektet har de flesta deltagande externa aktörer kompletterat och utvecklat sina arbetsmetoder. Andra positiva effekter är de kontakter som knutits mellan deltagarna i arbetsgruppen och det kunskaps- och erfarenhetsutbyte det lett till. Noterbart är att relationerna till besökta företag förbättrades och de som tidigare haft ”problemföretag”, upplevde inte längre att de hade några problemföretag.</p> |  |
| <b>Nyckelord samt ev. anknytning till geografiskt område eller näringsgren /Keywords</b><br>Systematiskt arbetsmiljöarbete, småföretag, externa aktörer, intermediärer, regionala skyddsombud, företagshälsovård, försäkringskassan, arbetsmiljöinspektion  |  |
| <b>Bibliografiska uppgifter/Bibliographic data</b><br>IVL Rapport/report B 1589   |  |
| <b>Rapporten beställs via /The report can be ordered via</b><br>Hemsida: <a href="http://www.ivl.se">www.ivl.se</a> , e-mail: <a href="mailto:publicationservice@ivl.se">publicationservice@ivl.se</a> , fax: 08-598 563 90 eller IVL, Box 210 60, 100 31 Stockholm   |  |

## **Förord**

Vi vill rikta ett varmt tack till alla de personer som på olika sätt bidragit till att arbetet med SAM Uppland varit möjligt och fungerat så bra som det har gjort. Först och främst gäller det alla deltagare i arbetsgruppen:

|                    |                   |                    |
|--------------------|-------------------|--------------------|
| Torbjörn Andersson | Gun Hallemark     | Kjell Lindbom      |
| Reyan Blomberg     | S-O Hammarström   | Per Olov Lundgren  |
| Charlotte Dahlin   | Ove Johansson     | Lars Persson       |
| Birgitta Elfving   | Veino Jöud        | Inga-Lena Selander |
| Karolina Eriksson  | Georg Kinigalakis | Stefan Trygg       |

Det finns många fler aktörer i Uppland som stöttat projektet genom att delta i den regionala referensgruppen och på andra sätt och vi vill tacka även er. De forskarkollegor som givit input under åren vi arbetat, liksom representanterna i den nationella referensgruppen, har hjälpt oss att hålla hög kvalitet på projektet. Vi vill också tacka Peter Hasle för värdefulla råd och kritiska frågor under arbetets gång.

I denna rapport beskrivs det utvecklingsarbete som genomförts med externa arbetsmiljöaktörer i Uppland. Utvecklingsarbetet är en av två delar i ett forskningsprojekt rörande systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). I första delen undersöktes förhållandena vad gäller SAM på företag där det fungerar väl, och erfarenheterna finns redovisade i en tidigare IVL-rapport<sup>6</sup>. Den har, tillsammans med tidigare erfarenheter från vår forskning om arbetsmiljöarbete i små företag, tjänat som en viktig bas för utvecklingsarbetet i Uppland (som vi kallar för SAM Uppland).

SAM Uppland utgör en del av ett större forskningsprogram som studerar SAM utifrån olika synvinklar. Kaj Frick och Tor Larsson på Arbetslivsinstitutet arbetar med andra projekt inom samma område och vi vill tacka för det stöd som de givit oss. Under forskarträffarna och mötena med vår gemensamma nationella referensgrupp (under 1999-2004) har inriktning på och resultat från de olika projekten diskuterats. Den nationella referensgruppen har givit värdefulla synpunkter på utformningen av SAM Uppland och har varit behjälpliga med kontakter ute i regionerna då vi startade arbetet.

Lena Birgersdotter

Ann-Beth Antonsson

Lisa Schmidt

## Summary

Intermediaries are of great importance to the working environment<sup>A</sup> and the systematic work environment management, SWEM, in small companies. The intermediaries that reach most small companies in Sweden are Regional Safety Representatives (RSRs from the trade unions), Occupational Health Service Units and the Labour Inspectorate. There are other intermediaries, for example OHS consultants and the Insurance Offices.

Previously, the main task for intermediaries was to give advice concerning the physical environment. Since the beginning of the 90s one of the tasks that intermediaries have to fulfil is to support small companies in their work with SWEM. This differs significantly from what has earlier been perceived as the main task of intermediaries. New methods and knowledge are required to support small companies in their work with SWEM.

The main idea of SWEM is that the companies themselves have to manage their working environment, as a natural part of the daily work. This means that the companies, to some extent, have to change their daily work so that it includes the work environment management as an integrated part of their daily tasks. These kinds of changes often require more and are more radical measures than the clearly defined ones needed to improve the physical work environment. Previously, the intermediaries principally worked with the physical work environment, which implies that the methods used, often focused on persuading companies to implement well-defined technical measures. These methods are less suited to encourage small companies to start working with and improve their work with SWEM. This has been the starting point for this research project, called SWEM Uppland. The project was carried out in the region of Uppland, situated just north of Stockholm.

Within SWEM Uppland development of methods have been carried out during two years with a work group consisting of fourteen intermediaries from Uppland. The focus has been the meeting between intermediaries and small companies and the methods used by the intermediaries in these meetings. The purpose has been to develop the methods used, making the intermediaries supplement their established methods with methods that are better for motivating small enterprises to manage their own SWEM. Many intermediaries have earlier proved to stick to their established methods – where problems are solved with well-defined technical measures as mentioned above – while working with this new regulation of SWEM. The established methods are mainly 1) acting like a “police” (requiring activities according to the demands in the regulations) or 2) acting as an “agitator” (giving arguments why it is important to work with work environment, SWEM etc). Within SWEM Uppland these established methods were complemented with a consultative method. Intermediaries using a consultative method lead a conversation with the company, asking questions about the company and its activities and most of all listen to what the company has to tell. From this dialogue the intermediary can pose relevant questions about the working environment, with the purpose of making the company itself define problems and suggest solutions. The advantages of the consultative methods are that they create a stronger motivation and identify and enhance the driving forces of the

---

<sup>A</sup> Including Occupational Health and Safety (OHS) and organisational as well as psychosocial aspects.

company. The greatest disadvantage is that it requires specific training for the intermediaries and it could also be more time consuming since there could be a greater need for follow-up meetings or that the meetings might have to be longer.

Within SWEM Uppland action research has been used as a method, as the methods developed had to be created through interaction between the researchers and the intermediaries in the working group. The researchers contributed with perspectives presented above, and led the discussion. The participating intermediaries knew the companies, could relate to daily problems during their meetings with companies and also integrated the new methods in parallel with their existing methods. During a period of two years, fourteen meetings were carried out with the whole group (fourteen participants and three researchers). Each participant was interviewed three times and there were many other contacts between intermediaries and researchers and also among the intermediaries during the two years. Additionally, each participant had tasks to fulfil in between meetings. The meetings, interviews, contacts and the tasks contributed all to the development in the project. Analysis were made based on the documentation of meetings, interviews and continuous contacts, including tape recordings from a few meetings with the working group and a few interviews.

SWEM Uppland resulted in most of the participating intermediaries supplementing and developing their methods used when communicating with small companies. Other positive effects were the connections established between the participants of the project and the exchange of knowledge and experience that followed. Noteworthy is that at the end of the project, the relations with visited companies were considered less problematic and the intermediaries who previously had “troublesome companies” no longer experienced them as troublesome.

Main conclusions from the report:

- Each company needs to identify their driving forces to be able to work successfully with SWEM and also benefit from the work with SWEM.
- We look upon the constant work with SWEM as a process of change. To support this process different methods are required than methods used for achieving improvements related to traditional technical working environment problems.
- Among existing intermediaries in Sweden there is no group that is managing the consultative method in a good way.
- New methods are not enough in themselves, more frequent contacts with the companies are also needed.
- There is a need for a forum for the intermediaries where they can discuss their methods. The mix of intermediaries within SWEM Uppland was very fruitful, not to have a forum for only one kind of intermediaries.
- One way of making the work of the intermediaries more efficient, is to complement their training with training in methods of communicating with the companies and also to discuss advantages and disadvantages of these methods.

## **Sammanfattning**

Externa aktörer har stor betydelse för arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet i småföretag. De externa aktörer som når ut till flest småföretag är de regionala skyddsombuden, företagshälsovården samt arbetsmiljöinspektionen. Det finns även andra aktörer, till exempel arbetsmiljökonsulter och andra myndigheter som försäkringskassan.

Historiskt sett har de externa aktörerna framförallt arbetat med att ge råd gällande den fysiska arbetsmiljön. Sedan början av 90-talet stödjer de småföretag i deras arbete med systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). Det kräver andra metoder och kunskaper än att bistå med råd om den fysiska arbetsmiljön.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet bygger på att arbetsmiljöarbetet sköts av företaget, som en naturlig del i det dagliga arbetet. Det innebär att företaget i större eller mindre utsträckning måste förändra sitt arbetssätt, så att arbetsmiljön blir en integrerad del i det dagliga arbetet. Den typen av förändringar är oftast mer krävande och genomgripande än de avgränsade förändringar som krävs för att med en teknisk åtgärd avhjälpa brister i den fysiska arbetsmiljön. Tidigare har de externa aktörerna främst arbetat med den fysiska arbetsmiljön. Det innebär att de metoder och arbetssätt de utvecklat fungerar förhållande vis väl för den fysiska arbetsmiljön. De fungerar dock mindre väl som metod för att förmå småföretag att börja arbeta med och/eller utveckla sitt arbete med SAM. Detta har varit utgångspunkten för projektet SAM Uppland.

Inom SAM Uppland har ett utvecklingsarbete drivits under en två-årsperiod tillsammans med en arbetsgrupp med externa aktörer från Uppland. Fokus har legat på aktörernas möte med småföretagen och de metoder som används vid dessa möten. Avsikten har varit att de externa aktörerna ska komplettera sina vanligaste metoder med metoder som är bättre anpassade för att motivera små företag att klara av SAM. Det har visat sig att många av de externa aktörerna håller fast vid sina inarbetade metoder även då de arbetar med SAM. De inarbetade metoderna handlar i huvudsak om att 1) agera som "polis" (kräva åtgärder enligt kraven i regelverket) eller att 2) agera som "agitator" (ge argument om varför det är viktigt att arbeta med arbetsmiljön, SAM, etc). Inom SAM Uppland har dessa etablerade metoder kompletterats med ett konsultativt arbetssätt. Den externa aktören leder då samtalet med företaget genom att ställa frågor, i första hand om företagets verksamhet, och framförallt genom att lyssna på vad personerna på företaget har att berätta. Utifrån det samtalet kan den externa aktören ställa relevanta frågor rörande arbetsmiljön, i syfte att få företaget själv att identifiera problem och föreslå lösningar. De största fördelarna med konsultativt arbetssätt är att det skapar en större motivation för företaget att arbeta med SAM och att det identifierar och förstärker företagets egna drivkrafter att arbeta med SAM. De största nackdelarna är att det kräver utbildning av de externa aktörerna och att det kan vara mer tidskrävande för den externa aktören (i form att större behov av uppföljande besök och/eller att besöken behöver vara längre).

Inom SAM Uppland har aktionsforskning använts som metod, eftersom de arbetssätt som utvecklades enbart kunde skapas i samspel mellan forskarna och de externa aktörerna i arbetsgruppen. Forskarna bidrog med de perspektiv som presenterats ovan och ledde diskussionerna under arbetsgruppens träffar. De externa aktörerna kände väl till "sina" företag, kunde relatera företagsbesöken till metoddiskussionerna och det var också de som integrerade de nya metoderna med sina inarbetade metoder. Under en två-årsperiod hölls fjorton träffar med hela arbetsgruppen (fjorton externa aktörer och tre forskare). Varje deltagare intervjuades tre gånger och det förekom många andra kontakter mellan forskare och deltagare samt deltagare emellan under tiden för projektet. Dessutom hade de externa aktörerna uppgifter att klara av mellan träffarna. Mötena, intervjuerna, kontakterna och arbetsuppgifterna bidrog alla till utvecklingen inom projektet.

SAM Uppland har resulterat i att de flesta deltagande externa aktörerna har kompletterat och utvecklat sina arbetsmetoder. Andra positiva effekter av projektet är de kontakter som knutits mellan deltagarna i arbetsgruppen och det kunskaps- och erfarenhetsutbyte det lett till. Värt att notera är att vid projektets slut, upplevdes relationerna till besökta företag som mindre problematisk och de externa aktörer som tidigare haft "problemföretag", upplevde inte längre att de hade några problemföretag.

De viktigaste slutsatserna i rapporten är:

- Varje företag måste identifiera sina egna drivkrafter för att kunna lyckas med sitt arbete med SAM och även ha nytta av detta.
- Vi ser på arbetet med SAM som en förändringsprocess. För att stödja denna process krävs andra metoder än de som används för att uppnå förbättringar av traditionella, tekniska arbetsmiljöproblem.
- Bland befintliga externa aktörer finns det ingen grupp som klarar av det konsultativa arbetssättet på ett bra sätt.
- Nya metoder/arbetssätt är inte tillräckligt i sig, det krävs också att de externa aktörerna har möjlighet att besöka de små företagen oftare.
- Det finns ett behov av ett forum för de externa aktörerna där de kan diskutera sina metoder/arbetssätt vid mötet med det lilla företaget. Det räcker inte med t.ex. fortbildning i nya regelverk eller gällande arbetsmiljörisker. Blandningen av olika typer av externa aktörer var väldigt givande inom SAM Uppland.
- Ett sätt att effektivisera de externa aktörernas arbete är att komplettera deras utbildning med metodutbildning gällande att ta kontakt med och göra besök hos små företag, samt att ge tillfälle att diskutera för- och nackdelar med olika metoder.

## **Innehållsförteckning**

|   |    |
|---|----|
| Summary.....  | 1  |
| Sammanfattning.....   | 3  |
| 1. Inledning .....  | 7  |
| 2. Behöver små företags SAM förbättras? .....                                 | 8  |
| 3. Varför arbetar (inte) små företag med SAM? .....                           | 9  |
| 4. De externa aktörerna .....   | 10 |
| 4.1 Vilka är de externa aktörerna.....  | 10 |
| 4.2 De externa aktörernas uppgift har förändrats .....                        | 11 |
| 5. Vad gör externa aktörer?.....  | 12 |
| 5.1 Vad gör företagshälsovården för småföretagens SAM?.....                   | 12 |
| 5.2 Vad gör arbetsmiljöinspektionen för småföretagens SAM?.....               | 14 |
| 5.3 Vilken roll spelar regionala skyddsombud för småföretagens SAM? .....     | 15 |
| 6. Strategi för externa aktörers kontakter med små företag .....              | 18 |
| 6.1 Vanliga metoder och strategier.....                                       | 18 |
| 6.2 Ansvar för arbetsmiljön måste läggas på företaget.....                    | 23 |
| 6.3 För- och nackdelar i relation till olika typer av arbetsmiljöfrågor ..... | 23 |
| 7. SAM Uppland – utveckling av externa aktörers arbetsmetoder .....           | 28 |
| 7.1 Några utgångspunkter.....   | 28 |
| 7.2 Mål.....  | 29 |
| 7.3 Metoder.....  | 29 |
| 7.4 Val av region och målgrupper av företag .....                             | 31 |
| 7.5 Arbetsgruppen bildas.....   | 32 |
| 7.6 Så här startade vi.....   | 35 |
| 7.6.1 Inledande intervjuer.....   | 35 |
| 7.6.2 Arbetsgruppens besök i småföretag.....                                  | 35 |
| 7.6.3 Läget hos företagen i målgrupperna .....                                | 36 |
| 7.7 Utformning av arbetsgruppens träffar .....                                | 37 |
| 7.7.1 Hur var gruppens träffar upplagda?.....                                 | 37 |
| 7.7.2 Hur arrangerades träffarna?.....  | 38 |
| 7.7.3 Vad handlade träffarna om? .....  | 39 |
| 8 Resultat.....   | 41 |
| 8.1 Konsultativt arbetssätt .....   | 42 |



|     |   |    |
|-----|---|----|
| 8.2 | Problemföretag .....  | 43 |
| 8.3 | Nätverkande.....  | 44 |
| 8.4 | Gemensam bild av SAM för flera aktörer .....                        | 46 |
| 8.5 | SAM som en förändringsprocess.....                                  | 46 |
| 8.6 | Utvidgat arbetsmiljöbegrepp .....                                   | 47 |
| 8.7 | Verktyg som stöd för arbetsmiljöarbetet .....                       | 48 |
| 8.8 | Företagsträffar .....   | 49 |
| 9   | Diskussion .....  | 51 |
| 9.1 | Nådde vi dit vi ville? .....  | 51 |
| 9.2 | Vad tyckte deltagarna om projektet? .....                           | 53 |
| 9.3 | Möjligheter och begränsningar med ett konsultativt arbetssätt ..... | 54 |
| 9.4 | Vilka kompetenser saknas idag?.....                                 | 55 |
| 10. | Slutsatser.....   | 56 |
| 11. | Referenser .....  | 58 |

## 1. Inledning

Arbetsmiljön i små företag, d v s företag med färre än 50 anställda, påverkas självklart av hur arbetsmiljöarbetet drivs av företaget. Arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet i de flesta små företag påverkas dessutom av en eller flera externa aktörer. Dessa externa aktörer kan ha stor betydelse för hur arbetsmiljön utvecklas och också för det arbetsmiljöarbete som företaget bedriver på egen hand. Externa aktörer kan tillföra kunskap om arbetsmiljön och initiera arbetsmiljöförbättringar och även medverka till att små företag bygger upp ett eget systematiskt arbetsmiljöarbete. De externa aktörer som når ut till flest småföretag är de regionala skyddsombuden, företagshälsovården samt arbetsmiljöinspektörerna.

Sedan början av 90-talet finns ett lagreglerat krav på att arbetsplatser ska ha ett eget systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM. Tidigare studier tyder på att externa aktörer har stor betydelse för arbetsmiljön i små företag<sup>1</sup> och att de externa aktörerna är en strategiskt mycket viktig grupp. Det finns stora förväntningar på att de externa aktörerna ska stötta små företag så att de kommer igång med SAM<sup>B</sup>. Trots stora insatser från många olika aktörer, är det uppenbart att det har varit svårt att få SAM att fungera i den stora gruppen av små företag. Istället finns det tecken på att de metoder som de externa aktörerna använder, bidrar till att resultatet inte blir det eftersträvade.

Inom ett projekt, SAM Uppland, har IVL tillsammans med en grupp externa aktörer arbetat för att utveckla de arbetsmetoder som används i kontakterna med små företag. Huvudsyftet har varit att de externa aktörerna ska utveckla effektivare metoder för att få små företag att arbeta med SAM. I denna rapport diskuteras SAM, de externa aktörerna, deras arbetsmetoder samt erfarenheter från projektet SAM Uppland.

Vi har skrivit denna rapport för att lägga grunden för en diskussion om externa aktörers arbetsmetoder gentemot små företag och en vidareutveckling av metoderna. Målet är att utveckla metoder som är effektiva och som ger synliga förbättringar i småföretagens arbetsmiljöarbete och därmed också i deras arbetsmiljö.

---

<sup>B</sup> Systematiskt arbetsmiljöarbete kallades tidigare internkontroll. Även andra namnbyten har skett sedan internkontrollen infördes. Arbetsmiljöverket (AV) hette tidigare Arbetarskyddsstyrelsen och Arbetsmiljöinspektionen hette tidigare Yrkesinspektionen. I denna rapport har vi valt att kalla SAM, AI och AV vid deras nuvarande namn, även om vi refererar till rapporter etc som gäller tiden före namnbytet.

## 2. Behöver små företags SAM förbättras?

En uppföljning av SAM gjord av Arbetsmiljöverket 2002, visar att 41 % av intervjuade företag själva anser att de har fungerande SAM<sup>2</sup>. Bland små företag (1-19 anställda) ansåg också 41 % att de hade fungerande SAM. Dessa siffror bygger på arbetsplatsernas egen bedömning.

Dessa siffror kan se förhållandevis bra ut, med tanke på att tidigare undersökningar visat klart sämre genomslag för SAM, speciellt i de små företagen. Enkäter som besvarats av anställda under åren 1997-2002, gav resultat enligt tabell 1. Arbetsmiljöinspektionen, AI, har dock tidigare konstaterat att det är stor skillnad på arbetsplatsens bedömning av vad som är fungerande SAM och AIs<sup>3</sup>. Det innebär att tabell 1 sannolikt överskattar förekomsten av SAM i företagen.

Tabell 1. Andel anställda som i enkäter uppger att det finns ett systematiskt arbetsmiljöarbete på deras arbetsplats<sup>4</sup>.

| Antal anställda på arbetsplatsen                                       | 1-19    | 20-49 | 50-  | Totalt | 1-19 | 20-49 | 50-  | Totalt |
|--|---------|-------|------|--------|------|-------|------|--------|
| Kön  | Kvinnor |       |      |        | Män  |       |      |        |
| Anställda på arbetsplats med fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete | 25 %    | 31 %  | 51 % | 43 %   | 34%  | 43 %  | 61 % | 53 %   |

Som synes, visar tabell 1 på skillnader mellan små och stora företag. Dessutom visar tabellen på skillnader mellan män och kvinnor. Liknande skillnader mellan små och stora företag finns i de flesta tidigare liknande undersökningar. Sådana skillnader fanns inte i undersökningen som gjordes 2002 av Arbetsmiljöverket.

År 2000 klassade Arbetsmiljöinspektionen SAM-statusen hos inspekterade arbetsställen. 1 % av arbetsställena med 0-49 anställda hade SAM-status 4, d v s SAM som uppfyllde gällande krav och som gav effekt. 22 % hade SAM-status 3, d v s det inspekterade arbetsställets SAM uppfyllde gällande krav, men gav inte någon tydlig effekt<sup>5</sup>. Sammantaget blir detta 23 % som hade någon form av fungerande SAM enligt inspektörerna. Dessa siffror kan dock ifrågasättas och sannolikt ger de en alltför positiv bild av situationen<sup>6</sup>.

En uppföljning av små arbetsställen som Arbetsmiljöinspektionen ansåg hade väl fungerande SAM (SAM-status 3 eller 4)<sup>6</sup>, visade att en relativt stor andel av dessa, inte var små företag utan små arbetsställen som hörde till ett större företag eller en större organisation.

Bland de arbetsställen som hade fungerande SAM vid Arbetsmiljöinspektionens besök fanns det en del (20%) som efter mindre än ett år inte längre hade fungerande SAM, eller som själva ansåg att deras arbetsmiljöarbete inte fungerade. Några av dem förstod inte hur Arbetsmiljöinspektionen kunde påstå att deras SAM fungerade bra<sup>6</sup>. Även om arbetsmiljöarbetet har fungerat, kan det vara svårt att hålla SAM levande. Om SAM inte är tillräckligt integrerat i verksamheten finns risk att rutinerna för SAM inte följs, t ex för att arbetsmiljöarbetet prioriteras bort när andra arbetsuppgifter måste prioriteras. En drivande eldsjäl som slutar vid företaget kan ha samma förödande effekt på SAM.

Dessa uppföljningar av SAM, visar att SAM inte fungerar fullt ut i majoriteten av småföretagen. Dessutom tyder Arbetsmiljöinspektionen klassning av SAM-status (IK-status) hos inspekterade företag på att SAM fungerar och ger effekt endast i en bråkdel av företagen (storleksordningen 1 %). Det finns alltså goda skäl att diskutera insatser för att förbättra småföretagens arbete med SAM.

### **3. Varför arbetar (inte) små företag med SAM?**

De undersökningar som gjorts om varför små företag arbetar eller inte arbetar med SAM, visar att SAM ofta uppfattas som något byråkratiskt som inte tillför så stor nytta för företagen<sup>7</sup>. I flera studier där små företag tillfrågats om hur deras arbetsmiljö är, har svaret blivit att en klar majoritet anser att deras arbetsmiljö är bättre eller minst lika bra som andra företag i branschen<sup>8</sup>. Det är vanligt att man inte upplever några stora arbetsmiljöproblem på arbetsplatsen och då blir självklart motivationen att arbeta med SAM låg.

*Att småföretagen inte ser nyttan med SAM och att SAM upplevs som byråkrati som inte tillför så stor nytta för företagen, ser vi som det största hindret för att få SAM att fungera i småföretag.*

Det finns små företag som är motiverade att arbeta med SAM och som har väl fungerande SAM. De flesta som är motiverade har tidigt sett en nytta med sitt arbetsmiljöarbete eftersom de har erfarenheter av att det har lett till positiva effekter på företaget. Bland 12 besökta företag som hade väl fungerande SAM uppgav de flesta att de sedan länge haft en tradition av att prioritera arbetsmiljön och att de anställdas hälsa alltid varit viktigt i företaget<sup>6</sup>. En annan faktor var gemensam för dessa företag. De hade alla vana vid ett systematiskt arbete, ofta från arbete med miljö- eller kvalitetsledningssystem eller från att arbeta med tydliga rutiner och ansvarsområden. De var alltså vana att arbeta med likartade metoder som används inom SAM. Man kan också notera att tre av de tolv företagen hade haft dödsolyckor på arbetsplatsen, vilket sannolikt bidragit starkt till att motivera dem att arbeta med sin arbetsmiljö<sup>6</sup>.

Några positiva effekter av SAM, som också kan tjäna som drivkrafter för att fortsätta arbeta med SAM, var att

- trivseln och engagemanget ökade,
- relationerna mellan ledning och anställda förbättrades,
- arbetsmiljöarbetet underlättades eftersom SAM gav struktur åt arbetet,
- fel och brister upptäckts tidigare vilket minskade kostnader och störningar,
- man åtgärdade fler brister i arbetsmiljön samt att
- SAM förbättrade kommunikationen inom företaget.

## **4. De externa aktörerna**

### **4.1 Vilka är de externa aktörerna**

Bland de externa aktörerna finns media och den offentliga debatten och diskussionen om arbetsmiljö samt arbetsmarknadens parter. De präglar bilden av vad som är arbetsmiljö och även av vad som är eftersträvansvärt samt vad som bör undvikas när det gäller arbetsmiljön. Den allmänna debatten kompletteras med information till och diskussioner inom olika grupper, t ex branscher. På detta sätt sprids kunskap om arbetsmiljön som ofta är mer detaljerad och användbar för de enskilda företagen i gruppen.

För små företag finns det dessutom ett antal externa aktörer som har en mer direkt påverkan genom att de står för en personlig kontakt med småföretagen. För några av de externa aktörerna är ett viktigt syfte med kontakten att påverka företaget till förbättringar av deras arbetsmiljö. Detta gäller regionala skyddsombud, företagshälsovården och arbetsmiljöinspektörer, som har någorlunda regelbunden kontakt med små företag i arbetsmiljöfrågor.

Utöver dessa externa aktörer finns det andra aktörer som har personlig kontakt med små företag rörande arbetsmiljön, t ex arbetsmiljökonsulter och olika organisationer och myndigheter. Deras kontakter är dock inte lika omfattande som de aktörer som nämnts ovan.

De externa arbetsmiljöaktörerna har en del gemensamt men det finns också skillnader, speciellt när det gäller deras uppdrag. De regionala skyddsombuden företräder arbetstagarna i arbetsmiljöfrågor, företagshälsovården har en rådgivande konsultroll gentemot företagen och arbetsmiljöinspektörerna är myndighetspersoner som utövar tillsyn.

Hur omfattande kontakterna är och innehållet i dem varierar, beroende på flera olika faktorer. De externa aktörer som har kontakt med flest små företag och mest regelbunden kontakt med dem, är de regionala skyddsombuden. Inom en del branscher kan företagen besökas så ofta som en gång per år. Företagshälsovården, fhv, har också regelbundna kontakter, men nästan enbart med de företag som valt att ansluta sig. Uppskattningsvis är cirka 30 % av de små företagen anslutna till fhv. En nyligen publicerad studie<sup>9</sup>, tyder också på att många små företag främst har kontakt med fhv i samband med att personal går på hälsoundersökningar.

Arbetsmiljöinspektörer besöker också små företag, men inte så ofta. I genomsnitt besöks små arbetsställen (d v s små arbetsplatser, inte små företag) med upp till 50 anställda en gång per 14 år<sup>1</sup>. En betydande del av dessa små arbetsställen ingår i stora företag och organisationer.

## **4.2 De externa aktörernas uppgift har förändrats**

De externa aktörer som har en personlig kontakt med små företag om arbetsmiljö, kan ha en avgörande roll för att initiera arbetsmiljöförbättringar i företagen. Denna rapport beskriver och diskuterar olika arbetsmetoder, som de externa aktörerna kan använda. Vilken eller vilka arbetsmetoder som används, styrs till stor del av det uppdrag som den externa aktören har.

De externa aktörernas sätt att arbeta med små företag har fått en större betydelse än tidigare, genom de förändringar som skett inom arbetsmiljöområdet och speciellt genom de krav som ställs genom Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete<sup>10</sup>.

Under den tid då arbetsmiljö främst handlade om fysisk arbetsmiljö, var en av de viktigaste uppgifterna för de externa aktörerna att identifiera risker i arbetsmiljön och hjälpa till att genomföra effektiva åtgärder som minskade eller eliminerade riskerna.

Genom föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, som började gälla 1a juli 1993<sup>C</sup> har det blivit en uppgift för de externa aktörerna att hjälpa till att bygga upp ett systematiskt arbetsmiljöarbete i företagen. Dessa föreskrifter innebär en förskjutning av regleringen från att detaljerat beskriva vad som är en godtagbar arbetsmiljö till att reglera hur företagen ska arbeta med sin arbetsmiljö. En av konsekvenserna av denna förändring är att de externa aktörerna behöver arbeta på ett annat sätt för att stödja företagen så att de kan leva upp till kraven i föreskrifterna.

---

<sup>C</sup> Ändringar i Arbetsmiljölagen kom 1991 och beslut om föreskrifterna om internkontroll fattades 1992.

För att SAM ska fungera som tänkt, är det viktigt att SAM ingår som en naturlig del i det dagliga arbetet. Detta innebär att sådana arbetsmetoder som många externa aktörer tidigare har använt sig av, inte längre är tillräckliga. SAM är ett arbetsmiljöarbete som ska skötas av varje företag. Det innebär att de externa aktörerna förväntas motivera företagen att bygga upp ett eget systematiskt arbetsmiljöarbete och delvis även hjälpa till med det arbetet. Detta är inte en helt ny uppgift. Regionala skyddsombud har sedan många år haft som en uppgift att aktivera arbetsplatsernas arbetsmiljöarbete.

Det finns indikationer på att de externa aktörernas stöd till företagens eget arbete med SAM inte fungerar speciellt bra. En utredning från 1996<sup>11</sup> tyder på att regionala skyddsombud ägnar en stor del av sin tid åt att övervaka och försöka förbättra arbetsmiljön. Betydligt mindre tid ägnas åt att försöka förmå arbetsplatserna att bygga upp ett eget arbetsmiljöarbete. I ett projekt som syftade till att få igång systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag<sup>12</sup>, konstaterades att en stor del av företagen som fått hjälp via projektet visserligen hade den dokumentation som krävdes för det systematiska arbetsmiljöarbetet, men att denna dokumentation inte motsvarades av speciellt mycket praktiskt arbete. I flera företag visste man knappt vad dokumentationen innehöll och hade därför svårt att arbeta enligt de rutiner som beskrevs i dokumentationen. Detta berodde på att de arbetsmiljöingenjörer (/skyddsingenjörer) som hjälpt företagen med SAM, hade hjälpt till med att utforma de rutiner och sammanställa den dokumentation som krävs för SAM. De hade dock inte lyckats få SAM att fungera som en naturlig del i företagets dagliga arbete och inte heller fått SAM att bli något som företagen själva tog ansvar för.

Dessa exempel speglar att det finns problem i de arbetsmetoder som externa aktörer använder i små företag.

De externa aktörerna agerar i samverkan med de små företagen och kan därför inte välja metoder helt på egen hand. Det är uppenbart att det också finns ett tryck från många små företag att få så mycket och så handfast hjälp som möjligt. Om de små företagen får sådan hjälp, kan det innebära att de externa aktörerna tar över arbetet med SAM. Detta strider mot föreskrifterna om SAM och de bärande intentionerna med föreskrifterna, att företagen ska ha ett eget förebyggande arbetsmiljöarbete som ska vara en naturlig del i det dagliga arbetet.

## **5. Vad gör externa aktörer?**

### **5.1 Vad gör företagshälsovården för småföretagens SAM?**

Företagshälsovården (fhv) är en av de externa aktörer som kan vara ett stöd för småföretag i deras arbetsmiljöarbete. Undersökningar visar emellertid att endast i storleks-

ordningen 30 % av de små företagen är anslutna till företagshälsovård. Av företag med 2-49 anställda har 28 % avtal med företagshälsovården och ytterligare 19 % uppger att de utnyttjar fhv vid olika tillfällen<sup>9</sup>. Av de små företag som är anslutna till fhv, har en del (16 % i samma undersökning<sup>9</sup>) endast ett basavtal, som innebär att företaget får viss skriftlig information och vid behov kan få rådgivning per telefon.

När det gäller att arbeta med frågor kring SAM är inte alltid fhv den givna samarbetspartnern för småföretagen<sup>9</sup>. En undersökning visar att det är en begränsad efterfrågan på tjänster som relaterar till SAM och att många småföretag inte är intresserade av att fhv ska fungera som ett stöd i företagets arbete med SAM<sup>9</sup>. I tabell 2 redovisas resultat från intervjuer med företag som var anslutna till någon av fyra fhv, redovisade som FHV A-D i tabell 2. Av de 36 intervjuade företagen, hade 17 (47 %) ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Av dessa 17 företag, hade nio (53 % av de som hade SAM) arbetat med SAM med stöd från fhv. Resterande åtta företag hade fått stöd från någon annan aktör.

Detta resultat kan kombineras med ett annat resultat från samma studie<sup>9</sup>. 32 företag tillfrågades om de trodde att fhv kunde hjälpa dem att hitta bra rutiner för deras eget arbetsmiljöarbete. 12 företag (38 %) svarade ja på den frågan, 5 företag (16 %) var tveksamma och 15 (47 %) svarade nej.

Tabell 2: Sammanställning av om företag anslutna till fhv hade SAM, samt vem som stött företaget i deras arbete med SAM<sup>9</sup>.

| FHV    | Anslutna ftg med SAM | Anslutna ftg utan SAM | Anslutna ftg som har stöd av fhv i arbetet med SAM | Anslutna ftg som får annat stöd* i arbetet med SAM alt. arbetar själva. |
|--------|----------------------|-----------------------|--|---|
| A      | 5                    | 5                     | 2  | 3   |
| B      | 7                    | 2                     | 3  | 4   |
| C      | 3                    | 6                     | 2  | 1   |
| D      | 2                    | 6                     | 2  | -   |
| Totalt | 17 (47 %)            | 19 (53 %)             | 9  | 8   |

\*) ”annat stöd” kan vara regionala skyddsombud.

Vår slutsats är att för avgränsade problem och åtgärder kan fhv vara en bra resurs. När det gäller fhv:s arbete med SAM i små företag, finns det uppenbara problem. Problemen finns i flera dimensioner.

- En relativt stor del av de små företagen tror inte att fhv kan hjälpa dem med att bygga upp ett eget arbetsmiljöarbete på ett bra sätt. Vi tror att det beror på att småföretagen saknar tilltro till fhv:s förmåga att anpassa arbetsmetoderna inom SAM till de små företagen.



- När fhv ändå hjälper småföretag, blir resultatet alltför ofta ett system för SAM som inte används av företaget, t ex en pärm med rutiner som företaget inte använder sig av.
- För att ändra på detta, krävs att de externa aktörer inom fhv som arbetar med SAM (främst arbetsmiljöingenjörerna) utvecklar och ändrar sina arbetsmetoder så att de dels blir bättre på att utveckla småföretagsanpassade lösningar, dels blir bättre på att arbeta med den förändringsprocess som krävs för att införa SAM. Detta innebär att de behöver utveckla ett mer konsultativt arbetssätt (vilket inte alls är samma sak som att arbeta som konsult). Ett sådant konsultativt arbetssätt diskuteras i avsnitt 6.

## **5.2 Vad gör arbetsmiljöinspektionen för småföretagens SAM?**

”Arbetsmiljöinspektionen har till uppgift att kontrollera att arbetsgivaren lever upp till de krav som ställs i Arbetsmiljölagen och i de föreskrifter som Arbetsmiljöverket (AV) utfärdar. Denna kontroll sker vanligtvis genom inspektion. Vid inspektionen kontrolleras ofta men inte alltid om arbetsgivaren bedriver ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Vidare kontrolleras arbetsmiljön utifrån ett helhetsperspektiv på riskerna i verksamheten (fysiska, psykiska och sociala risker), men det förekommer även att inspektionen riktas mot någon enskild risk (t ex en viss typ av maskin eller en viss typ av arbetsuppgift).”<sup>13</sup>

Vid inspektionstillfället ska en kontroll av arbetsmiljön göras, men besöket kan innehålla både information om arbetsmiljöfrågor och regler eller försök att motivera till ett arbetsmiljöarbete. Det finns dock få forskningsrapporter som beskriver eller diskuterar de metoder som arbetsmiljöinspektörerna använder vid inspektion av SAM i småföretag. Just nu (2004) bedriver Arbetsmiljöverket metodutveckling för just besök vid små företag, men inga resultat har publicerats som vi kan hänvisa till här.

Även om AV genomförde mer än 26 000 inspektioner på arbetsställen under 2002 kan det för ett enskilt företag gå många år mellan besöken. Statistik från 1997, visade att 76 % av alla besök gjordes på arbetsställen med mindre än 50 anställda<sup>5</sup>. Alla dessa besök rör dock inte små företag. Många små arbetsställen hör till större företag och organisationer. I en studie gjordes en översiktlig bedömning (utgående från arbetsställets namn) att av 703 inspekterade små arbetsställen, hörde minst 47 % till landsting, kommuner, större företag eller koncerner<sup>6</sup>. Detta innebär att statistiken över Arbetsmiljöinspektionens besök på små arbetsställen inte kan användas som statistik över småföretag, eftersom det ger en kraftig överskattning av antalet inspektioner i små företag.

I genomsnitt går det 14 år mellan AIs besök på små arbetsställen<sup>1</sup>. AI har alltså en begränsad möjlighet till kontinuerlig kontakt med småföretag. Företag inom branscher med stora arbetsmiljörisker besöks oftare än företag i branscher med få arbetsskador. Man måste därför räkna med att kontakten mellan AI och de små företagen blir sporadisk. Arbetsmiljöinspektörernas huvudsakliga uppgift är att ställa krav på efterlev-

nad av gällande lagar och regler. Det innebär att arbetsmiljöinspektörerna har begränsade möjligheter att motivera småföretag att börja arbeta med SAM.

AV menar att de indikatorer som visar hur AV bidrar till bättre arbetsmiljö är "inriktning av krav", "antal efterfrågade föreskrifter" och "arbetsgivarnas tillämpning av Systematiskt arbetsmiljöarbete" där bl a en kraftig ökning av nedladdning av föreskrifter från AV:s hemsida kan noteras<sup>14</sup>.

Arbetsmiljöinspektionens krav på små företag att införa SAM, leder till att företagen inför någon form av SAM. Den bild vi fått av den SAM som alltför ofta införs, är att företagen eftersträvar att uppfylla de formella kraven på SAM, d v s dokumenterade rutiner mm. Från många olika håll finns det indikationer på att uppfyllandet av de formella kraven inte leder till ett effektivt arbetsmiljöarbete. Det finns dock inga studier av sambanden mellan krav från Arbetsmiljöinspektionen och funktionen hos de inspekterade företagens SAM.

### **5.3 Vilken roll spelar regionala skyddsombud för småföretagens SAM?**

De regionala skyddsombuden (RSO) har tre uppgifter enligt arbetsmiljölagen<sup>15</sup>.

- Verka för en tillfredsställande arbetsmiljö.
- Vinna övriga medarbetares medverkan i arbetsmiljöarbetet.
- Aktivera det lokala arbetsmiljöarbetet.

Hur RSO arbetar med dessa tre uppgifter varierar mellan individer men också mellan förbund. Bland de regionala skyddsombuden finns det sådana som har uppdraget på en liten del av sin tid men också de som arbetar heltid som RSO. Vilken utbildning de har varierar också. En undersökning från 1993 visar på att typen av utbildning mer beror på vilken policy förbundet har än de faktiska risker som fanns i branschen. RSO hade i genomsnitt gått fem kurser om arbetsmiljöarbete i allmänhet och risker i arbetsmiljön. De heltidsanställda RSOarna hade gått både flera och längre kurser än de som var engagerade på deltid.<sup>16</sup> RSOs arbete påverkas också av om det finns andra arbetsmiljöaktörer på de arbetsställen de besöker, t ex lokala skyddsombud eller företagshälsovård<sup>16</sup>.

De studier av de regionala skyddsombudens arbete i små företag som finns, har flera år på nacken. I en rapport från 1979<sup>17</sup> konstateras att 90 % av de lokala skyddsombuden i en enkät angav att de regionala skyddsombuden kontrollerade arbetsmiljön. Endast 30 % svarade att de regionala skyddsombuden hade diskuterat med de anställda hur de själva skulle delta i arbetarskyddet. I en undersökning från 1982<sup>18</sup> drogs slutsatsen:

"I vår undersökning framgår att den andra uppgiften" (aktiverandet) "är den som får komma i andra hand därför att RSO är tvingad att lägga sin tid på akuta problem i arbetsmiljön."

Det är dock inte enkelt att utvärdera vad det är att aktivera arbetsplatsernas arbetsmiljöarbete och vad som är att lösa akuta problem<sup>11</sup>. Kanske är akut problemlösande ett sätt att börja aktivera arbetsmiljöarbetet.

De ovan nämnda undersökningarna gjordes innan kravet på ett systematiskt arbetsmiljöarbete preciserades i Arbetsmiljölagen (1991) och i föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (som trädde i kraft 1993). I en undersökning som har gjorts efter detta har de regionala skyddsombuden tillfrågats om vad de anser ingår i rollen som regionalt skyddsombud<sup>11</sup>. Resultatet redovisas i tabell 3.

Tabell 3. LOs regionala skyddsombuds syn på sin roll<sup>11</sup>.

| Vad som ingår i rollen                   | RSOs syn på sig själva |      |
|--|------------------------|------|
|  | LO                     | TCO  |
| Aktivera det lokala skyddsarbetet        | 77 %                   | 57 % |
| Problemlösare och kunskapsförmedlare     | 71 %                   | 84 % |
| Fackligt ombud                           | 68 %                   | 57 % |
| Den som ”vågar” ställa krav              | 61 %                   | 34 % |
| Arbetsmiljöövervakare                    | 55 %                   | 48 % |
| Konfliktlösare, arbetsgivare – anställda | 47 %                   | 48 % |
| Rådgivare i andra frågor                 | 42 %                   | 48 % |
| Kollar att de anställda följer reglerna  | 36 %                   | 13 % |

I tabell 4 redovisas vad de regionala skyddsombuden anser ingår i att aktivera det lokala skyddsarbetet.

Tabell 4. RSOs uppfattning om vad som ingår i att aktivera arbetsmiljöarbetet<sup>11</sup>.

| Aktiveringsuppgifter enligt RSO inom                                       | LO   | TCO  |
|--|------|------|
| Arbetsmiljöproblemen inventeras och åtgärdas                               | 80 % | 77 % |
| Man utbildar skyddsombud och arbetsledning                                 | 78 % | 62 % |
| Man informerar de anställda om risker i arbetsmiljön och hur dessa undviks | 76 % | 68 % |
| Skyddsombud är valt  | 71 % | 58 % |
| Skyddsronder genomförs   | 65 % | 48 % |
| Företaget har skaffat sig en arbetsmiljöpolicy                             | 62 % | 57 % |
| Man har en klar ansvarsfördelning  | 56 % | 53 % |

Ur undersökningen som citeras ovan, går det inte att få fram uppgifter om hur RSO prioriterar bland sina uppgifter. Det finns dock svar på andra frågor som talar för att det är ett glapp mellan hur mycket ombuden vill aktivera och vad de faktiskt gör.

- ”Det vanligaste sättet att aktivera – att ”inventera och åtgärda problem” – kan visserligen också användas i pedagogiskt syfte. Främst innebär det dock att ombuden själva söker förbättra arbetsmiljön.
- De regionala ombuden tror att arbetsgivarna mest ser RSO-rollen som övervakare och även mycket som experter, dvs problemlösare och kunskapsförmedlare. ”Detta tyder på att RSO tror att arbetsgivarna har mest erfarenheter av RSO i dessa roller.”
- ”23 % av LOs regionala skyddsombud (19 % av TCOs) svarar att arbetsgivaren aldrig eller sällan deltar i skyddsronden.
- 81 % av LOs regionala ombud känner alltid eller ofta att tiden inte räcker till för det man vill åstadkomma (71 % av TCOs).”

De enkätsvar som redovisas ovan, kan sättas i relation till de roller som beskrivs i nästa avsnitt (avsnitt 6). Externa aktörer kan fungera som poliser, agitatorer eller använda ett konsultativt arbetssätt. Den starka fokuseringen på att inventera och lösa problem, att vara problemlösare och kunskapsförmedlare, tyder på att RSO ofta intar en polis- eller agitatorsroll, där man påtalar problem och försöker motivera företagen att lösa de problem som den externa aktören upptäckt i företagets arbetsmiljö eller arbetsmiljöarbete. Dessutom agerar de ofta i en expertroll och bistår med råd och tips om hur problem kan lösas. Rollen som samtalspartner, det konsultativa arbetssättet, är en metod med det uttalade målet att motivera och aktivera arbetsplatsen så att de själva tar ansvar och driver arbetsmiljöarbetet genom att de ser nytta med det för egen del.

LO har genomfört regionala konferenser för de regionala skyddsombuden under hösten 2001. Under denna period samlades ett antal synpunkter in från LO:s RSO. Deras arbetsmetoder, eller deras egen roll vad gäller införandet av SAM på småföretag redovisas inte i rapporten ”Ord och inga visor”<sup>19</sup>. Däremot redovisas vad RSO själva anser att de behöver för att förbättra RSO-verksamheten. Många av de synpunkter som framkommit berör utbildning – både att ha mer utbildning och att samordna utbildning på olika sätt (mellan LO-förbunden, bjuda in AI, gemensamma möten med huvudskyddsombud, etc). Man nämner också att statusen på RSO-uppdraget behöver höjas och att fler RSO behöver rekryteras.

## **6. Strategi för externa aktörers kontakter med små företag**

### **6.1 Vanliga metoder och strategier**

De arbetsmetoder som de externa aktörerna använder sig av för att uppnå syftet med sina besök, är inte alltid uttalade och beskrivs sällan i teoretiska termer. Metoderna och strategierna växer ofta fram i aktörernas kontakter med de små företagen. Metoder testas, förkastas ibland och utvecklas ofta vidare i små steg. Ofta är metoderna starkt knutna till individen. Man lär sig en metod och använder sedan varianter av sin metod i arbetet. Metoderna ger en trygghet i kontakterna med små företag, genom att de stakar ut ett arbetssätt som de externa aktörerna känner sig trygga med. En viss flexibilitet finns. Många externa aktörer kombinerar olika metoder, främst kravställande (polis) med att argumentera för en bra arbetsmiljö (agitera).

En strategi för de externa aktörernas arbete kan innehålla följande delar. De externa aktörerna har olika uppgifter och arbetsmetoder.

#### ***Motivera företaget att börja arbeta med arbetsmiljön***

Om ett företag på eget initiativ anlitar t ex företagshälsovården eller tar kontakt med ett regionalt skyddsombud för att lösa ett speciellt problem, behövs sällan motivation. Att sådana kontakter tas är inte ovanligt.

När en extern aktör tar kontakt, utan att ha ett särskilt uppdrag och upptäcker brister i arbetsmiljön eller i arbetsmiljöarbetet, behöver företaget ofta motiveras att göra något åt bristerna. Det går att motivera på många olika sätt, t ex att säga att det krävs enligt gällande föreskrifter. Nedan diskuteras detta i termer av att den externa aktören agerar som **polis**.

En stor fördel med att ställa krav (agera som polis), är att om företaget anser att kravställaren har tillräcklig auktoritet eller makt, blir kraven genomförda. Denna strategi kan alltså vara mycket effektiv. Men det kan också finnas nackdelar.

När externa aktörer ställer krav på små företags arbetsmiljö, utan att komplettera kravställandet med någon annan form av motivation, är risken stor att företagen inte känner någon delaktighet i besluten. De åtgärder som genomförs, riskerar att bli ogenomtänkta och genomförda enbart för att någon krävt det, inte för att man vill använda sig av dem. Företagen kan också ha svårt att förstå bakomliggande motiv eller se att det finns något behov.

När externa aktörer agerar poliser, är det lätt att företagaren upplever sig vara i underläge. Denna upplevelse kan förstärkas av en hotfull attityd. Om aktören försöker få tillstånd en förändring med ”om ni inte gör så här” hot ökar naturligtvis obalansen i relationen. Resultatet blir att fokus ligger på ett väl avgränsat problem som företaget förväntas lösa. Kraven från aktören är så avgränsade och ofta konfliktfyllda, att de har en begränsad effekt på andra områden. Det finns en stor risk för att kraven inte leder till några varaktiga förändringar i attityder till eller kunskaper om arbetsmiljön.

En annan metod är att argumentera för varför det är viktigt, d v s att fungera som **agitator**. Båda dessa strategier, agitator och polis, ibland mixade, tillämpas av både regionala skyddsombud, arbetsmiljöinspektörer och företagshälsovården.

När externa aktörer förutsättningslöst träffar småföretag för att diskutera arbetsmiljö, är agiterande en vanlig strategi. Genom att presentera argument för varför arbetsmiljön är viktig, antas företagaren bli övertygad om det kloka och rationella i att förbättra arbetsmiljön, vilket i sin tur förväntas leda till förbättringar. Vilka typer av argument som används varierar mycket, men de vanligaste är;

- Någon kan skadas eller bli sjuk. Därför måste ni göra något.
- Om ni gör något, kommer ni att tjäna på det / det är ekonomiskt lönsamt, t ex genom att sjukfrånvaron minskar eller genom att ni slipper kvalitetsbrister eller genom att verksamheten kommer att fungera bättre.

Denna strategi är i många fall effektiv. Allra effektivast är den, när argumenten är uppenbart sanna och relevanta för den arbetsplats man har kontakt med.

En risk med denna strategi, är att man använder sig av argument som möjligen stämmer för stora företag eller för ett genomsnitt av företag, men som inte alls är relevant för den arbetsplats man besöker. Några exempel;

- I HpH-utredningen<sup>20</sup>, visas att små företag har den allra lägsta sjukfrånvaron. En annan undersökning visar också att småföretag själva inte upplever sjukfrånvaron som för hög<sup>9</sup>. Om företagets inställning är att den sjukfrånvaron som finns är väl motiverad och svår att påverka, faller argumentet att företaget ska tjäna på att minska sjukfrånvaron.
- Ofta används argumentet att företag kan tjäna på god arbetsmiljö genom att undvika kostnader som uppstår i samband med arbetsskador (arbetsolycksfall och -sjukdomar). Ett enkelt räkneexempel visar att detta argument inte är relevant för många små företag. Om t ex ett litet företag med 10 anställda har en mycket hög frekvens arbetsskador, skulle de kunna ligga på genomsnittet för den mest skadedrabbade branschen (1999-2001) vilket innebär 63,2 fall per 1000 anställda och år,

vilket motsvarar en arbetsskada per 19 månader i det aktuella exemplet. I genomsnittsföretaget med 10 anställda uppstår det en arbetsskada per 5 ½ år (17,9 fall per 1000 anställda och år). På små arbetsplatser händer arbetsolyckor sällan, just för att arbetsplatserna är små och det är få personer som arbetar där. Argumentet att tjäna på bättre arbetsmiljö bör därför användas med urskiljning och främst gentemot sådana arbetsplatser där det faktiskt förekommer många arbetsskador.

- Ett vanligt argument är att förklara att någon kan bli skadad, om en viss risk inte åtgärdas. Detta kan ofta vara ett effektivt argument. I en undersökning från början av -80-talet konstaterades dock att om denna typ av argument kombinerades med någon form av mätningar som objektivt visade att gällande riktvärden eller gränsvärden inte klarades, blev argumentet starkare och flera åtgärder vidtogs<sup>21</sup>. Det finns också mycket som tyder på att argumenten om att något är farligt, ofta värderas i ljuset av vilka erfarenheter som finns på den aktuella arbetsplatsen. Om man har arbetat länge med en viss metod etc, utan att någon har blivit skadad, är man mer kritisk mot den typen av argument.

Det förekommer också ett tredje förhållningssätt. Externa aktörer kan fungera som **samtalspartner** till företagen och arbeta med ett skonsamt konsultativt arbetssätt. Detta arbetssätt utgår från det unika i företagets förutsättningar och villkor. Istället för att argumentera eller försöka lösa problem bygger det konsultativa arbetssättet på att man för ett samtal med företaget och ställer frågor och framför allt att lyssna på vad som framkommer. Ett konsultativt arbetssätt innebär just att fråga på detta sätt och har ingen koppling till konsulters arbetssätt eller konsultation. Frågor ställs om företaget och dess verksamhet. Vad upplever företaget? Vilka möjligheter ser de? Hur ser de på framtiden? Vad har de för planer? Finns det något som stör verksamheten eller deras planer? Utgående från svaren går det att styra samtalet mot sådant som är viktigt och aktuellt på företaget och som på olika sätt kan relatera till arbetsmiljö. Den stora fördelen med ett konsultativt arbetssätt är att den person från företaget som svarar på frågorna är delaktig i att formulera problem och lösningar.

I den information och de idéer som framkommer i samtalet kan även möjligheter och motivation för att förändra arbetsmiljön växa fram. Relationen blir relativt jämlik. Den externa aktören kan fungera som en samtalspartner istället för att försöka övertyga (agitera) eller ställa (polisiära) krav på förändringar. Med ett konsultativt arbetssätt är det av stor vikt att företaget äger och därmed kontrollerar det som ska göras inom företaget.

En uppenbar risk med denna metod är att den inte leder fram till de arbetsmiljöproblem som finns på företaget, om företaget inte blir medvetet om problemen och kan formulera dem. I sådana fall, hänger mycket på hur skicklig den externa aktören är och om han

eller hon kan ställa frågor på ett sådant sätt att företaget själv upptäcker problemen genom samtalet.

En annan nackdel med denna metod, är då det handlar om en enkel och uppenbar arbetsmiljöbrist, som innebär en direkt fara för personalen. I dessa fall kan ett konsultativt arbetssätt kännas väl omständligt och tidsödande.

Ytterligare en risk kan vara om ansvaret läggs tungt på företaget och företagets kompetens inte räcker till för att hitta en bra lösning på de egna arbetsmiljöproblemen, så blir problemen inte lösta. Det gäller därför att kombinera det konsultativa arbetssättet med kompetensutveckling hos företaget och råd om effektiva lösningar när företaget har upptäckt behovet av att förbättra arbetsmiljön.

### **Olika aktörer – olika roller och olika strategier**

Generellt sett, har Arbetsmiljöinspektionen i uppdrag att agera som poliser och ställa krav på att gällande lagar och regler ska efterlevas. Ofta kombineras dock detta med att förklara varför kraven ställs, d v s att agitera.

Regionala skyddsombud agiterar ofta, men agiterandet blandas ibland med mer polisiära krav på att gällande föreskrifter ska följas.

Företagshälsovården agerar sällan som polis (även om vi i andra sammanhang stött på fall där det förekommit). Ofta fungerar företagshälsovården som problemlösare, på initiativ av företagen. Ibland behöver de också arbeta med att motivera företagen och gör det då oftast genom att agitera. Efter avregleringen av fhv, verkar det vara vanligt att se fhv:s roll som att man arbetar på uppdrag av företagen. Det innebär att initiativet ligger på företaget, varför motivationen inte ingår som en viktig del i fhv:s arbete<sup>12</sup>. I dessa fall kan man säga att fhv arbetar i en *expertroll*, där motivation inte är en central uppgift. Experten kan genom sitt agerande, t ex i de fall där företaget inte på egen hand uppmärksammat ett problem, uppfattas som polis eller agitator, beroende på hur experten agerar gentemot företaget. Om experten deklarerar att något måste göras och hänvisar till gällande föreskrifter, ligger det beteendet nära en polisroll. Om experten istället förklarar varför något är farligt, liknar beteendet mer agitatorns. När experten blir kontaktad av ett företag som vill ha hjälp, är det av stor vikt att uppmärksamma hur motiverat företaget är. Det förekommer t ex att företag pliktskyldigast genomför en åtgärd, utan att vilja använda sig av den (t ex efter krav från en myndighet).

Inom företagshälsovården är det relativt vanligt att man diskuterar i termer av att föra dialog med företag och att göra behovsanalyser<sup>9</sup>. Detta för tanken till ett konsultativt arbetssätt. I praktiken verkar det dock vara svårt för många inom företagshälsovården att tillämpa ett konsultativt arbetssätt.



Av arbetssätten ovan, är det konsultativa arbetssättet enligt vår erfarenhet minst vanligt.

### ***Ge tips om var information finns eller kanske t o m dela med sig av informationsskrifter etc som man har med sig***

Detta är mycket vanligt. Många externa aktörer lämnar en eller flera informations-skrifter till företaget. Informationsskrifterna är mer allmänt hållna än arbetsmaterial och verktyg (se nedan). Företaget får läsa på egen hand och själva sälla fram det som gäller för den egna arbetsplatsen. Informationsmaterial innehåller ingen tydlig uppmaning till handling, på det sätt som arbetsmaterial gör.

### ***Bistå med råd när det gäller speciella arbetsmiljöproblem, då företagets egen kompetens inte räcker till***

Även detta är mycket vanligt. Arbetsmiljöinspektörerna har dock en lite försiktigare inställning till att ge konkreta råd än regionala skyddsombud och företagshälsovården, eftersom deras roll är att inspektera företagen då de gör besök.

### ***Ge tips om arbetsmaterial (verktyg) som kan vara ett stöd för företagets eget fortsatta arbete med en fråga***

De externa aktörerna har endast kort tid att ägna åt varje företag. Det innebär att de knappast har tid att hantera alla de frågor som finns om företagets arbetsmiljö och lösa de problem som finns. För att få företaget att arbeta på egen hand med sin arbetsmiljö, kan man lämna över arbetsmaterial till företaget. Arbetsmaterial är utformade för att leda företaget genom en process där de ska identifiera risker och bestämma vad som ska göras åt de risker som finns. Verktyg gör det möjligt för företag att klara av arbetsmiljön på ett bra sätt utan tillgång till experter. Småföretagens behov och förutsättningar för att arbeta med arbetsmiljö skiljer sig från större företag. Därför bör det finnas speciella verktyg anpassade till småföretag.

Enligt Eurenus<sup>22</sup> är verktyg ett praktiskt och konkret hjälpmedel, utformat så att man snabbt ska kunna identifiera och hitta lösningar på arbetsmiljöproblem. Detta borde tilltala bl a små företag som ofta upplever att de har begränsat med tid att ägna åt arbetsmiljön. Småföretagsanpassade verktyg kan vara en del av lösningen på hur småföretag ska kunna arbeta med arbetsmiljö på ett effektivt sätt.

Det finns idag ett stort antal verktyg som riktar sig till småföretag. Det är bl a Prevent, arbetsmarknadens parter, branschorganisationer, Arbetsmiljöverket och konsulter som tagit fram de olika verktygen.

Eurenus definierar verktyg som ett material som ska<sup>22</sup>:

- vara målinriktat vilket innebär att bakgrund ofta har uteslutits.
- kunna användas rutinmässigt eller för att starta en rutin eller åtgärdsarbete.
- hjälpa till att identifiera problem och vilka åtgärder som är aktuella för företaget.
- leda företaget genom en beslutsprocess, ofta stegvis och välstrukturerat.

Om det finns tillgång på småföretagsanpassade och väl utformade verktyg kan den externa aktörens roll i första hand vara att motivera. Därefter introducerar den externa aktören ett hjälpmedel som gör att företaget kan komma vidare på egen hand. Det är där som arbetsmaterialen – verktygen fyller en viktig roll. Arbetsmaterialet blir en hjälp till självhjälp.

Det är relativt vanligt att externa aktörer tipsar om arbetsmaterial, t ex checklistor som passar företaget eller om arbetsmaterial som stöd för arbetet med SAM.

## **6.2 Ansvar för arbetsmiljön måste läggas på företaget**

Eftersom de externa aktörerna har så lite och sporadisk kontakt med företagen (alltifrån enstaka kontakter per år till flera decennier mellan kontakterna), är det inte rimligt att det ska vila något ansvar för arbetsmiljöarbetet på dem. Ansvar måste ligga på företaget och arbetsgivaren i företaget (vilket också är det som gäller enligt Arbetsmiljölagen). De externa aktörerna kan däremot vara en bra samtalspartner och motivera och initiera arbetsmiljöarbete.

I praktiken är det idag så att många små företag förlitar sig på att någon extern aktör, t ex ett regionalt skyddsombud, ska säga till om det finns några arbetsmiljöbrister som ska rättas till. På det sättet undandrar sig företag ansvaret för att själva undersöka risker och brister i sin arbetsmiljö och vidta åtgärder. Det betyder inte att dessa små företag inte alls förbättrar arbetsmiljön. Det innebär att de inte arbetar systematiskt med att förbättra arbetsmiljön och förebygga arbetsskador eller ohälsa utan istället främst reagerar när något hänt, t ex en olycka eller ett tillbud eller när någon påpekar brister.

## **6.3 För- och nackdelar i relation till olika typer av arbetsmiljöfrågor**

WHO har en bred definition av arbetsmiljö:

**”Alla de faktorer  
– biologiska, medicinska, fysiologiska, psykosociala och  
tekniska faktorer –  
som i arbetsituationen, eller i arbetsplatsens närmaste  
omgivning, påverkar individen.”**

I projektet har vi utgått ifrån denna breda definition, och det har också visat sig att de externa aktörerna kan arbeta med många olika typer av arbetsmiljöfrågor. Några exempel;

- Tydliga, enkla och avgränsade tekniska brister, t ex att det saknas skydd för en maskin eller att det sprids luftföroreningar från en viss process.
- Att det saknas ett systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, eller att företagets SAM har brister som behöver rättas till.
- Brister i arbetsorganisationen eller andra frågor som rör den psykosociala arbetsmiljön.

De olika metoderna och strategierna som beskrivs i avsnitt 6.1, ger med stor sannolikhet olika effekter, beroende på vilken typ av arbetsmiljöfråga det handlar om. Nedan diskuteras de olika metoderna i relation till olika typer av arbetsmiljöfrågor.

***Med effektiva strategier avses strategier som tydligt lägger ansvaret på företaget och som leder till att arbetsmiljön förbättras.***

### ***Tydliga, enkla och avgränsade tekniska brister***

Att motivera företag att vidta åtgärder görs oftast genom att ställa krav på efterlevnad av lagar och regler och/eller argumentera varför det är farligt om åtgärder inte vidtas och eventuellt vad man kan vinna med åtgärderna. Detta innebär att den externa aktören agerar som polis eller agitator. Detta kombineras ofta med relativt tydliga råd om vilka åtgärder som kan minska den tekniska bristen.

Genom kontakter och intervjuer med externa aktörer vet vi att detta är en mycket vanlig strategi för denna typ av åtgärder. Det är också vanligt att företaget på egen hand har upptäckt bristen och ber om hjälp med en åtgärd. Då behöver den externa aktören inte motivera åtgärden utan kan direkt börja agera som problemlösare.

Eftersom forskningen om metoder i externa aktörers kontakter med småföretag i stort sett är obefintlig, går det inte att visa på några dokumenterade effekter av ovanstående strategi. Det är dock vår bild att strategin som beskrivs ovan är mycket vanlig och har lett till en mängd handfasta arbetsmiljöförbättringar i många små företag. Denna slutsats

stämmer också mycket väl överens med beskrivningen av de regionala skyddsombuden och deras uppfattning om sitt arbete<sup>11</sup>. I jämförelse med småföretag i många andra länder, har svenska småföretag en relativt god miljö. De förbättringar som åstadkommits, beror sannolikt till stor del på att metoder liknande de som beskrivs ovan har använts<sup>1</sup>. Vi tror alltså att det finns stora fördelar med dessa metoder.

Finns det några nackdelar? Av erfarenhet vet vi att det förekommer att krav på åtgärder, där den externa aktören agerar främst som polis, har lett till åtgärder som pliktskyldigast har installerats, men där användningen av åtgärderna inte alls fungerar. Ett exempel är det lilla svetsföretaget där AI hade ställt krav på installation av rörligt svetsröksutsug. Företaget installerade ett sådant utsug, men det användes inte av någon. Detta är ett exempel som visar att motivationen är av stor vikt, bl a när åtgärderna ställer krav på användaren att arbeta på ett speciellt sätt (i detta fall att dra fram utsuget till det pågående arbetet och flytta med utsuget vartefter arbetet förflyttas). Om den person som ska göra arbetet inte är motiverad att ändra sitt arbetssätt, kommer åtgärden inte att fungera.

### **Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM**

I ett projektet<sup>12</sup>, där arbetsmiljöingenjörer och andra konsulter hade i uppdrag att hjälpa små företag med SAM, visades att resultatet i många fall hade blivit en dokumentation av SAM. Företagen använde sig dock inte av dokumentationen och de visste inte ens riktigt vad som ingick eller var de kunde hitta olika uppgifter. Den analys som gjordes i projektet, visade att detta till stor del berodde på att de externa aktörerna hade arbetat med sina gängse metoder. De hade varit poliser och/eller agitatorer och de hade hjälpt till med ”lösningen på problemet SAM”, vilket blev en dokumentation med ett antal rutiner som skulle ingå i SAM. Företagets delaktighet var begränsad och motivationen att arbeta med SAM var låg.

De externa aktörernas arbetsmetoder gav i detta fall inte önskat resultat. Det kan förklaras med att småföretag som ska börja arbeta med SAM står inför en betydligt mer komplex förändringsprocess än små företag som ska rätta till en teknisk brist med en enkel och avgränsad åtgärd. I SAM-processen är det företaget som måste vara drivande, anpassa metoder mm efter den egna arbetsplatsen och vara tillräckligt motiverade för att orka driva förändringsprocessen.

Vilka erfarenheter finns av Arbetsmiljöinspektionens krav på SAM i små företag och de metoder som används i AIs arbete? Vi har tyvärr inte hittat några studier som relaterar arbetsmiljöinspektörernas arbetsmetoder och kravställande till effekterna i form av hur SAM fungerar. I en skrift från Arbetsmiljöinspektionen i Västerås konstateras att ”Det finns ... exempel på att företag byggt upp en bra pärm med tillfredsställande rutiner etc men där man sedan inte i tillräcklig utsträckning implementerat IK-systemet i verksam-

heten med följd att systemet inte fungerat i linjeorganisationen.”<sup>3</sup> I samma rapport beskrivs en annan erfarenhet. ”... de arbetsgivare som valt att själva eller i samarbete med sin egen företagshälsovård arbeta fram IK ofta har fått ett väl fungerande system medan andra som till största delen ”köpt” IK av en konsult har haft svårare att få ett praktiskt fungerande system.” Detta tyder på att de problem som beskrivs ovan, inte är unika. Liknande erfarenheter finns på flera håll.

Finns det andra metoder som kan fungera bättre? I föreskrifterna om SAM<sup>10</sup>, anges att SAM ska vara en naturlig del i det dagliga arbetet. Det fungerar bara i de fall då det är företaget som själv arbetar med SAM. SAM som utformas och administreras av en extern aktör, uppfyller inte föreskriftens krav. Däremot kan utomstående bistå med råd om hur företaget kan arbeta med SAM och även med råd om speciella arbetsmiljöfrågor. Den eller de metoder som används, måste därför resultera i att företagen blir motiverade att själva arbeta vidare med SAM. Företagen måste själva bestämma hur de vill arbeta och sedan själva sköta merparten av det arbetet. Om de inte klarar det, faller idén med SAM.

En metod som är speciellt inriktad på att hitta och utnyttja företagets egna drivkrafter, är det konsultativa arbetssättet, då externa aktörer fungerar som samtalspartner till företaget. När väl företaget är motiverat, kan den externa aktören i en dialog med företaget identifiera de sätt att arbeta med SAM som fungerar bra för företaget. I den dialogen kan den externa aktören använda sig av de verktyg som finns och föreslå ett eller flera verktyg (arbetsmaterial) som passar företaget. Om företaget är motiverat, är det normalt sett inga problem att arbeta vidare på egen hand med ett bra verktyg. Med verktyg menas här ett skriftligt material som kräver någon form av aktivitet, till exempel en checklista där man kryssar i rutor. Ett informationsmaterial kan bestå av enbart text, men ett verktyg kräver att användaren är aktiv och själv på ett strukturerat sätt med hjälp av verktyget identifierar vad som behöver göras och hur det ska göras.

Många externa aktörer använder sig av informationsmaterial som lämnas över till företaget, istället för verktyg. Jämfört med verktyg, ställer informationsmaterial högre krav på användaren att själv bearbeta informationen, tolka och välja ut de delar som företaget ska arbeta vidare med samt på egen hand bestämma vad som bör göras för att omsätta informationen i praktisk handling. Denna process kan var både tidskrävande och svår för många företag och speciellt för små företag, varför mer handfasta verktyg ofta är att föredra<sup>22</sup>.

***Genom kraven på systematiskt arbetsmiljöarbete har kraven på företagets eget arbetsmiljöarbete skärpts. Vår slutsats är att det innebär samtidigt att de externa aktörerna måste förändra sina arbetsmetoder för att bli bättre på att motivera företagen att själva arbeta med SAM. Detta innebär att de måste utveckla andra metoder i sitt arbete med SAM än att motivera genom att ställa polisiära krav eller agitera.***

## **Psykosociala arbetsmiljöfrågor och arbetsorganisatoriska brister**

Det psykosociala området innefattar frågor som rör arbetsorganisation, ledarskap och kompetensutveckling. Detta område uppvisar stora likheter med SAM. För att det förebyggande och förbättrande arbetet ska fungera bra, krävs det att företaget är motiverat och driver förändringsarbetet själva, om än vid behov med någon utomstående som samtalspartner och rådgivare. En utomstående har svårt att förändra ett företags arbetsorganisation. Det måste företaget göra själva. Det innebär att polisiära metoder sannolikt inte fungerar speciellt bra. Med polisiära metoder är det dock möjligt att ställa krav på insatser från företagets sida, som gör att de blir medvetna om problem som finns och förhoppningsvis därigenom också motiverade. Ett exempel på ett sådant krav är att undersöka den psykosociala arbetsmiljön.

Det går naturligtvis att agitera för en god psykosocial arbetsmiljö och en del företag kan påbörja ett förändringsarbete efter det att någon extern aktör övertygat dem om nyttan med ett sådant arbete. Ett problem med att agitera för bättre psykosocial arbetsmiljö, är att agitationen till sin natur bygger på generella påståenden om nyttan med en god psykosocial arbetsmiljö. Om dessa argument inte är giltiga eller relevanta för företaget, kommer företaget inte att påverkas av agitationen och förbättringsarbetet påbörjas inte. Man får heller inte bortse från att det är en skön konst att kunna agitera väl. En del externa aktörer är mycket duktiga agitatorer. Andra når inte fram med sitt budskap lika effektivt.

Detta innebär att externa aktörers vanligaste arbetsmetoder (att agera som polis eller agitator) inte alltid räcker till, eftersom de i en del fall inte motiverar företagen tillräckligt mycket för att företagen själva ska sätta igång ett eget förbättringsarbete.

Slutsatsen av detta blir att för att externa aktörer ska kunna påverka de faktorer som styr det psykosociala arbetsmiljöet, behövs en pedagogik som hjälper företaget att identifiera sina egna behov och drivkrafter, för att företaget sedan ska driva utvecklings- och förändringsarbetet på egen hand. Det konsultativa arbetssättet, att fungera som samtalspartner, är en sådan pedagogik.

Finns det några nackdelar med ett konsultativt arbetssätt? Självklart finns det nackdelar! Ett konsultativt arbetssätt kan vara svårt att lära sig. Det kan vara tidsödande och det fungerar allra bäst när man kan ha upprepade kontakter med företaget. Idag går det ofta år eller t o m decennier mellan de externa aktörernas kontakter med ett litet företag. En annan nackdel är att det konsultativa arbetssättet bara fungerar när företaget blir motiverat. Om man inte lyckas motivera företaget eller om motivationen inte är tillräckligt stark eller långvarig, kommer inget alls att förändras. I sådana fall krävs andra metoder.

## **Summering**

Det finns flera olika sätt att arbeta gentemot små företag. De olika metoderna har både för- och nackdelar, bl a beroende på vilken typ av arbetsmiljöfråga det handlar om. Det finns ingen självklar metod som alltid kan förväntas ge bäst resultat. För externa aktörer är det dock en fördel att kunna växla mellan olika metoder för att på det sättet kunna bemöta det enskilda företaget på ett sätt som leder till att företaget vidtar åtgärder för att förbättra arbetsmiljön.

## **7. SAM Uppland – utveckling av externa aktörers arbetsmetoder**

I detta avsnitt beskrivs utgångspunkterna och målsättningen för projektet SAM Uppland. De metoder som använts beskrivs, liksom deltagarna i projektet samt vad som har gjorts inom ramen för projektet. De resultat vi uppnått presenteras i avsnitt 8.

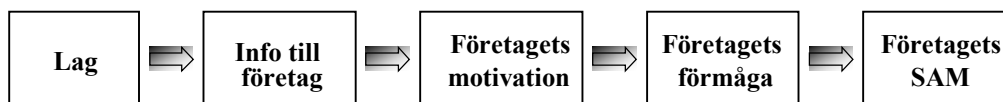
### **7.1 Några utgångspunkter**

Några utgångspunkter för SAM Uppland:

- SAM fungerar inte tillräckligt bra i de flesta företag och organisationer i Sverige, trots att föreskrifterna funnits en lång tid. Bland de små företagen och organisationerna är efterlevnaden sämst.
- För att kunna arbeta med den sorts krav som ställs i SAM behöver SAM vara en del av den dagliga verksamheten. De externa aktörer som diskuterar arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete med små företag fokuserar ofta på arbetsmiljön i sig samt att företaget ska följa gällande regler. De fokuserar för lite på insatser för att aktivera företagets eget arbetsmiljöarbete. Det innebär att den externa aktören behöver komplettera sitt arbetssätt för att lyckas bättre med att stödja småföretagens arbete med SAM.
- Någon form av "översättning" av SAM-föreskriften till praktiskt arbete behövs för de små företagen. Det kan till exempel vara externa arbetsmiljöaktörer som hjälper företagen med denna "översättning" eller arbetsmaterial (verktyg) som företagen använder som underlag för sitt eget arbete.

Kedjan från föreskriften om SAM till fungerande SAM i ett företag är lång. Varje länk behöver vara stark för att den ska fungera, se figur 1. Föreskrifterna (och lagen) om SAM finns. Det har drivits ett omfattande informationsarbete om SAM. Informationen har nått alla företag, men trots det upplever inte alla företag att de fått information. Det

beror enligt vår tolkning på att motivationen att arbeta med SAM är svag. Vi tror alltså att grundproblemet ligger i att företagen inte är tillräckligt motiverade att arbeta med SAM. Därför har vi i SAM Uppland valt att arbeta med externa aktörer som har möjlighet att öka den motivationen.



Figur 1. Från lag till fungerande SAM

Det är möjligt att uppnå fungerande SAM i små företag genom omfattande stöd från externa aktörer. Med de metoder som brukar användas (polis, agitator i kombination med att den externa aktören gör en del av det som krävs enligt SAM), behövs en stor insats från den externa aktören och det krävs en kontinuerlig kontakt under en längre tid. Dessa metoder är resurskrävande och inte realistiska om de ska tillämpas i större skala. Inom ramen för detta projekt var ambitionen att nå ut till många företag och även till företag som inte är motiverade att ta emot hjälp idag – då är det enda realistiska alternativet att samarbeta med dem som i vanliga fall har detta som en arbetsuppgift, dvs de befintliga externa arbetsmiljöaktörerna. Målet är att komplettera deras metoder och arbetssätt med fler metoder och strategier, se avsnitt 6.3, som leder fram till ett effektivare införande av SAM i de små företagen som de har kontakter med.

## 7.2 Mål

Målet med SAM Uppland var att utveckla formerna för externa aktörers arbete med SAM så att små företag med stöd från befintliga regionala resurser själva skulle kunna bygga upp fungerande SAM. Projektet har inriktas mot hur små företag kan få bättre stöd av externa aktörer som både kan arbetsmiljö och arbetsmiljöregler och som förstår småföretagens situation.

## 7.3 Metoder

Att uppnå målet med SAM Uppland är en svår och grannliga uppgift. De arbetsmetoder som en person använder, bygger på en komplex blandning av kunskaper och erfarenheter och är delvis medvetet valda och tillämpas delvis omedvetet och utan speciellt mycket reflektion om deras för- och nackdelar. Det går inte att över en natt byta arbetsmetoder. Det var inte heller avsikten med projektet. ***Avsikten var att komplettera befintliga metoder med nya metoder*** som i vissa situationer skulle kunna leda till bättre resultat i form av bättre fungerande SAM i småföretag.



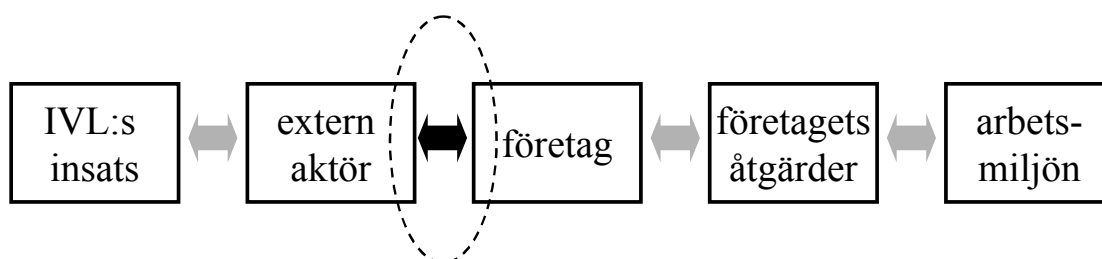
Inom SAM Uppland var avsikten inte att förmedla kunskaper om SAM eller om metoder i kontakterna med små företag till de externa aktörerna. Målet var att utveckla det arbetssätt som de externa aktörerna använde i sina kontakter med små företag. Därför valde vi att arbeta med aktionsforskning – att aktivt delta i utvecklingsarbetet tillsammans med de externa aktörerna.

Den mest effektiva metoden för att förändra arbetssättet är att få personerna själva att öva ett nytt, för dem fungerande, arbetssätt. För att göra detta möjligt, skapade vi en arbetsgrupp bestående av de externa aktörerna som hade kontakter med de små företagen i våra målgrupper, se vidare avsnitt 7.5. Arbetsgruppen träffades kontinuerligt under en längre period (2 år).

Den typ av kompetensutveckling som behövs för att man ska utveckla och delvis förändra sitt arbetssätt, sker långsamt och gradvis. Den kräver möjligheter att testa, reflektera, utveckla och att testa på nytt. För att lägga grunden för detta, fick deltagarna i arbetsgruppen möjlighet att öva på arbetssätt som inkluderade att motivera företagen att arbeta med SAM både under arbetsgruppens träffar och med hjälp av uppgifter mellan träffarna. Det var alltså genom dessa träffar, som de externa aktörernas metoder i kontakterna med små företag skulle diskuteras och utvecklas.

För att kunna utveckla formerna för de externa aktörernas arbete med SAM krävdes att de externa aktörerna hade ett intresse av denna förändring. Vad som skulle utvecklas och hur utvecklingen skulle ske berodde naturligtvis på vilka arbetssätt som de externa aktörerna redan använde.

Vårt fokus var de externa aktörernas besök på företag och den metod de använder för att påverka företagen, se figur 2. Genom att utveckla kontakten mellan de externa aktörerna och företaget, skulle företaget bli mer motiverat att arbeta med SAM och få hjälp att komma igång med ett eget arbetsmiljöarbete. Detta skulle i sin tur leda till förbättringar i arbetsmiljön.



Figur 2. Fokus i projektet var mötet mellan den externa aktören och företaget.

Arbetsmiljöaktörerna inom SAM Uppland besöker företag, som har ett (bättre eller sämre) arbetsmiljöarbete. De metoder och arbetssätt som utvecklades inom SAM Uppland handlade om vad som händer mellan arbetsmiljöaktör och företag.

Vi ville arbeta mot små företag inom tre branscher inom en region i Sverige och valde deltagare (externa aktörer) till arbetsgruppen utgående från vilka externa aktörer som hade personlig kontakt med och sökte upp företag inom de tänkta målgrupperna. I avsnitt 7.4 beskrivs hur vi valde målgrupper av företag.

Vi som forskare arbetade hela tiden i en växelverkan med arbetsgruppen – våra erfarenheter vägdes mot deltagarnas bild av företagsbesöken och så formade vi det fortsatta arbetet med detta som bas. Mycket tid och energi lades på att erbjuda ett innehåll i träffarna som alla i gruppen kunde ha nytta av. Arbetsgruppen, hur den bildades och hur vi arbetade beskrivs nedan.

Vid diskussion om projektet efter halva tiden framkom det att deltagarna ville ha mer direkt kontakt med företagen. Därför ordnade vi företagsträffar och uppmuntrade till gemensamma besök på företagen.

Basen för innehållet i träffarna var deltagarnas sätt att arbeta. Vi genomförde därför flera intervjuer med deltagarna – i början av projektet, vid halvtid och i slutet. Dessa intervjuer gjordes för att kartlägga attityder och arbetssätt inom arbetsgruppen och de uppföljande intervjuerna har jämförts med de inledande intervjuerna, vilket varit ett viktigt sätt att utvärdera effekterna av projektet.

Inför projektets avslutning, under sommaren -03, gjordes intervjuer med alla som var kvar i arbetsgruppen. Dessutom har en avslutningsintervju gjorts med de som av olika anledningar slutade i arbetsgruppen innan projektet var klart. Vid den avslutande intervjun ställde vi dels frågor kring arbetssättet för att kunna jämföra med första intervjun, dels utvärderade vi tiden med arbetsgruppen (inklusive träffar, företagsträffar, gemensamma besök och nätverkande).

Projektet har också utvärderats genom att vi granskat och analyserat vår egen dokumentation från arbetsgruppens möten inklusive bandinspelningar som gjorts vid några av mötena.

## **7.4 Val av region och målgrupper av företag**

Första steget var att utse i vilken region som arbetet skulle bedrivas. Vi ville ha en region som inte var unik i Sverige (Stockholm är t.ex. en sådan speciell region där många av förutsättningarna för de små företagen är annorlunda än i övriga landet). Vi letade efter ett lämpligt län, eftersom flera av de externa arbetsmiljöaktörerna delar in sin verksamhet länsvis. Det skulle vara ett län där forskningsprogram för småföretagens arbetsmiljöarbete inte genomförts nyligen och så skulle det vara praktiskt möjligt för oss i projektet att klara resorna från Stockholm. Efter att vi listat de län som var möjliga att hantera resmässigt och strukit bort de där forskning om småföretagens arbetsmiljö-

arbete nyligen hade bedrivits eller pågick så kvarstod Värmland och Uppland. Kontakt togs med arbetsmarknadens parter i båda länen och det var avgörande att få en bra respons från dem för att vi skulle gå vidare – deras stöd behövdes i projektet både i form av deltagande i en regional referensgrupp och som informationsbärare till oss forskare liksom till deras respektive medlemmar om pågående projekt och om resultat. Eftersom vi fick bäst respons från kontaktpersonerna i Uppland så valdes den regionen.

Vi skulle sedan välja ut tre branscher att arbeta med. Det visade sig dock att branscher inte är det bästa sättet att dela in företagen i målgrupper enligt de organisationer vi hade inledande kontakter med. Efter ganska många kontakter, både via brev/e-post/telefon och möten beslutade vi istället att arbeta med tre grupper av företag: branschen transport, kommunen Håbo och Boländernas industriområde.

## **7.5 Arbetsgruppen bildas**

Nu var det dags att sätta samman arbetsgruppen där utvecklingsarbetet skulle bedrivas. Arbetsgruppen skulle bestå av externa aktörer som gör personliga besök på små företag och som pratar arbetsmiljö eller arbetsmiljöarbete vid besöken. När vi letade externa aktörer som hade sådan kontakt med företagen i de valda målgrupperna visade det sig att det var mindre vanligt än vi trodde.

Tidigare studier har visat att bransch- och arbetsgivarorganisationer är aktörer som ger information om ledningssystem. För de företag som valt att införa ledningssystem har även införandet av SAM påskyndats.<sup>6</sup> Det visade sig emellertid att vad gäller arbetsmiljö så arbetade de flesta branschorganisationer vi kontaktade reaktivt med arbetsmiljö – d v s de hade arbetsmiljökompetens inom organisationen men använde den endast då företag kontaktade dem. De svarade på frågor från företag via e-mail eller telefon och hjälpte till att lösa befintliga problem på olika sätt. Eftersom bransch- och arbetsgivarorganisationerna inte på eget initiativ besökte företag, var målet för detta projekt – att utveckla metoderna i det personliga mötet med företaget – inte relevanta för de flesta av dem. Endast en branschorganisation, Sveriges Byggingustrier, valde att delta med två personer i arbetsgruppen.

Svenska Transportarbetareförbundet (Transport) har heltidsanställda regionala skyddsombud (RSO). Utöver sina RSO-uppgifter arbetar de åt TYA, ett samarbetsorgan mellan arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer i transportsektorn, med att hålla utbildningar inom arbetsmiljöområdet för företagsledare, chefer och anställda inom medlemsföretag. Två representanter från Transport ingick i vår arbetsgrupp.

Det finns RSO inom olika fackförbund som besöker företagen i våra tre målgrupper. De hanterar arbetsmiljöfrågor på olika sätt. HTF och Journalistförbundet arbetade med akuttryckningar respektive reaktivt. Inom HTF hade vi kontakt med en ombudsman

tillika regionalt skyddsombud (RSO) som valde att inte delta när det visade sig att utvecklingsarbetet inom arbetsgruppen inte skulle passa HTF som nästan enbart arbetade med akut krishantering. Sif hade gjort väldigt få arbetsmiljöbesök tidigare men vid tiden för vår projektstart (hösten 2001) fanns ett behov av kontakter med personer inom arbetsmiljöområdet och en vilja till nya arbetsmiljöinsatser. Vi fick ingen deltagare till vår grupp i början, men behöll kontakten vilket ledde till att två från Sif senare anslöt sig till arbetsgruppen. RSO inom LO genomför kontinuerligt arbetsplatsbesök och till vår arbetsgrupp anslöt sig två RSO från Industrifacket, två från Svenska Byggnadsarbetareförbundet samt ett från Svenska Metallindustriarbetareförbundet. RSO från Grafiska fackförbundet Mediafacket tackade ja, men slutade sitt uppdrag som RSO i samband med att vårt projekt startade och deltog därför inte. Under projektets första år tillsattes inte något nytt RSO in Grafiska fackförbundet, varför vi inte kunde bjuda in en ny person. Därefter var det inte meningsfullt att ta in nya deltagare i arbetsgruppen.

Arbetsmiljöinspektörer har den kontrollerande funktionen bland de externa aktörerna. Efter diskussion med Arbetsmiljöinspektionen i Stockholm (som också täcker in Uppland) beslöts att två arbetsmiljöinspektörer skulle delta i vårt projekt. En var inriktad på branschen transport och en arbetade mycket mot företag i Håbo kommun och i Boländernas industriområde. AV hade vid tiden för vårt projekt även ett försökssamarbete med gemensamma företagsbesök tillsammans med försäkringskassan. En av de handläggare som arbetade med detta på försäkringskassan deltog i arbetsgruppen.

Vi kontaktade olika företagshälsovård i Uppland. De arbetade, liksom branschorganisationerna, framförallt reaktivt gentemot de små företagen. En stor företagshälsovård valde att delta med motiveringen att de ville förbättra sitt sätt att arbeta gentemot små företag. En egenföretagare (arbetsmiljökonsult) som tidigare arbetat som företagsskötterska valde också att delta. Vi blev även kontaktade av en arbetsmiljöingenjör vid en företagshälsovård som hört talas om vårt projekt och som ville delta.

Arbetsgruppen var nu bildad, vi hade 15 externa arbetsmiljöaktörer och 3 forskare från IVL som deltog i gruppen som startade sitt arbete vid den första träffen den 28 november 2001.

### **Kärntruppen**

Gruppen som bildades kallade sig för SAM Uppland.

Ganska snart stod det klart att representanten från den stora företagshälsovården inte hade möjlighet (tid) att delta på träffarna. Sveriges Byggindustrier valde att låta en person (istället för två) delta i träffarna, och likadant gjorde Svenska Byggnadsarbetareförbundet. Sif anslöt efter tre träffar med en ombudsman tillika regionalt arbetsmiljöombud (Ramo) samt efter fem träffar ytterligare en heltidsanställd Ramo. Samtidigt av-

sade sig Sveriges Byggindustrier sin plats i gruppen eftersom de hade tidsbrist och därför prioriterade bort både att komma på träffarna och att göra företagsbesök. Försäkringskassan hade förändringar i sin organisation och det tillkom en representant från dem efter fem träffar. Kvar i kärntruppen hade vi **14 externa aktörer** som hade hög närvaro på träffarna:

- 2 RSO från Transport, tillika utbildare för TYA
- 1 ombudsman tillika Ramo (Regionalt arbetsmiljöombud) för Sif
- 1 Ramo för Sif
- 2 RSO för Industrifacket
- 1 RSO för Svenska Byggnadsarbetareförbundet
- 1 RSO för Svenska Metallindustriarbetareförbundet
- 2 arbetsmiljöinspektörer
- 2 handläggare på försäkringskassan
- 1 arbetsmiljökonsult
- 1 skyddsingenjör från företagshälsa

I gruppen deltog 10 män och 4 kvinnor, i åldrarna 35-65 år (plus tre kvinnliga forskare i åldrarna 27-46). Deltagarna hade följande åldersfördelning: 2 personer var 35-40 år, 3 var 50-55 år, 4 var 56-60 år, 5 var över 60 år.

Deltagarna har haft hög närvaro, även om det bara är en person som lyckats närvara vid samtliga träffar. Det har varit ett mycket litet bortfall bland de 14 personer som ingick i kärntruppen. En representant från försäkringskassan slutade i januari 2003 p.g.a. nya arbetsuppgifter (och blev ersatt av en ny person). En arbetsmiljöinspektör fick nya (och fler) arbetsuppgifter i februari 2003 vilket ledde till att det inte fungerade att delta i arbetsgruppen längre.

### **Är arbetsgruppen representativ för externa aktörer?**

Hur representativa är de externa aktörer som medverkat i arbetsgruppen för hela gruppen externa aktörer? Bland de personer som gör besök hos företagen i våra målgrupper så var de flesta med i arbetsgruppen. Den vanligaste anledningen till att inte delta i vår arbetsgrupp var just att man inte gjorde förutsättningslösa besök i småföretag. Vår bedömning är att vi har fått med ”vanliga” externa aktörer.

Enligt LO:s sammanställning över RSO som deltog i konferenser 2001, är 75% av de regionala skyddsombuden inom LO-förbunden män. 60% av LO:s RSO är män mellan 45-55 år och har haft uppdraget 12 -20 år. Inom TCO har ingen undersökning gjorts, men en uppskattning är att 2/3 av RSO är män och att medelåldern är 45 år. Bland arbetsmiljöinspektörerna är ca 40% kvinnor (2003) och medelåldern är 51 år. Samman-

sättningen i gruppen verkar spegla sammansättningen av externa arbetsmiljöaktörer i Sverige hyfsat väl.

## **7.6 Så här startade vi**

### **7.6.1 Inledande intervjuer**

Kontakten med deltagarna i arbetsgruppen inleddes med semistrukturerade personliga intervjuer med alla i arbetsgruppen, där vi försökte få en ingående bild av vilket arbets-sätt som respektive aktör använder sig av vid besök på företag. Vi ställde också frågor om antal besök som görs, hur de själva upplevde att arbetet går och vilka eventuella behov som fanns av kompetensutveckling. Alla intervjuades före arbetsgruppens träffar.

### **7.6.2 Arbetsgruppens besök i småföretag**

Vid de inledande intervjuerna frågade vi om hur många besök var och en genomförde i målgruppen av småföretag. Antalet varierade mellan olika aktörer och under olika perioder av projektet. En del externa aktörer kunde inte redovisa antalet besök. Nedan följer ändå en beskrivning av läget vad gäller genomförda besök.

- Arbetsmiljöinspektörerna (2) gjorde väldigt många besök, men bara en av dem hade en stor andel inspektioner hos små företag (<50 anställda).
- Heltidsanställda RSO (3) var ute mycket på företagen. Även om en stor andel av besöken tillkom på initiativ av företaget eller en medlem för att lösa något speciellt problem så fanns det gott om exempel på besök där det fanns utrymme för en mer förutsättningslös diskussion om företaget och arbetsmiljöarbetet.
- De RSO som arbetade deltid med sitt uppdrag (3) åkte mer sällan ut på besök med möjlighet till förutsättningslös diskussion (de prioriterade de mer akuta besöken).
- Sifs två Ramo arbetade inte på samma sätt. Den ena genomförde flera hundra besök under projekttiden hos mindre företag just i syfte att diskutera SAM. Ombudsmannen, tillika Ramo, genomförde i princip inga sådana besök.
- Från Försäkringskassan (2) fanns ingen vana vid att arbeta förebyggande och det tog tid innan företagsbesöken kom igång. En från försäkringskassan genomförde aldrig besök i målgruppen av företag, medan den andra kom ut ett antal gånger till företagen, framförallt då det gavs tillfälle till gemensamma besök tillsammans med andra deltagare i arbetsgruppen.

- Från företagshälstan (1) hade vi en aktör som kontaktade några få nya potentiella kunder bland mindre företag varje halvår.
- En arbetsmiljökonsult (egenföretagare) (1) höll sig i stort sett till tidigare kunder och kände därför väl till både verksamhet och arbetsmiljöarbete hos de företag som besöktes.

Några i arbetsgruppen genomförde få företagsbesök och de besök som gjordes, initierades av akuta behov. Hur ett besök genomförs beror till stor del på *varför* det genomförs. Intervjuerna visade att ofta var besöken initierade av företaget, en akut händelse eller en begäran från facklig medlem. I dessa fall upplevde de externa aktörerna en begränsad möjlighet till förutsättningslösa diskussioner och att det var svårt att öva nya arbetsätt. Detta har varit en komplikation i projektet. När aktörerna själva tog initiativet till besök upplevdes det som lättare att diskutera de besökta företagens verksamhet och situation och andra frågor som är relevanta för SAM.

### **7.6.3 Läget hos företagen i målgrupperna**

IVL tog fram en enkät som de externa aktörerna använde vid sina besök i början av projektiden. Enkäten bestod av två sidor med frågor som ställdes till kontaktpersonen på företaget och fylldes i av den externa aktören eller personen på företaget. De externa aktörerna fick då en anledning att prata om SAM och de fick också en bild av hur pass bra företagen i deras målgrupper var på att arbeta med SAM. Det innebar att basen för kommande diskussioner i arbetsgruppen var deras besökta företag, och inte ett antal anonyma företag i Arbetsmiljöverkets statistik eller från IVL:s tidigare erfarenheter.

Sju personer i arbetsgruppen fyllde i enkäten i samband med besök och vi fick in sammanlagt 35 enkäter. När vi gjorde de inledande intervjuerna frågade vi hur många enkäter som var och en trodde sig kunna fylla i, och då var det 10 personer som uppskattade att de kunde fylla i sammanlagt 90 enkäter. En av anledningarna till att så få enkäter fylldes i är att det inte alltid passade att prata om SAM. När deltagarna uppskattade hur många enkäter de kunde fylla i så uppgav de det sammanlagda antalet besök de skulle göra under perioden. En annan anledning var att det faktiska antalet besök var lägre än vad aktörerna uppgivit.

- Enkäterna visade att samtliga företag upplever sin arbetsmiljö som lika bra eller bättre än andra företag i branschen. De som känner till SAM är mer självkritiska och väljer alternativet ”lika bra” i större utsträckning. De som upplever sin arbetsmiljö som bättre än andra företag har i mindre utsträckning en handlingsplan och skriftlig sammanställning över arbetsskador.
- 19 av de 23 företag som inte pratar arbetsmiljö under möten med personalen anger att det är tydligt för alla anställda hur ledningen vill att arbetsmiljön ska vara.

- Det finns ingen koppling mellan den bedömning som gjorts av den externa aktören vad gäller arbetsmiljöarbete och företagets egen uppfattning. Oftast är företagen själva mindre kritiska till sitt arbetsmiljöarbete än vad de externa aktörerna är.

Enkäten och diskussioner i arbetsgruppen visar att de externa aktörerna gör följande bedömning av de besökta små företagen:

- Företagen är omotiverade. Det saknas engagemang, tid, kunskap och ekonomi för att arbeta med arbetsmiljöfrågor.
- Personalen är mer tyst och kravlös idag än för några år sedan.
- Få har företagshälsovård.
- Inom företagen är det vanligare att leta syndabocker än att leta lösningar på uppkomna problem.
- Det som är positivt är att man bryr sig om sin personal, att det ofta finns en dialog inom företaget, att det finns ett engagemang för verksamheten, att de externa aktörerna ofta tillfrågas då det behövs hjälp/råd.

## **7.7 Utformning av arbetsgruppens träffar**

### **7.7.1 Hur var gruppens träffar upplagda?**

Vi ville diskutera metoder för (arbetssätt vid) besök i små företag, vilket kan vara både känsligt och svårt. För att kunna lyfta de frågorna var vi tvungna att ta oss igenom de första faserna av otrygghet i gruppen. Vi strävade efter att alla skulle känna sig tillräckligt bekväma för att kunna bjuda på sina berättelser om vad som sker eller inte sker vid företagsbesöken. Deltagarna i gruppen fann varandra ganska snabbt, eftersom många kände (till) varandra sedan tidigare. Det var inga problem i vår arbetsgrupp att formera sig, finna sina respektive positioner och skapa ett öppet klimat. För gruppen markerade vi också vilken jargong som var OK att använda, bland annat genom att inte acceptera kritik som inte var konstruktiv eller helt avvisande attityder till andras metoder. Vid intervjuerna gjorda efter halva projektiden framkom det att deltagarna ansåg att vi genom vårt sätt att arbeta hade skapat en trevlig stämning i gruppen och en öppenhet som givit förtroende för att prata om svårare frågor. När vi kommit så långt med gruppen började vi arbeta mer fokuserat med deltagarnas olika sätt att agera vid besök.

Vårt syfte med att skapa en tillåtande stämning i gruppen var att underlätta för deltagarna att berätta om kritiska moment i sitt arbete. Detta arbete försvårades av att alla deltagare inte var med från början och att inte alla hade tillfälle att delta varje gång. Vi hantlade detta på flera sätt: För den enskilde som missat en träff underlättade det med minnesanteckningar från mötet. Den som missade mer än ett möte besökte vi för att ge



uppdatering och för att denne skulle få chans att tänka över samma frågor som de övriga i gruppen. Vi från IVL markerade hela tiden att nya personer är välkomna. Detta löste sig bra eftersom gruppen i sig också var nyfiken och öppen för fler personer att samarbeta med – vinsten av nätverkandet blev uppenbar ganska tidigt i projektet.

För att kunna få fram så detaljerade berättelser som möjligt från genomförda besök arbetade vi bland annat med en metod vi kallar supervision<sup>24</sup> (det danska namnet på metoden, inför arbetsgruppen översatte vi det till handledning). Supervision innebär att en mindre grupp strukturerat och enligt en i förväg bestämd arbetsgång i detalj pratar igenom en händelse (i vårt fall ett besök i ett litet företag) för att se händelsen ur nya perspektiv. Syftet är att den som berättar ska få input till förnyelser av sitt eget arbetssätt och möjlighet till att reflektera över hur företagen uppfattar dem vid besöken. Den person som berättar om besöket får frågor och förslag på andra sätt att agera från både en handledare (i detta fall från IVL) och från 3-4 andra externa aktörer som sitter med i gruppen när de berättar. Vi hade inte möjlighet att arbeta på detta ingående sätt med samtliga i gruppen, utan valde deltagare som själva ville berätta och som hade exempel från besök som passade bra att ta upp vid ett tillfälle för supervision.

Vi arbetade också med att arbetsgruppens deltagare fick observera varandra vid gemensamma besök och så testade vi Forumteater. När man spelar Forumteater så har de som börjar agera fått vissa givna egenskaper, erfarenheter etc för de roller de ska spela. Rollerna var i vårt fall en extern aktör och en småföretagare med varierande egenskaper. De som är publik och tittar på när två externa aktörer agerar i de tilldelade rollerna, får bryta in och föreslå nya sätt att agera och kan gå upp på scenen och själva försöka agera på ett sätt som fungerar bättre. Det blir en mer direkt återkoppling på arbetsmiljöaktörens agerande men det är ju inte en ”verklig” situation. Med hjälp av Forumteatern kunde vi forma miljön så att de typiska problemen dök upp och skulle lösas.

Inför varje träff gick vi på IVL igenom vad gruppen behövde för att komma vidare och vad IVL eller andra personer kunde bidra med för att utveckla metoderna vid företagsbesöken. Vi hade intervjuer, kontakter med deltagarna och diskussioner vid tidigare träffar som underlag. Planeringen skedde sålunda parallellt med gruppens och projektets utveckling och kunde därför hela tiden anpassas till de aktuella behoven.

### **7.7.2 Hur arrangerades träffarna?**

Arbetsgruppen träffades 14 gånger med start 28 november 2001 och avslut 9 oktober 2003. Träffarna började 8.30 med morgonkaffe och avslutades 13.00 efter gemensam lunch med två undantag då vi hade heldagsträff 8.30-16.00.

Vi försökte använda lokaler hos de olika externa aktörerna – framförallt för att deltagarna i gruppen skulle få lite mer inblick i varandras verksamheter. Det visade sig dock att

de flesta personer i arbetsgruppen inte hade tillgång till ett mötesrum som var tillräckligt stort så vi har också använt andra kontakter för att ordna lokal. Vi har varit hos försäkringskassan (5 gånger), Näringslivets Hus (4 gånger), Byggnads (1 gång), Handikappföreningarnas Hus (1 gång) samt i Gamla Brandstationen i Gamla Uppsala (2 gånger).

### **7.7.3 Vad handlade träffarna om?**

Under de första tre träffarna ville vi skapa en ingående bild av hur de externa aktörerna arbetar nu och ta reda på vad de upplevde som problematiskt respektive oproblemiskt vid sina besök.

Vi diskuterade deltagarnas situation och nuvarande sätt att arbeta. Detta kompletterades med korta föreläsningar om till exempel dialog, motivation och hur man kan arbeta med arbetsorganisation till nytta för SAM.

Växtkraft Mål 3 är ett program där företag, organisationer och nätverk kan söka EU-medel via ESF-rådet. Vi presenterade deras program i Uppland redan vid den första träffen i syfte att få arbetsmiljöaktörerna att uppmuntra fler småföretag i regionen att söka medel för arbete inriktat mot arbetsmiljö. ESF-rådet i Uppland har valt att ha med arbetsmiljö som ett prioriterat område inom Hållbar utveckling.

Vid första träffen (i november 2002) delade vi ut den första uppgiften till gruppen: en tvärsidig enkät att fylla i vid besök med företagen. Den behandlade företagens arbete med SAM och skulle fyllas i av den externa aktören tillsammans med den eller de som tog emot dem vid besöket. Det visade sig att det görs färre besök än vi trodde, så det tog ända till sjätte träffen (september 2003) innan vi kunde redovisa vad som framkommit av enkäterna (se avsnitt 7.6.3). Då diskuterades också erfarenheterna av att ställa denna typ av frågor till företagen, vilket varierade mycket inom gruppen – för några fungerade det inte att ställa frågor om SAM vid besöken och för några var det ett bra underlag för fortsättningen av besöket.

Vi tog in externa föreläsare vid några tillfällen då vi hade behov av nya perspektiv på utvalda ämnesområden. Vid den tredje träffen bjöd vi in PO Bergström från Runöskolan och LO som pratade om ”Hur kan man arbeta med arbetsorganisation till nytta för SAM?”. Han visade också LO:s material ”Den goda arbetsorganisationen”.

Vid den fjärde träffen diskuterade vi de olika aktörernas möjligheter att skapa utrymme för ett bra samtal vid företagsbesöken. Då fick gruppen också två nya uppgifter. Den första handlade om att gå igenom LO:s material ”Den goda arbetsorganisationen” och välja ut någon eller några delar som kan vara bra att börja med då ett företag vill arbeta med sin arbetsorganisation. Den andra uppgiften gick ut på att praktisera att föra dialog vid företagsbesök. Att ställa frågor, skapa en jämbördig relation, etc. Vi hade övat på

detta under arbetsgruppens träffar och nu skulle deltagarna försöka uppmärksamma vad som fungerade bra och vad som fungerade dåligt under samtalet. Erfarenheterna diskuterades under den femte träffen, som vi ägnade åt arbetsorganisation.

Från och med den femte träffen började vi arbeta mer med attitydförändring, med hjälp av olika metoder, i syfte att underlätta för deltagarna att utveckla och komplettera sina arbetsmetoder så att de vid varje besök skulle kunna anpassa metod efter företaget och syftet med besöket.

Vi började diskutera aktörernas besök mer i detalj vid den femte träffen. Då "mjukstartade" vi genom att berätta om ett specifikt besök med möjlighet för alla i gruppen att ge återkoppling. Uppgiften var att välja ett besök som var lätt att minnas och berätta vad som hände under besöket, så objektivt som möjligt. Vad var målet med besöket? Uppnåddes målet? Varför/varför inte? Alla som var närvarande vid träffen fick tillfälle att berätta om ett besök. Vi följde också upp diskussioner om att föra dialog och att prata arbetsorganisation.

Sjätte, nionde och tionde träffen arbetade vi med supervision<sup>24</sup> (se ovan). Vi delade in oss i tre grupper första gången, men kände att det blev för få personer i varje grupp. Därför hann vi bara med två personers berättelser under de kommande träffarna. Sammanlagt var det sju deltagare som berättade om ett företagsbesök vid ett supervisions-tillfälle.

Efter halva tiden (sommaren -02) gjordes intervjuer med alla i kärntruppen och då pratade vi framförallt om deltagarnas situation vad gäller utbildning, fortbildning och handledning för att kunna anpassa träffarna till deras behov. Vi diskuterade också vilka verktyg de använde i sitt arbete och vad de tyckte om dessa verktyg. Var och en fick också möjlighet att prata med oss enskilt om hur de tyckte att projektet gick.

Den sjunde träffen hölls på hösten -02 och då hade vi resultatet från intervjuerna som bas. Det var en heldag och vi hade många öppna diskussioner om syftet med projektet och om de metoder vi använde under arbetsgruppens träffar. Det var en väldigt viktig träff eftersom mer ansvar lades på arbetsgruppen tack vare att de var med och diskuterade innehållet i de kommande arbetsgruppsträffarna på ett sätt som de inte gjort tidigare. Många synpunkter kom upp, och vi förändrade vissa idéer vi hade haft om det fortsatta arbetet. Deltagarna ville ha mer fokus på kontakt med företagen så vi lade in element som företagsträffar och gemensamma företagsbesök (dvs två från arbetsgruppen gjorde gemensamma besök på ett litet företag) som sedan redovisades inför hela gruppen. Vi hade också två besök denna träff: Anders Gullander från Centrum för Ständiga Förbättringar som höll föreläsning och diskussion kring ämnet "Vad kan man göra som utomstående för små företags arbetsorganisation? Har det någon betydelse för

arbetsmiljön?”. Andy Metcalf från ESF-rådet informerade om små företags möjligheter att söka medel från EU Mål 3.

Problemföretag diskuterades under den åttonde träffen. Vi pratade också om skillnaden att jobba för en arbetsmiljöåtgärd eller för att införa SAM. En stund ägnades åt att planera kommande företagsträffar.

Vid den elfte träffen började vi diskutera genomförda gemensamma besök. De som genomfört sådana fick berätta om sina erfarenheter för gruppen och eftersom det var ett givande sätt att arbeta så genomförde alla deltagare gemensamma besök tillsammans med någon ur arbetsgruppen. Uppgiften var att observera den andra personens sätt att arbeta och att ge kritik på vad som fungerat bra respektive dåligt vid besöket. I ett fall var det vi från IVL som följde med ut och observerade aktören. Vi fortsatte dessa redovisningar vid den tolfte träffen, då vi också tog en ingående diskussion om verktyg.

Inför den trettonde träffen fick fyra personer i uppgift att förbereda sig på roller inför två omgångar av Forumteater. Vi hade en företagare och en extern arbetsmiljöaktör som spelade mot varandra i två omgångar av Forumteater den näst sista träffen. Det var givande men krävde väldigt aktivt deltagande, och det var inte alla beredda på. Det var ett välkommet inslag som på ett mycket tydligt sätt illustrerade styrkor och svagheter med olika arbetssätt.

Den fjortonde och sista träffen baserades på resultat från slutintervjuer med deltagarna. Vi diskuterade de preliminära resultat som vi kunde skönja och stämde av det med hur deltagarna uppfattade att det hade gått. Carina Nilsson, tidigare LO, hade en föreläsning om ”Arbetsmiljöarbete nu och då”. Slutligen höll vi en framtidsdiskussion med gruppen – både om deltagarnas syn på vad de behöver för att kunna hjälpa företagen att förbättra sitt SAM, framtiden för de olika aktörerna och deras organisationer samt framtiden för SAM som föreskrift och dess implementering hos företagen.

## **8 Resultat**

De externa arbetsmiljöaktörerna i arbetsgruppen SAM Uppland har utvecklats under tiden för projektet. IVL:s mål var att komplettera arbetssätten, bland annat i syfte att motivera företagen för SAM på ett bättre sätt än tidigare. Olika aspekter på deltagarnas utveckling tas upp i detta resultatavsnitt, vilket innebär att det inte är en kronologisk beskrivning av utvecklingen inom gruppen. Resultatet av projektet består både av det som hänt under projektets gång och av den analys som vi forskare gjort av tillgängliga data. De aspekter vi lyfter fram i denna resultatdel hänger samman i en helhet och det är vår avsikt att tydliggöra vissa delar av den komplexa process som sattes igång inom ramen för projektet.

## **8.1 Konsultativt arbetssätt**

De externa arbetsmiljöaktörerna är experter på arbetsmiljö, åtminstone i jämförelse med de flesta personer som de möter på de små företagen. Som expert är det lätt att snabbt ge förslag på lösning så snart man upptäcker ett arbetsmiljöproblem. Dessutom efterfrågar småföretagen snabba och okomplicerade lösningar så det faller sig naturligt att svara på frågor under besöken. Problemet med att agera expert och ge färdiga förslag till lösningar är att den externa aktören då "äger" lösningen. Det lilla företaget litar på den externa aktören och det finns/skapas inte utrymme för att anpassa lösningen till den arbetsplats där den ska fungera. För att komma bort från detta har vi arbetat med konsultativt arbetssätt. Målet var att de externa aktörerna i mötet med varje enskilt företag skulle identifiera förutsättningar och behov och utgående från detta gemensamt med företaget diskutera fram ett sätt för företaget att arbeta vidare med arbetsmiljöarbetet, som företaget skulle både vara motiverat för och klara av att arbeta vidare med på egen hand. På detta sätt skulle den externa aktören använda sin expertis till att initiera arbete på företagen istället för att "leverera" färdiga lösningar.

Konsultativt arbetssätt innebär att den externa aktören ställer frågor på ett sånt sätt att de på företagen själva resonerar fram en rimlig och fungerande lösning. Ett av syftena med ett konsultativt arbetssätt är att den som ställer frågorna ska visa på den kunskap som samtalspartners på företaget redan har i ämnet, och få denne att själv använda den kunskapen i sitt arbete. Det gäller samtidigt att styra samtalet med frågorna på ett sådant sätt att man använder sig av sina kunskaper.

Det konsultativa förhållningssättet uppmuntrar till självständighet och eget ansvarstagande. Det innebär att man leder genom att ställa frågor och är beredd att acceptera andra lösningar än sina egna. Man måste lyssna koncentrerat och vara uppmärksam på vad som sägs för att kunna ställa de mest givande följdfrågorna.

En teknik som tidigare varit flitigt använd bland våra deltagare var att rusta sig med argument kring de arbetsmiljöproblem som man upptäckt att företaget hade och avfyra argumenten vid besöket, för att sedan invänta reaktionerna. Med detta agitatoriska arbetssätt, fanns det ofta en färdig lösning på problemet och ibland gjorde man även det praktiska arbetet.

***En majoritet av deltagarna i SAM Uppland har genom projektet utvecklat sitt arbetssätt till att bli mer konsultativt.***

De flesta av de externa arbetsmiljöaktörerna besöker de enskilda företagen sällan. RSO kommer till exempel ut till företagen i snitt vartannat år. Det är för långt mellan besöken för att de ska kunna vara de enda som stödjer en process som SAM. Det gäller att få företagen att känna sig motiverade och tillräckligt säkra för att själva arbeta med SAM. Det konsultativa arbetssättet kan vara ett stöd, men några aktörer upplevde motsatsen –

att det blev svårt att arbeta konsultativt då det inte fanns en kontinuerlig kontakt med företagen, en relation som de kunde bygga vidare på istället för att ”börja om” vid varje besök.

Vid projektets slut uppgav ändå de flesta deltagarna att det var vanligare att de inledde med att ställa frågor t ex om företagets verksamhet, orderingång, marknad etc vilket ofta resulterar i värdefull information om företagets dagsläge, hur de upplever sin situation och om de uppfattar några svårigheter i verksamheten. Några upplever också att de har lättare att föra dialogen vid besöket när man inte helt fokuserar på arbetsmiljöfrågor. ”Det har varit lärorikt att öva situationen när vi skulle lära oss att bemöta arbetsgivaren. Det funkar inte alltid att ta fram de formella reglerna vid ett besök.” Det konsultativa arbetssättet visade sig vara effektivt för både tekniska och sociala frågor.

## **8.2 Problemföretag**

De företag som av någon anledning är jobbiga att besöka, företag där det går dåligt med arbetsmiljöarbetet eller där man som extern aktör blir dåligt bemött, de har vi kallat för problemföretag.

I början av projektet pratade många i gruppen om problemföretagen. Vi fick detaljerade beskrivningar av de otäcka arbetsmiljöförhållanden som rådde, eller ingående bilder av hur företagen på olika sätt försökte komma undan sitt ansvar för arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet. Problemföretag är en företeelse som uppenbarligen tar mycket energi och som kändes viktigt att prata om i början. Vi från IVL kände oss lite uppgivna inför detta – vi fick bilden av att problemföretagen dominerade, även i antal, bland besökta företag. Men så frågade vi mer ingående om hur ofta man kommer i kontakt med problemföretag och då visade det sig att det helt klart är en minoritet av de företag som besöks. Det är alltså ett litet antal företag som är ”energitjuvar” och som tar mycket utrymme mentalt hos de externa aktörerna, men inte nödvändigtvis tidsmässigt. Vi upplevde också att det i början av projektet fanns ett behov av att hävda sig gentemot andra i gruppen genom att beskriva vilka fruktansvärda företag som fanns just inom ens eget område.

Efter en tid klingade berättelserna av – när problemföretag diskuterades så var fokus snarare på hur man skulle bemöta dem eller vilka lösningar som hade fungerat. Mot slutet av projektet hörde vi inte mer om några exempel på problemföretag.

Vi tog då upp ämnet till diskussion: hur kommer det sig att vi inom gruppen inte längre pratar om problemföretagen? Då var det några personer som hävdade att det hade löst sig, att de inte hade några riktiga problem bland ”sina” företag längre. Några andra nämnde att det blivit lättare att bemöta de svåra företagen och några hävdade (med rätta) att de aldrig hade tagit upp detta i gruppen. Vi tolkar det dels som att behovet av att visa

hur svårt det är vid besöken hade minskat, mycket tack vare förståelsen för de andras situation där alla insett att det är jobbigt att göra besök oavsett vilken roll man har. Dels hade det faktiska antalet problemföretag minskat, vilket naturligtvis är ett viktigt resultat i vårt projekt. Det är ingen garant för att SAM fungerar smidigt idag på de företag som var problematiska i början av projektet. Men det innebär att de externa aktörerna i vår arbetsgrupp har en bättre relation till de företagen till stor del beroende på att företagen arbetar mer aktivt med sin egen arbetsmiljö. Därmed finns det mycket större möjligheter att lyckas med införandet / utvecklingen av SAM.

Hos problemföretagen är det svårare än hos andra att visa på nyttan av SAM, eftersom de inte är intresserade. De som inte är motiverade att arbeta med arbetsmiljö eller SAM har naturligtvis olika orsaker till det, men det finns två huvudargument som aktörerna inom SAM Uppland har angivit vara vanligast: ”Vi har bra arbetsmiljö här, varför ska vi då arbeta med SAM?” och ”Vad har jag för nytta av att lägga tid på just SAM? Det finns många andra saker jag skulle vilja och behöver arbeta med redan idag, som jag inte hinner med.”

För att kunna bemöta dessa två argument behövs mer kunskap om situationen på företaget. Vad menar de med att arbetsmiljön är bra? De kanske redan har ett arbetsmiljöarbete som det går att bygga vidare på och utan större ansträngning svara upp till de krav som finns i SAM-föreskriften. Nyttan blir då att hela arbetsmiljön kan beaktas systematiskt vilket leder till bättre och mer kostnadseffektiva åtgärder. Vi diskuterade mycket inom arbetsgruppen vad som kan göra företagen mer motiverade. Under dessa diskussioner blev det tydligare för de externa aktörerna hur de kan arbeta för att bemöta problemföretagen och det tror vi har bidragit till att färre i arbetsgruppen hade det jobbigt med problemföretag i slutet av projektet.

### **8.3 Nätverkande**

SAM Uppland har varit ett bra forum för utbyte bland deltagarna i gruppen. Det är bara två av deltagarna (arbetsmiljöinspektörerna) som har möjlighet att i sitt arbete diskutera sina erfarenheter av besök på företag med någon, på det sätt som vi gjort inom SAM Uppland. Däremot har andra i gruppen möjlighet att få utbyta erfarenheter och få stöd vid andra tillfällen bl a utbildningar, möten och diskussioner. Vid de tillfällena har grupperna varit mer homogena och inte med sådan bredd som arbetsgruppen SAM Uppland. Vid sådana träffar är det dock ovanligt att man diskuterar metoder i detalj, som vi kunnat göra vid arbetsgruppens träffar. Ett ovanligt utbyte mellan externa aktörer från olika organisationer har skapats genom arbetsgruppens träffar. ”Den här sortens samarbete skulle permanentas i systemet” ansåg en av deltagarna, och fick medhåll från de andra i gruppen. Det var inte vår intention från början att hålla igång ett nätverk, men det har blivit ett viktigt resultat av projektet.

För deltagarna har detta nätverk inneburit att de känt sig stärkta i sin roll. De har fått bekräftat att andra har liknande problem, att deras arbetssätt inte är så dåligt och även att det är viktigt att utveckla sin roll. ”Det har stärkt mig själv att jag inte är så dålig som jag trott.” De har fått ett forum för faktautbyte inom arbetsmiljöområdet och de ser bidragen från de övriga deltagarna som lika viktiga eller viktigare än de fakta som IVL och föreläsare har kunnat presentera. ”NN och jag pratade om nödstopp och då fick jag reda på hur Arbetsmiljöinspektionen agerar i såna lägen.” ”Jag har ju hållit mycket utbildning men ändrar sällan på upplägget. Tack vare diskussionerna här har jag fått tips på hur jag skulle kunna agera inför egen utbildning.”

På samma gång som deltagarna har fått bra utbyte av varandra så har deras egen roll stärkts – vi har kunnat se att de värnar om olikheterna aktörer emellan. Till exempel så har man uttryckt en förståelse för en annan deltagare så här: ”Jo, det förstår jag ju att i hans bransch kan det gå bra att jobba på det sättet. Men det fungerar inte så hos oss.” Detta innebär att val av arbetssätt blir uppmärksammat och mer medvetna arbetssätt växer fram än vad som varit fallet tidigare.

Tillsammans har deltagarna fått bättre kontroll på företagen i målgruppen. De problemföretag som diskuterats har ofta besökts av mer än en aktör i gruppen, och de har kunnat dela med sig av viktig information.

Det har varit roligt för deltagarna att komma på träffarna. Deras uppgift innebär oftast att de arbetar ensamma och det är ofta krävande besök som görs på företagen. Träffarna har varit ett välkommet och roligt inslag i arbetet. Nätverkandet har också inneburit att aktörerna har fått inblick i varandras sätt att arbeta och förutsättningar för sina respektive uppdrag vilket skapat en förståelse, både för varandras situation och för vad företagen kan få hjälp med av de olika aktörerna.

Redan då projektet startade fanns det tankar på att deltagarna i arbetsgruppen skulle kunna fortsätta arbeta i ett nätverk efter genomfört projekt. Inom SAM Uppland fick varje aktör finansiera sitt deltagande med medel från sina respektive organisationer. För att kunna fortsätta behövdes stöd utifrån, åtminstone för koordinering av nätverket. Därför lämnade arbetsgruppen, uppmuntrade och stöttade av IVL, in en ansökan till ESF-rådet om Mål 3-pengar för ett mer praktiskt inriktat arbete gentemot företagen i nätverksform. Ansökan bifölls under vissa förutsättningar, som tyvärr aldrig kunde uppfyllas. Därför avslutades den formella kontakten aktörerna emellan då SAM Uppland avslutades.



## **8.4 Gemensam bild av SAM för flera aktörer**

Deltagarna i gruppen upplever att de har förändrat sitt sätt att se på SAM efter att de började i arbetsgruppen, och vi kan se att synen är mer likartad inom gruppen idag än före projektet. Dels är gruppen mer överens om att SAM inte går att "lösa" genom att till exempel ta fram en pärm, utan att SAM är en kontinuerlig process. Dels är deltagarna i gruppen mer överens om vad det är som ska undersökas i arbetsmiljön och inkluderar idag fysiska, kemiska och psykosociala arbetsmiljöaspekter. Även om inte alla vill arbeta med psykosociala frågor själva så ser de att företagen har ett behov av att få stöd i sitt arbete med detta. Samtidigt som synen på SAM är mer likartad har vi vid intervju-tillfällena kunnat se att de olika deltagarna fortfarande har ganska olika sätt att arbeta med SAM.

Om alla externa arbetsmiljöaktörer i en region kan skapa en gemensam bild av SAM så tror vi att det kan förenkla för företagen som möter dessa aktörer. Genom SAM Uppland har vi skapat en förståelse mellan grupperna av aktörer så att alla dels är medvetna om hur de andra arbetar och dels har fått möjlighet att diskutera innehållet i arbetsmiljöbegreppet vilket inte alla gjort tidigare.

SAM har ju funnits länge men de externa aktörerna verkar inte ha haft metoder för att prata om det på ett bra sätt. En del diskussioner i arbetsgruppen har varit nya för deltagarna och många har uttryckt att de tycker det är svårt att arbeta med SAM – de arbetar hellre med avgränsade arbetsmiljöfrågor och då främst problem och åtgärder som rör den fysiska arbetsmiljön.

## **8.5 SAM som en förändringsprocess**

I arbetet med arbetsgruppen har det blivit allt mer tydligt att det också finns skillnader mellan hur man arbetar med SAM. Traditionellt sett är det de tekniska arbetsmiljöproblemen som de externa arbetsmiljöaktörerna har arbetat med. SAM fungerar annorlunda eftersom det inte finns en "enda, bästa lösning". SAM måste anpassas till varje företag.

Om en extern arbetsmiljöaktör vill arbeta på samma sätt med SAM som med tekniska arbetsmiljöproblem så ser man det systematiska arbetsmiljöarbetet som en arbetsmiljöåtgärd möjlig att genomföra med en avgränsad insats och sedan lämna eftersom den är klar. Ett resultat kan bli en SAM-pärm som fyller de formella kraven vid den tid som pärmen görs, men sedan ställs att samla damm i hyllan. Den pärmen kan en extern arbetsmiljöaktör producera nästan helt på egen hand. Med ett processinriktat synsätt på SAM så blir det inte möjligt att "bli färdig" med SAM. Det är ett system som förändras på samma sätt som verksamheten och arbetsmiljön i stort förändras. En pärm kan vara till hjälp för att samla dokumentationen, men det är de fungerande rutinerna och det

kontinuerliga arbetet för förbättring av arbetsmiljön som är beviset för att SAM existerar på arbetsplatsen.

Eftersom vi har upplevt gränsen som tydlig mellan dessa två sätt att se SAM så har vi arbetat mycket inom arbetsgruppen med att medvetet välja arbetssätt inför varje nytt arbetsmiljöproblem, istället för att kopiera det arbetssätt som fungerar bra för tekniska åtgärder då man ska arbeta med SAM.

De flesta i arbetsgruppen har kompletterat sitt sätt att arbeta med SAM så att det blir mer av ett kontinuerligt förbättringsarbete. En av deltagarna uttryckte att ”Det är här som SAM Uppland har givit mig en beredskap att vara flexibel och använda olika metoder.” En annan sa att ”det har varit som en advanced course in approaching”. Genom att lyssna på varandras sätt att arbeta har deltagarna fått fler praktiska exempel på vad som är givande att ta upp vid företagsbesök.

Tidigare erfarenheter visar att skyddsingenjörer som hjälper små företag med SAM ofta har ett tekniskt synsätt på SAM och då behövs komplettering av både kunskap och övning i att arbeta med SAM som en process.

Några enstaka av våra deltagare som hade ett väldigt tekniskt synsätt på SAM i början av projektiden har vidgat sin förståelse och acceptans för hur man kan arbeta med SAM som en process.

Två personer verkar vara mer övertygade idag om att det tekniska arbetssättet är det enda som fungerar då de arbetar med SAM. De är övertygade om att det ger bättre effekt på företagen om de arbetar på traditionellt vis. De har båda arbetat i över 30 år med arbetsmiljö och de arbetar inom traditionella branscher.

## **8.6 Utvidgat arbetsmiljöbegrepp**

I avsnitt 6.3 beskrivs för- och nackdelar med olika strategier då man arbetar med olika typer av arbetsmiljöfrågor. När deltagarna började i vår arbetsgrupp hade de en relativt likartad bild av vad som ”ingår” i arbetsmiljö, dvs både den tekniska, sociala och psykiska dimensionen. Det visade sig dock att de i praktiken lade olika tyngdpunkt på olika dimensioner. Det fanns flera aktörer som arbetade med den tekniska dimensionen (den fysiska arbetsmiljön) utan att komplettera med den sociala eller psykiska dimensionen. Några få aktörer i gruppen arbetade med alla tre dimensioner, dock med tyngdpunkt på den tekniska. Två aktörer hade en hyfsat jämn balans mellan de tre dimensionerna i sitt arbete. Det fanns inte någon som arbetade enbart med det sociala/psykiska.

Det har blivit viss förändring av detta under projektets gång. Det är fler av aktörerna som kompletterar med den sociala eller psykiska dimensionen, åtminstone då de pratar

med företagen om upplägget av SAM. Det är viktigt att de externa aktörer som hjälper företagen med SAM är medvetna om hur mycket de sociala och psykiska dimensionerna påverkar arbetsmiljön, för att uppmärksamma företagen på detta. Det var flera personer i arbetsgruppen som fortfarande i slutet av projektet tyckte att det var svårt att prata om dessa frågor. Det är en del av de kompetenser som vi ser saknas (se vidare avsnitt 9.4).

De externa aktörerna, framförallt regionala skyddsombud, upplever det som svårt att möta chefer i frågor som rör psykiska och sociala arbetsmiljöfaktorer. Exakt vad det beror på har vi inte diskuterat med dem, men vårt antagande är att det är mindre kontroversiellt att prata om ett trasigt arbetsredskap än att prata om dåliga relationer eller otydlig ledning eftersom chefen i det senare fallet ofta är en del av problemet. Chefen har lika stort ansvar för såväl arbetsredskap som trivsel och ledarskap, men det verkar ändå vara svårare att diskutera de senare frågorna.

Vid en träff med arbetsgruppen delade vi ut LOs material "Den goda arbetsorganisationen". Det är upplagd så att man väljer faktorer och diskuterar om dessa i företaget, på alla nivåer. Exempel på faktorer är Befogenheter, Bemanning, Utveckling, Lönesystem. Det var en uppskattad träff där PO Bergström från LO berättade om bakgrunden till materialet och lite om hur man kan använda det. De flesta i gruppen har dock inte använt materialet. Några tyckte att det var för omfattande för små företag. "LO:s material [om arbetsorganisation] skulle jag inte kunna tänka mig att ta fram vid såna här besök." Personen syftar på att tiden är knapp och att det inte är meningsfullt att sätta igång med för komplicerade frågor under den tid besöken görs. En annan deltagare som har använt materialet tyckte det var givande och uttrycker sig så här: "Den goda arbetsorganisationen - det hade vi kunnat använda oss av mer, tycker jag. Det behövs en viss bearbetning innan man kan få med arbetsgivaren... få med dem att dansa ibland om jag säger så." För den deltagaren erbjöd LOs material en möjlighet att lättare få med arbetsgivaren i dessa frågor.

## **8.7 Verktyg som stöd för arbetsmiljöarbetet**

De externa aktörerna i arbetsgruppen arbetar olika – några har sitt "standardpaket" med verktyg (se definition i stycke 6.1) och informationsmaterial som lämnas vid varje företag, några anpassar valet av verktyg/information till varje företag och tillfälle och en person i arbetsgruppen använde inte alls skriftliga material vid besök.

Några i arbetsgruppen anpassar material genom att plocka ihop delar av andra material, ta fram egna eller leta på Internet så att det ska passa det enskilda företaget som de besöker. Det innebär att företagen får god hjälp att sortera ut vad de ska arbeta med. En av deltagarna säger att han "anpassar mer till företagets vilja och befintlig verksamhet idag [efter projektet SAM Uppland]". Han uppfattar det som att han har blivit bättre på

att ställa frågor om vad företaget behöver samt att han själv har blivit säkrare i sin roll. En annan menar att "jag pratar mig fram och ändrar mitt arbetssätt. Det har jag alltid gjort". Några personer uppger att de använder färre/mer bantade versioner av verktyg idag jämfört med före tiden i arbetsgruppen.

Vi har också kunnat se en ökad förståelse hos deltagarna för hur företagen använder verktygen och det har lett till ett bättre urval av eller anpassning av verktyg. Någon säger att "själv har jag insett att man inte kan tvinga någon utan att det måste vara mer lock och plock. Man ska inte heller dela ut för mycket material och definitivt inte någon brandgul föreskrift för det fungerar inte. Jag har varit mer tvingande förr".

En person i gruppen har sedan tidigare valt att inte arbeta med verktyg över huvud taget. "Jag har nästan ingenting med mig ut när jag besöker företag. Ja, det är lagen och någon föreskrift men annars så arbetar inte jag så utan är det någon som frågar så hänvisar jag till var det finns att hämta hem på nätet". Han upplever verktygen som att de är trubbiga och han menar att han "säljer hellre verbalt".

Många av aktörerna i arbetsgruppen rekommenderar företagen att köpa Prevents verktyg "Systematiskt arbetsmiljöarbete i det lilla företaget". Förutom bashäftet som beskriver en enkel metod att arbeta med SAM, innehåller detta verktyg även en CD med bl a ett stort antal checklistor. Två i gruppen har valt att använda CD:n vid besöket och de fyller då i relevanta checklistor tillsammans med företaget och får på detta sätt en handlingsplan, som sedan kan följas upp vid nästa besök.

## **8.8 Företagsträffar**

Efter diskussioner som förts i halvtid av projektet var det tydligt att deltagarna i arbetsgruppen ville arbeta närmare företagen än ha företagen enbart som tema då arbetsgruppen träffades. Ett resultat av den diskussionen var att vi beslutade att genomföra tre företagsträffar, en i Håbo kommun, en för transportföretag och en i Boländernas industriområde. Företagsträffar kan vara ett bra sätt att nå ut till flera företag samtidigt och formen tillåter också erfarenhetsutbyte mellan företag, inte enbart mellan företag och extern aktör. IVL organiserade företagsträffarna tillsammans med valda delar ur arbetsgruppen. Träffarna gjordes dels i syfte att informera om SAM och dels för att göra känt för företagen i målgrupperna vad aktörerna i SAM Uppland kan hjälpa till med. Företagsträffen i Boländerna ställdes tyvärr in eftersom vi inte hade någon naturlig kanal att använda för att nå ut till företagen och inte heller något givet ämne att diskutera.

Under tiden för projektet hölls två företagsträffar: en för företag i Håbo kommun (<50 anställda) och en för taxiföretag i Uppland (<50 anställda). Taxiföretag valdes efter diskussion med de i arbetsgruppen som var insatta i Transportbranschen. Transport är

en heterogen bransch som är svår att samla under en rubrik som lockar många till en träff. Taxi, däremot, är en mindre och mer homogen grupp vilket bedömdes som en fördel för att locka så många som möjligt till träffen. Träffarna planerades och genomfördes av deltagare i arbetsgruppen tillsammans med IVL. IVL ansvarade för administrationen (utskick till företag, boka lokal etc). IVL och de deltagare som var med på träffen hjälptes åt att ringa runt till företagen för att peppa dem att komma.

I Håbo handlade träffen om "Hur kan vi öka personalens delaktighet och engagemang i företaget?". Åtta personer från arbetsgruppen deltog och tre av dem höll i varsin del av träffen. Alla presenterade sig och sitt arbete för arbetsmiljöarbete i små företag. Det kom nio personer från sex företag till träffen.

Transport-träffen hade rubriken "Hur kan taxi göra för att behålla förarna?". Det var fem personer från arbetsgruppen som deltog och alla höll i varsin del av träffen. Det kom sju personer från fem taxibolag till träffen.

Processen att arbeta fram företagsträffarna och att genomföra dem var nyttig för arbetsgruppen. Det var ett praktiskt arbete fyllt med konkreta problem som behövde lösas och deltagarna fick bättre kontakt sinsemellan. De program vi fick ihop var uppskattade av företagen som kom till träffarna. Vid den första träffen delade IVL och arbetsgruppen ungefär lika på tiden. IVL tog en mindre framträdande roll i programmet under den andra träffen, dels för att fler i arbetsgruppen visste vad det handlade om andra gången och de kände sig mer säkra på att prata och dels för att vi medvetet ville lägga mer ansvar på deltagarna i arbetsgruppen.

Deltagarna från arbetsgruppen var inte nöjda med resultaten av företagsträffarna, framförallt för att det inte kom så många företag. Det var ett krävande administrativt arbete att arrangera träffarna och därför är det inte någon av aktörernas organisationer som vill fortsätta med denna verksamhet.

Vid den första träffen tror vi att inbjudan gjordes för brett (1 499 inbjudningar) och att ämnet inte var tillräckligt specifikt. Vid den andra träffen hade vi smalnats in både vad gäller målgrupp (162 inbjudningar) och ämne för träffen. Det var inte fler företag representerade, men de som kom visste mer vad de ville ha ut av träffen och det blev ordentliga diskussioner om problem som berörde samtliga som var där.

En idé med utskicket var också att marknadsföra SAM Uppland och att uppmärksamma företagen på att så många organisationer och myndigheter samverkar för att finna sätt att förbättra arbetsmiljön. Till Håbo-företagen nådde vi ut med den skriftliga inbjudan och till taxi-företagen hade vi möjlighet att marknadsföra via de externa aktörerna som kände till företagen samt via taxibolag som blivit intresserade och som berättade för kollegor. Några företag, som hade missat träffen hörde av sig efter taxi-träffen och ville

veta mer. Några företag som inte kunde komma till taxi-träffen ringde i förväg och bad att få veta mer per telefon. Efter Håbo-träffen hörde endast ett företag av sig.

## 9 Diskussion

### 9.1 Nådde vi dit vi ville?

Målet med SAM Uppland var att utveckla formerna för arbete med SAM så att småföretag med stöd från befintliga regionala resurser själva skulle kunna bygga upp ett fungerande SAM. Projektet skulle inriktas mot hur småföretagen kan få bättre stöd av externa aktörer som både kan arbetsmiljö och arbetsmiljöregler och som förstår småföretagens situation. Vi valde att fokusera på de externa aktörernas möten med företagen, hur aktören agerar vid mötet och vad aktören upplever att mötet ger i form av arbetsmiljöåtgärder.

Vi lyckades forma en arbetsgrupp av aktörer som var villiga att lägga ned tid och energi på att förbättra SAM i små företag. Det lilla bortfall som fanns i arbetsgruppen förklaras främst av ändrade arbetsuppgifter för några av arbetsgruppens medlemmar. ***Detta får betraktas som ett mycket högt betyg till arbetsgruppen från deltagarnas sida!***

Inom gruppen skapades ett gott förtroende för varandra och i det öppna klimatet var det möjligt att diskutera känsliga frågor som t.ex. hur de olika aktörerna kan förbättra sitt arbete vid besök med företagen. Det var en trevlig stämning i arbetsgruppen och många konstruktiva diskussioner, framförallt i slutet av projektet. Vid supervision fick vi fram i detalj hur besöken gått till och det öppnade för en typ av diskussion och konstruktiva diskussioner om metoder som vi inte tror hade varit möjlig utan den metoden. En förutsättning för dessa positiva resultat tror vi var att just skapa innehållet i projektet tillsammans med deltagarna (det skedde en ständig interaktion mellan IVL och deltagarna), så att deltagarna fick diskutera det som de hade nytta av och inte det som vi som forskare antog var nyttigt för dem.

Vår förhoppning var att komma längre med deltagarna än vad vi klarade av. Det hade till exempel varit givande att öva mer på konsultativt arbetssätt och också ha mer input från företag i projektet. Det praktiska arbetet för deltagarna i gruppen var dock sällan utformat så att de kunde bestämma hur många eller vilka företag de skulle besöka mellan träffarna med arbetsgruppen, och vissa personer genomförde väldigt sällan planerade, förebyggande besök. Det ledde till att det blev svårt att öva på nya arbetssätt mellan arbetsgruppens träffar.

Vi ville komplettera de metoder som deltagarna i gruppen använde i sina kontakter med småföretag. Dels ville vi att de själva skulle söka nya lösningar mer aktivt (istället för

att fastna vid att resurserna är för dåliga, vilket de ofta gjorde under de första träffarna). Dels ville vi att de skulle få uppleva nyttan med att motivera företag att själva arbeta med SAM istället för att de som externa aktörer skulle lösa problem åt företagen. Båda dessa förändringar har skett, även om det varit i mindre utsträckning än vad vi önskat. Att arbetsgruppen kompletterat sitt arbetssätt med nya metoder ser vi bland annat på deras sätt att hantera problemföretag. Istället för att lägga energi på att ingående beskriva hur jobbiga vissa företag är, har diskussionen blivit mer konstruktiv och deltagarna har visat varandra hur de löst svåra fall och arbetat fram förslag till hur de kan hantera sina problemföretag. Att de ser nyttan med att motivera företag vet vi eftersom de själva har uppgivit att det varit positivt att öva på olika sätt att bemöta företagaren och det har varit till nytta i deras eget arbete. En majoritet, men inte alla deltagare i gruppen har ändrat sina attityder på dessa två punkter.

Projektet SAM Uppland hade god nytta av att de deltagare som var med i arbetsgruppen hade arbetat länge med arbetsmiljöfrågor. Det underlättade också vårt arbete att många kände varandra sedan förut. Den stabilitet vi upplevde i början av projektet finns inte längre kvar – flera av deltagarna har nu bytt arbetsuppgifter eller gått i pension.

Utifrån våra givna förutsättningar ser vi ändå projektet som lyckat. Vid de företagsbesök som görs för att aktivera företag och förbättra deras arbetsmiljö rent allmänt, är våra aktörer bättre rustade idag, med ett vidgat arbetsmiljöbegrepp och metoder för att motivera företagen istället för att leverera färdiga lösningar. Det var fler som uppgav att de använde ett konsultativt arbetssätt vid projektets slut än vid projektstarten. De har också lärt sig att känna sig mer nöjda med sina besök även om de inte ”uträttat något” i den meningen att de handgripligen löst ett problem eller föreslagit en specifik åtgärd. Det innebär att de kan vara nöjda med sin insats även om de “bara” motiverat företagen att själva förbättra något i arbetsmiljöarbetet / arbetsmiljön. En viktig sidoeffekt av projektet är att aktörerna inom Uppland nu känner till varandra bättre och har lättare att ta hjälp av varandra för att komma åt problemföretag och för att vidareutveckla sina egna arbetsmetoder.

Sammanfattningsvis kan vi säga att vi genom projektet SAM Uppland har tagit flera viktiga steg i rätt riktning. Startläget låg dock längre bak än vi trodde, varför vi inte nådde så långt som vi hade hoppats. Ett exempel handlar om sättet att föra dialog. Vi kom redan vid första träffen fram till att alla i gruppen var överens om att dialog är viktigt och att de arbetade mycket med dialog vid företagsbesök. Vid en mer ingående diskussion ett par träffar senare visade det sig att väldigt få var vana vid att hålla en dialog och flera uppgav att det är svårt. Därför fick vi arbeta med metoder för att föra dialog, istället för att börja med vad dialogen ska innehålla och hur man kan utveckla den för att snabbt komma in på arbetsmiljöfrågor. Ett annat exempel gäller arbetsmiljöbegreppet där det inte var självklart för alla deltagare att arbeta med både de fysiska,

psykiska och sociala dimensionerna av arbetsmiljön. Vi behövde utveckla det för att komma vidare i diskussionen om SAM (som ju inkluderar alla dimensioner).

## **9.2 Vad tyckte deltagarna om projektet?**

En stark bas i projektet var att träffarna fungerade så bra. Deltagarna har kommit tillbaka under hela projektiden och närvaron har varit hög. Det tolkar vi som att träffarna har gett något, att de har varit till nytta. Under slutintervjuerna var omdömena från deltagarna i arbetsgruppen positiva över lag, även om det fanns många kommentarer att ta hänsyn till. Ett ganska typiskt citat är: "Det har varit bra. Jag har lärt mig mycket och fått nya idéer och uppslag." Alla deltagare ansåg att det skett ett kunskapsutbyte och att det varit positivt att ha en så bred sammansättning av arbetsgruppen. Det som saknades var dock arbetsgivarens representanter. Det innebar att diskussionerna ibland ledde till onyanserad kritik av arbetsgivarnas agerande och ibland fastnade på grund av att det saknades en part att diskutera med.

Flera har upplevt det som en tillgång att få ta del av de erfarenheter som vi kunde dela med oss av, som forskare. "Fantastiskt kul att se er syn - tjejerna på IVL. Det hade jag aldrig fått ta del av utan den här gruppen. Ni är ju proffs utifrån den teoretiska biten. Det är en styrka om man får till ett samarbete mellan våra olika roller." Aktörerna hade helt klart en bild av oss från IVL som teoretiker och det märktes under vissa diskussioner att den teoretiska kunskapen stod lägre i kurs än att ha gedigen praktisk erfarenhet. Det verkar trots detta ha varit givande med ett utbyte.

Inom gruppen har det skett mycket utbyte och det nätverk som nu är bildat i Uppland av aktörer som tidigare inte träffats på detta vis är förhoppningsvis en tillgång även i fortsättningen, även om det inte kommer att organiseras några formella träffar. Just denna del av arbetet har samtliga deltagare haft nytta av, och det tror vi är en av anledningarna till att vi hade så hög närvaro på arbetsgruppens träffar.

Vi har kunnat konstatera att en majoritet av deltagarna i SAM Uppland genom projektet har utvecklat sitt arbetssätt till att bli mer konsultativt. Samtidigt är det enligt arbetsgruppens erfarenheter inte helt enkelt att kombinera det konsultativa arbetssättet med att fungera som polis och ställa krav eller att vara agitator. Det har varit en ganska lång process för de som kompletterat sina arbetssätt och det är inte problemfritt. Det som deltagarna uppger är dock att när de arbetar mer konsultativt, är det lättare att få fram uppgifter om företaget och att få acceptans för de åtgärder som diskuteras vid besöket.

En arbetsmiljöinspektör uttryckte problemet med att använda vårt arbetssätt och motivera företagen så här: "De andra i gruppen kan vara missionärer. Vi gör kontroll och är kravställare. Därför var delar inte så intressant inom SAM Uppland."



En av deltagarna uppgav mot slutet av projekttiden att arbetsgruppen känts ”verklighetsfrämmande” och att vårt arbete ”gått i stå”. Denne aktör genomförde inga förutslösa besök på företag och besökte inte heller några nya företag, varför de metoder vi arbetade med inte var speciellt relevanta.

”Vi ökar Kasam hos oss alla i gruppen tack vare SAM Uppland” var det någon som uttryckte under en av de sista träffarna. Kasam står för Känsla för sammanhang och innefattar meningsfullhet, hanterbarhet och begriplighet. Deltagaren syftade på att alla deltagare fått bättre inblick i hur “arbetsmiljö-Sverige” fungerar och hur de andra aktörerna arbetar. Hon syftade också på att vi diskuterat arbetssätt på ett sätt som inte många av deltagarna varit med om tidigare.

En aktör som är van att diskutera frågorna, men inte sitt eget arbetssätt, uttryckte det så här: ”Här blir det ett lugnare forum och man har lättare att ta till sig det som andra har att ge.”

”Man kan inte hålla på och jollra hur länge som helst med företagen” menade en aktör, som inte var nöjd med vårt arbetssätt. Vår uppfattning är dock att om man klarar av ett konsultativt arbetssätt på ett bra sätt så kommer man åt problemen på företagen mer effektivt och det blir svårare för företaget att ignorera detta.

Sammanfattningsvis kan vi säga att deltagarna i SAM Uppland haft nytta av projektet i sitt arbete med besök i små företag och att de flesta ser positivt på de metoder som diskuterades och testades inom ramen för projektet.

### **9.3 Möjligheter och begränsningar med ett konsultativt arbetssätt**

Att arbeta med systematiskt arbetsmiljöarbete kräver mycket, speciellt av de små företagen. Grundidéen är enkel och de flesta, både bland arbetsmiljöaktörer, arbetsgivare och anställda, tycker att det är vettigt att systematisera arbetsmiljöarbetet. I praktiken är det dock komplext och det är många delar som ska fungera samtidigt för att SAM ska fungera och ge effekt. Befintliga externa arbetsmiljöaktörer har problem med att stötta företagen så att SAM fungerar bra.

En grundidé vid projektets start var att det är positivt att skapa en dialog vid besök hos företagen, att utgå ifrån företagets situation snarare än regler, potentiella risker eller vanliga problem. Erfarenheterna från SAM Uppland visar att inslag av ett konsultativt arbetssätt har gett ett bättre resultat sett ur de externa aktörernas perspektiv, än ett traditionellt arbetssätt som domineras av polisiära och agitatoriska metoder.

Går det att skapa en dialog och arbeta konsultativt vid ett enda besök, eller krävs det en kontinuerlig kontakt för att det ska vara givande? Tar det mer tid än vad det ger i resultat? Våra deltagare i gruppen ansåg att det var svårt att arbeta konsultativt i situationer då de gjorde besök på att någon på företaget ringt och behövt hjälp med något specifikt. Men när vi övade i gruppen verkade det fungera. Det handlar om att, i mötet med det lilla företaget, skapa en situation där den externa aktören kan få fram så mycket information om situationen att det går att hjälpa företaget vidare på ett konstruktivt sätt. Om problemet är att det har skett en olycka, är det viktigt att rapportera in den och arbeta med åtgärder på det aktuella stället. Men det är också viktigt, för att det ska ge någon input till SAM, att man går vidare och frågar hur riskinventering och riskprevention går till. Vilka rutiner finns, och vilka saknas? Hur ska företaget förbättra rutinerna för att minska t.ex. olycksrisken? Den typen av frågor är intressanta även om det är ett tidspressat besök som utförs i ett snävt syfte (dvs inte ett besök initierat av den externa aktören där syftet är att diskutera verksamheten och SAM).

Erfarenheterna från SAM Uppland visar på möjligheter med inslag av ett konsultativt arbetssätt i de externa aktörernas arbete gentemot små företag. Som exemplet ovan visar, finns det dock skäl att utveckla och testa metoderna vidare i olika sammanhang för att de ska bli så effektiva som möjligt.

## **9.4 Vilka kompetenser saknas idag?**

De externa arbetsmiljöaktörer som vi träffade inom SAM Uppland hade god kontroll på fysisk arbetsmiljö och gedigen kunskap om åtgärder, vilket är till nytta för företag som de besöker. Den kompetens som de själva upplevde att de saknade rörde bland annat metoder för att kunna arbeta med SAM som en process.

Den externa aktören kan motivera, påvisa nyttan av SAM eller initiera till exempel att göra kartläggning eller forma nya rutiner. Men den externa aktören kan inte bygga upp SAM för besökta företag. Vi anser det inte vara rimligt att samtliga externa arbetsmiljöaktörer ska bredda sin kompetens till att kunna arbeta med ett konsultativt arbetssätt inom detta område. SAM Uppland har visat att det konsultativa arbetssättet tar tid att tillägna sig och det finns de som inte kan eller vill arbeta med ett sådant arbetssätt. Men det behövs personer som arbetar med SAM som en process gentemot de små företagen. Idag har de flesta externa arbetsmiljöaktörer som målsättning att arbeta med SAM hos de små företagen. Att arbeta med SAM som en process borde då vara första steget i deras kompetensutveckling.

Det finns också ett behov bland aktörerna av att utveckla metoder för att prata med chefer om den psykosociala dimensionen av arbetsmiljön. En av deltagarna uttryckte det så här: "SAM-företag är de motiverade, där gillar jag att ta upp det [psykosociala frågor]. I de andra har jag haft det svårt tidigare, men nu är det lättare." För att klara

detta krävs att den externa aktören har utbildning i psykosociala frågor och att det finns metoder som är enkla att använda för företagen.

Psykosociala frågor är kanske något som företaget bör köpa sig hjälp för, till exempel hos företagshälsovården. Det kan ge bättre resultat än att enbart ha stöd från de externa aktörerna.

Det är vanligt att professioner som har mycket kontakt med människor i olika typer av besvärliga situationer får någon form av handledning. De flesta externa arbetsmiljöaktörer i Sverige saknar det, även om deras arbete kan innehålla påfrestande möten med människor. Inom arbetsgruppen SAM Uppland var det bara arbetsmiljöinspektörerna som hade handledning relaterad till metod för besök på företagen inom ramen för sitt uppdrag. Alla typer av externa arbetsmiljöaktörer borde ha möjlighet att delta i t ex regelbundna träffar då de kan diskutera metoder vid och erfarenheter från besöken. Att få tid att reflektera och diskutera, skulle både bidra till att utveckla och förbättra arbetsmetoderna och att stärka de individer som har till uppgift att arbeta med arbetsmiljön i småföretag.

## **10. Slutsatser**

Att arbeta med Systematiskt arbetsmiljöarbete i ett företag innebär ett arbete som löpande anpassas till den verksamhet som bedrivs inom företaget. Det går inte att ”bli färdig” med SAM, men det går att uppfylla kraven i föreskriften. Det finns inte heller någon garanti för att SAM upprätthålls på en bra nivå bara för att det har fungerat bra vid till exempel en inspektion. **För att SAM ska fungera bra i små företag, är det viktigt att företaget har egna motiv och drivkrafter för att arbeta med SAM och lyckas utveckla metoder som gör SAM till en naturlig del i det dagliga arbetet.**

**Det ständiga arbetet med SAM ser vi som en förändringsprocess. För att stödja och/eller initiera denna förändringsprocess så krävs det andra metoder än för att åtgärda traditionella arbetsmiljöproblem.** Detta gäller både för de externa aktörer som besöker företaget och för de personer inom företaget som arbetar med SAM. Idag saknar många externa aktörer och företag relevanta och inarbetade metoder för att arbeta med SAM. Det krävs mycket metodutveckling om SAM ska fungera, speciellt i småföretag.

Bland externa aktörer finns det idag inte någon grupp som behärskar de metoder som vi tror behövs för att få SAM att fungera i merparten av småföretagen. Det innebär att vi saknar möjlighet att hänvisa till någon existerande grupp av externa aktörer för att underlätta kunskapsspridning. Inom SAM Uppland skapade vi en förståelse för vilka metoder som behövs, men ingen i gruppen har arbetat på det sättet tillräckligt mycket i

praktiken för att vi ska kunna se en effekt hos företagen. Detta behöver följas upp och metoderna från SAM Uppland behöver spridas på bred front.

**Det finns ett behov av forum där de externa aktörerna kan diskutera sina arbetsätt** mer ingående än vad som är möjligt vid t.ex. föreläsningar som ges i syfte att ge fortbildning. Möjlighet att träffas regelbundet för att reflektera över och diskutera erfarenheter av metoder i mötet med småföretag, tror vi skulle hjälpa de externa aktörerna mycket. Idag är det endast arbetsmiljöinspektörerna som har den möjligheten inom ramen för sitt uppdrag. Bland de regionala skyddsombuden fanns två bra exempel på metoddiskussion. Det ena var ett RSO som gick parallellt med den som skulle sluta. De var då på företag tillsammans och diskuterade både före och efter besöken hur de skulle bemöta personer på företagen och hur de skulle nå målen med besöken. Det andra var två RSO inom samma område som arbetar i olika regioner. De känner till varandra väl före SAM Uppland men hade inte varit på företagsbesök tillsammans. De gjorde gemensamma besök inom ramen för vårt projekt och hade ett fruktbart utbyte av metoder och arbetsmaterial.

*Är det möjligt att uppnå fungerande SAM i majoriteten av småföretagen?*

Inom SAM Uppland har vi arbetat tillsammans med en arbetsgrupp i två år, för att utveckla metoderna att få igång SAM i småföretag. Detta är en omfattande och unik kompetensutveckling, som inte finns för det stora flertalet arbetsmiljöaktörer idag. De metoder som vi arbetat med tar tid att lära sig. De flesta arbetsmiljöaktörer har begränsade möjligheter till utbildning.

Det räcker inte att lära sig metoderna, man måste dessutom ha möjlighet att återkommande besöka småföretag för att stödja den process som införandet av SAM är. Många arbetsmiljöaktörer arbetar inte på detta sätt.

Man kan ställa detta i relation till alla de småföretag som inte har fungerande SAM i dag (betydligt mer än  $\frac{3}{4}$ -delar av småföretagen) och att antalet småföretag är stort. Det fanns i april 2004 858 064 företag. 99 % av dem är småföretag. En stor del av dessa företag är företag utan anställda som drivs som enskild firma och för dem gäller inte kravet på SAM. Övriga företag ska ha SAM.

I detta perspektiv är det rimligt att dra slutsatsen att dagens resurser inte räcker för att få SAM att fungera väl i merparten av småföretagen. Det är rimligt att i detta perspektiv diskutera hur man ska prioritera. **Vilka småföretag är det som bäst behöver SAM?**

**Ett sätt att effektivisera de externa aktörernas arbete med SAM i småföretag, är att komplettera den grundutbildning som de flesta av dem har, med utbildning i metoder i kontakten med småföretagen samt för- och nackdelar med olika metoder.** Det är också lämpligt att inkludera detta i fortbildning av de externa aktörerna.

Man bör dock observera att den typ av kunskap som behövs, inte lämpar sig för korta seminarier eller konferenser, utan kräver mer av eget arbete och reflektion, ofta över en längre tid.

## 11. Referenser

- 1 Antonsson Ann-Beth, Birgersdotter Lena, Bornberger-Dankvardt Sten. Small enterprises in Sweden - Health and safety and the significance of intermediaries in preventive health and safety. Arbete och Hälsa 2002:1 [http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/ah/2002/ah2002\\_01.pdf](http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/ah/2002/ah2002_01.pdf)
- 2 Arbetsmiljöverket Undersökning om Systematiskt Arbetsmiljöarbete Rapport 2003:2
- 3 Perlman Rolf. Internkontrollprojektet vid Yrkesinspektionen i Västerås budgetåren 1993/94 och 1994/95.
- 4 Arbetsmiljön i små företag. Information om utbildning och arbetsmarknad 2003:1. Arbetsmiljöverket och SCB 2003.
- 5 Personlig kommunikation med Lars Holmlund, Arbetsmiljöverket, 2001, refererad i Antonsson Ann-Beth, Birgersdotter Lena, Bornberger-Dankvardt Sten. Small enterprises in Sweden - Health and safety and the significance of intermediaries in preventive health and safety. Arbetet och Hälsa 2002:1 [http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/ah/2002/ah2002\\_01.pdf](http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/ah/2002/ah2002_01.pdf)
- 6 Birgersdotter Lena, Schmidt Lisa, Antonsson Ann-Beth. *Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag – erfarenheter från 45 små arbetsställen* IVL-rapport B 1475, Stockholm 2002
- 7 Antonsson A-B, Nilsson M, Hansén O. Internkontroll i små företag. Verklighet och visioner. IVL-publikation B 1291, Stockholm 1997.
- <sup>8</sup> Antonsson, A-B, Arnberg E, Bjurström R, Sörmlandsprojektet. En metod för att utveckla och förbättra arbetsmiljöarbetet i små industriföretag. IVL-publikation B926. Stockholm 1989.
- 9 Antonsson Ann-Beth, Schmidt Lisa. *Företagshälsovård och små företag - ska berget komma till Muhammed eller Muhammed till berget?* IVL-rapport B 1543, oktober 2003.
- 10 Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1 med ändring 2003:4, Arbetsmiljöverket, 2003
- 11 Frick Kaj (1996) *De regionala skyddsombudens verksamhet* Arbetslivsrapport 1996:22
- 12 Antonsson Ann-Beth, Ståhl Jan-Erik. Träffpunkt Sörmland - resultat och erfarenheter av att arbeta med arbetsmiljö i små företag i en region. Stockholm 2001. [www.ivl.se/affar/arbetsmiljo/forskning\\_om\\_arbetsmiljon.asp](http://www.ivl.se/affar/arbetsmiljo/forskning_om_arbetsmiljon.asp)
- 13 [www.av.se](http://www.av.se), Arbetsmiljöverkets hemsida 2004-01-27
- 14 Arbetsmiljöverket Indikatorer för att följa arbetsmiljön och AV:s bidrag till ohälsomålets uppfyllelse. Rapport 2003/22673
- 15 Arbetsmiljölagen, SFS 1977:1160, kapitel 6 samt förarbeten.
- 16 Frick K, F Sigala, C Sundström-Frisk. LOs regionala skyddsombud - Skillnader från 1980 till 1993 samt mellan förbunden. Arbetslivsrapport 1997:20
- 17 Frick Kaj. Skyddsarbetet i små industriföretag. Arbetarskyddsnämnden, Stockholm, 1979.

---

18 Leymann Heinz, Rose-Marie Högström, Carin Sundström-Frisk. De regionala skyddsombuden – arbetsförhållanden och ambitioner. Undersökningsrapport 1982:26, Forskningsavdelningen, Arbetarskyddsstyrelsen, Solna 1982.

<sup>19</sup> LO, Arbetsmiljöhandläggarna på LOV. Ord och inga visor. Redovisning av regionala skyddsombudens erfarenheter och förslag i samband med konferenserna hösten 2001. LO-Tryckeriet, Stockholm, 2002.

20 SOU 2002:5 Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet

<sup>21</sup> Antonsson A-B, Arnberg E. Arbetsmiljöåtgärder i småföretag. Hur går åtgärdsarbetet till? IVL-publikation B 742. Stockholm 1984.

<sup>22</sup> Eurenus Carina. Verktyg för småföretagens arbetsmiljö – Behov, Marknadsföring, Utformning, IVL-rapport B 1373, Stockholm, maj 2000.

<sup>24</sup> Hasle Peter, Grinderslev, Edvin (2002) Arbejdsrapport om supervision, för temadag på IVL 13 august 2002. Ej publicerat.

## IVL Svenska Miljöinstitutet AB

IVL är ett oberoende och fristående forskningsinstitut som ägs av staten och näringslivet. Vi erbjuder en helhetssyn, objektivitet och tvärvetenskap för sammansatta miljöfrågor och är en trovärdig partner i miljöarbetet.

IVLs mål är att ta fram vetenskapligt baserade beslutsunderlag åt näringsliv och myndigheter i deras arbetet för ett bärkraftigt samhälle.

IVLs affärsidé är att genom forskning och uppdrag snabbt förse samhället med ny kunskap i arbetet för en bättre miljö.

### Forskning- och utvecklingsprojekt publiceras i

IVL Rapport: IVLs publikationsserie (B-serie)  
IVL Nyheter: Nyheter om pågående projekt på den nationella och internationella marknaden  
IVL Fakta: Referat av forskningsrapporter och projekt  
IVLs hemsida: [www.ivl.se](http://www.ivl.se)

Forskning och utveckling som publiceras utanför IVLs publikationsservice registreras i IVLs A-serie. Resultat redovisas även vid seminarier, föreläsningar och konferenser.



---

IVL Svenska Miljöinstitutet AB

P.O. Box 210 60, SE-100 31 Stockholm  
Hälsingegatan 43, Stockholm  
Tel: +46 8 598 563 00  
Fax: +46 8 598 563 90

[www.ivl.se](http://www.ivl.se)

IVL Swedish Environmental Research Institute Ltd

P.O. Box 5302, SE-400 14 Göteborg  
Aschebergsgatan 44  
Tel: +46 31 725 62 00  
Fax: +46 31 725 62 90

Aneboda, SE-360 30 Lammhult  
Aneboda, Lammhult  
Tel: +46 0472 26 77 80  
Fax: +46 472 26 77 90