



Säkert tillsammans

i skogsindustrin



UTVECKLINGSPROCESSER I SKOGSINDUSTRINS ARBETSMILJÖ

I den här skriften kommer vi att lägga fokus på arbetsmiljöarbete inom skogsindustrin och poängtera vikten av att prioritera säkerheten. Om arbetet ska bli riktigt bra är det naturligtvis centralt att följa de regler för en trygg arbetsmiljö som finns, men det är också viktigt att arbeta tillsammans. När flera parter arbetar tillsammans kan man också få del av många olika perspektiv och kompetenser vilket gynnar arbetsmiljöarbetet.

Den kunskap som har vuxit fram här bygger på dialoger med ca 170 anställda på olika nivåer inom skogsindustrin, på Ahlstrom-Munksjö (Aspa), Stora Enso (Fors och Skoghall) och Södra (Unnefors sågverk). Dialoger har genomförts med: arbetstagare med olika funktioner och roller, arbetsgivare, chefer/ledare på olika nivåer, representanter för fackföreningar och företagshälsovård. Det finns bland annat mer än 700 års erfarenhet av skiftarbete i de genomförda dialogerna. Som personal i ett företag är det viktigt att bli både "... sedd, hörd och behövd ..." därför kommer många röster att få berätta om sitt eget arbetsmiljöarbete inom skogsindustrin.

Centralfonden har finansierat behovsdrivna partsgemensamma processer med fokus på utveckling av arbetsmiljön i de medverkande företagen för perioden 2019–2022. AFA försäkring har finansierat följeforskning av de valda utvecklingsprocesserna och ÅForsk har finansierat observationer av chefers vardagliga arbete i vilket ingår arbetsmiljö- och säkerhetsarbete.

Pia Ulvenblad och Henrik Barth, *Högskolan i Halmstad*
Mårten Ericsson, *Centralfonden*

Innehåll

Säkerheten först	4
Aktiv samverkan.....	7
Ledarskap och medarbetarskap	10
Systematiskt arbetsmiljöarbete	15
Organisera för en hållbar arbetsmiljö.....	17
Utmaningar och utvecklingsområden	20
Framgångsfaktorer.....	24

Säkerheten först

Ett aktivt säkerhetsarbete genomsyrar all verksamhet i företaget. På den goda arbetsplatsen råder det ingen tvekan om att ledningen sätter säkerheten främst. Engagerade chefer ger sina medarbetare stöd och visar i handling att säkerhet går före produktion. Den enskilde medarbetaren tar eget ansvar och tummar aldrig på gällande säkerhetsrutiner. Att tänka efter före är en gyllene regel.

Att bygga en god säkerhetskultur är ett långsiktigt arbete, och det är viktigt att förstå att resan är en del av målet. Man kommer aldrig riktigt fram till det perfekta läget där man kan slå sig till ro. I stället är det genom att hela tiden ha fokus på allt bättre säkerhet som frågan blir en självklar del av det vardagliga arbetet. Systematiken och rutinerna ska ligga i bottenplattan som en armering. Men det är i varje enskilt arbetsmoment som varje enskild medarbetare måste ta sin del av ansvaret.

I den teknikintensiva skogsindustrin är det förståeligt om den fysiska arbetsmiljön får stor uppmärksamhet. Men den organisatoriska och psykosociala arbetsmiljön är också av central betydelse. Det handlar om att det

råder balans mellan krav och resurser, att alla medarbetare känner sig delaktiga och bekräftade, att man månar om varandra. Allt detta bidrar också till en säkrare arbetsplats.

En strävan mot en helt säker arbetsplats, med nolltolerans mot olyckor, är en självklarhet. Att detta dessutom gagnar verksamheten skapar ökad konkurrenskraft. Ordning och reda i arbetsmiljön är även bra för produktionen. Stabila processer med färre avbrott är bra både för säkerheten och produktiviteten. Både företag och medarbetare vinner på att säkerheten kommer främst.

”Säkerheten har vi blivit bra på, jämfört med för några år sedan.”

*Medarbetare,
Ahlstrom-Munksjö*





”Vi vill inte ha den sista kubikmetern på bekostnad av säkerheten.”

Chef, Södra

I företagen som har deltagit i projektet ”Hållbart arbetsliv” är det tydligt att säkerheten prioriteras först, men det är också tydligt att det sitter i ryggmärgen hos personalen att produktionen ska vara i full gång. Ledningen i de olika företagen arbetar därför aktivt med att föra ut budskapet att säkerheten alltid går först. På möten finns säkerheten först på agendan. Chefer/ledare arbetar

aktivt med att prioritera säkerhetsfrågor genom att lyfta detta tidigt på mötena. Vid mötena informeras om eventuella incidenter. Man betonar också hur viktigt det är att rapportera riskobservationer, inte minst för att fånga områden och arbetsuppgifter där det kan finnas en risk. Det är viktigt att ligga ett och gärna två steg före och lära sig om olika situationer för att kunna förebygga olyckor.

I både Aspa och Unnefors har det skett ett arbete med säkerhetskulturen under projektets gång. Ledare förväntas att vara förebilder och påverkar därmed hur arbetet med både arbetsmiljön och säkerhetskulturen utvecklas i en organisation. Det här har man tagit fasta på i Aspa genom att börja att utveckla cheferna. Inom ramen för chefernas regelbundna möten i det som kallas för ”Ledarforum” har cheferna kompetensutvecklats i självledarskap. För att kunna

leda andra på ett så bra sätt som möjligt har det visat sig vara relevant att starta med att leda sig själv. I Aspa har man också genomfört samtal kring säkerhetskultur i mindre grupper med all personal. Även i Unnefors har satsningar gjorts på att kompetensutveckla personalen. Där har personalen genomgått BAM (Bättre Arbetsmiljö) -utbildning och diskuterat arbetsmiljöfrågor relaterat till både organisatorisk och social arbetsmiljö.

Aktiv samverkan

Grundbulten i ett framgångsrikt säkerhetsarbete är en god samverkan mellan arbetsgivare och fack. Det är i dialogen mellan de lokala parterna som man drar upp riktlinjerna för ett hållbart arbetsliv. Självklart finns det flera andra aktörer som ska betraktas som viktiga samarbetspartners, t ex företagshälsovården. Men det är ändå i det partsgemensamma arbetet som grunden läggs.

Den svenska modellen bygger på aktiv samverkan. Att arbetsmarknadens parter har en stark ställning i vårt land är väl känt. Vid internationella jämförelser sticker Sverige och Norden ut som en region med ett starkt socialt förtroendekapital. Man kan lita på varandra och lyssnar på motpartens argument. Det finns en ärlig vilja att skapa samsyn. Vår förmåga att samverka tillhör därför en av våra starkaste konkurrensfördelar i jämförelse med våra konkurrenter i övriga

världen. Inom den svenska skogs-näringen finns en partsgemensam värdegrund som växt fram under lång tid. Självklart ska vi ta vara på detta och jobba aktivt med att förbättra och utveckla ett arbetssätt som skapar delaktighet och involvering.

Det är arbetsgivaren som har arbetsmiljöansvaret, här råder ingen tvekan i arbetsmiljölagen. Lika klart är att den fackliga sidan har ett tydligt uppdrag när det gäller att formera skyddsorganisationen.

Arbetsställets huvudskyddsombud har långtgående befogenheter att påverka verksamheten. Bäst fungerar arbetet kring arbetsmiljö, säkerhet och hälsa om arbetsgivare och fack jobbar tillsammans – mot gemensamma mål.

” Det finns möten idag som ger utrymme för samverkan.”

Medarbetare, Södra



Det finns stora fördelar med att arbeta tillsammans med olika kompetenser. I projektet har företagsledning arbetat tillsammans med fackföreningsrepresentanter, skyddsombud och övriga anställda. Även företagshälsovården har deltagit med kompetens kring utvecklingen av arbetsmiljön i respektive medverkande organisation. Det finns en hel del att arbeta med när det gäller samverkan. Samverkan sker på olika nivåer lokalt men

sker också mellan lokala enheter och centrala funktioner. Delar som har lyfts fram under projektets gång är att det är centralt att förbättra kommunikationen mellan avdelningar och att göra sitt bästa för att försöka förstå kollegors arbetssituation. Just förståelsen för hur kollegor upplever sina "flaskhalsar" i en produktionsprocess kan underlätta samverkan.



” Vi hjälper varandra och stöttar varandra.”

*Medarbetare,
Ahlstrom-Munksjö*

I flera av organisationerna poängteras att samverkan mellan arbetsgivare och fackförening är mycket god. I Fors berättar en representant för fackföreningen att även om man inte alltid är överens om utfallet med arbetsgivaren så har man bra och framför allt relevanta diskussioner inför beslutsfattande. Det är viktigt att vara med tidigt i förändringsarbeten så att inte arbetsgivaren enbart presenterar en färdig lösning. Några tidigare exempel på när man har lyckats väl med samverkan finns bland annat inom Södra där man har arbetat med att utveckla personliga skydd och klädsel i samverkan mellan arbetsgivare och skyddsombud – det har varit viktigt att testa och utvärdera skyddsklädseln.

Vid denna typ av utredningar strävar man efter att arbeta på ett likvärdigt sätt över hela Södra tillsammans med besiktningsingenjörer som gör bedömningar. Man har också arbetat i samverkan med utbildning för pannskötare som har varit givande. Det som kan vara en utmaning i samverkan är att få en gemensam säkerhetskultur också med de externa entreprenörerna som kommer till företagen tillfälligt, som till exempel chaufförer och tekniker. När det gäller företagshälsovården är det lättare med samverkan när den finns nära på plats. I Fors och Skoghall har man under projektets gång ytterligare förbättrat samverkan med företagshälsovården med fokus på ett hållbart skiftarbete.

Ledarskap och medarbetarskap



Den som är anställd som chef har flera olika ansvarsområden. Det handlar bland annat om att sköta administrativa arbetsuppgifter, att följa regler och rutiner och att organisera och styra på ett sådant sätt så att företagets mål uppnås. Med olika ansvarsområden följer också konsten att prioritera bland arbetsuppgifter. Det gäller att skapa en hållbar verksamhet men det gäller också att som chef hålla själv. Detta är speciellt viktigt för chefer på mellanchefernivå som har krav på sig både från chefer ovanifrån och anställda underifrån. Med krav från flera olika håll blir det också viktigt att arbeta med att bibehålla fokus. Detta gäller inte minst när man

arbetar skift, vilket är vanligt i skogsindustrins företag.

Arbetet som chef handlar även om att klara av rollen som ledare. Som ledare är du en förebild för dina medarbetare och du lever som du lär. Samtidigt som du medverkar till att skapa en trygg och säker arbetsmiljö ska du verka för att skapa engagemang och motivation hos de anställda. Ledarskap kan ses som en process och något som skapas mellan ledaren, de som följer ledaren (medarbetare) och den speciella situation som man befinner sig i. Detta gör att medarbetarskapet också har en viktig roll att spela.

”Cheferna måste föregå med gott exempel.”

Medarbetare, Ahlstrom-Munksjö

Som medarbetare är du medskapare av den arbetsmiljö som du verkar i. Det handlar naturligtvis om att sköta de arbetsuppgifter som din arbetsbeskrivning innehåller men det handlar också om att ta din del av ansvaret för arbetsmiljön på arbetsplatsen. Ett aktivt medarbeterskap betyder att arbeta med ständiga förbättringar genom att till exempel rapportera riskobservationer. Det betyder också att bry sig om kollegorna och att bidra till en positiv stämning på arbetsplatsen.

Självledarskap kan utövas av alla oavsett form av anställning eller nivå. Konsten att leda sig själv kan handla om hur du tänker och hur du vill tänka. Det kan handla om hur du agerar och hur du vill agera. När vi talar om självledarskap betyder det inte att vara egoistisk utan snarare att vara individualistisk och se hur du själv kan påverka säkerheten och tryggheten på arbetsplatsen genom ditt sätt att tänka och agera – ”Egen omtanke – bästa skydd”.

” Det är viktigt vad du fyller din lediga tid med, träna, mat, sömn, göra saker som man trivs med.”

Medarbetare, Stora Enso



För att fånga den psykosociala arbetsmiljön har psykosociala skyddsronder genomförts. Företagen gör också regelbundna medarbetarundersökningar där det framgår generella mönster i den psykosociala arbetsmiljön. Här får vi bland annat reda på – hur är vi emot varandra? Det som är generella mönster behöver emellertid också förstås på gruppnivå och individnivå i den egna organisationen. Det har därför varit bra att chefer har arbetat tillsammans med företagshälso-

vård och fackförening/skyddsombud med mindre grupper för att skapa förståelse för vad som kan göras för att få ett bra arbets-klimat. Det är också viktigt att själva förut-sättningarna för att skapa ett gott arbets-klimat finns. Det kan handla om att skift-schemat fungerar som det ska och att alla i teamet tar sitt ansvar för att skapa trevlig stämning. Det blir aldrig bra att tala *om* varandra, nyckeln till framgång är att tala *med* varandra.

12

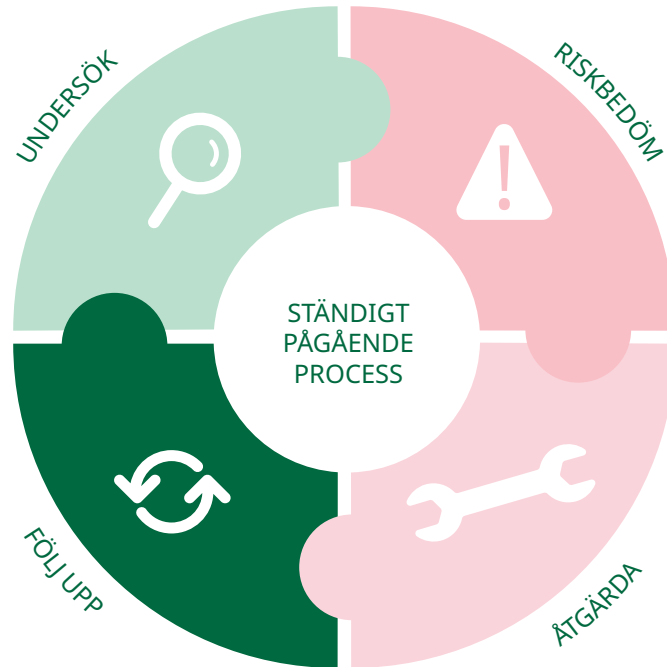
Både i Unnefors och i Aspa har man satsat på att utbilda cheferna/ledarna. I Unnefors har cheferna haft ledarskapsutbildning med arbetsmiljöperspektiv och behandlat roll-fördelning och kommunikation. I Aspa har cheferna haft självledarskapsutbildning. Denna genomfördes inom ramen för chefernas återkommande möten i "Ledar-forum". I Unnefors har ett liknande forum nu startat för att utbyta erfarenheter och lära av varandra. I Aspa har man också arbetat med säkerhetskulturen i mindre grupper där

all personal har deltagit. Detta har upplevts som mycket positivt. I Fors och Skoghall har man planerat för att låta medarbetarna få kunskap i självledarskap och har genomfört en pilotföreläsning i ämnet. För att uppnå ett hållbart skiftarbete är det speciellt viktigt att tänka på självledarskapet och det egna ansvaret som medarbetare. Det handlar inte bara om arbetstiden. Det handlar också om att vara medveten om återhämtningstiden och att använda den för just återhämtning.



” Vi försöker göra bra saker med enkla resurser, vi är allround – kan varandras arbetsuppgifter.”

Medarbetare, Ahlstrom-Munksjö



14

” Vi kan bygga säkra maskiner men vi kan aldrig ta bort tankesättet att göra arbetet på ett genomtänkt sätt.”

Medarbetare, Södra

” Ju mer kompetens man har desto bättre blir det i en stressande situation.”

Medarbetare, Ahlstrom-Munksjö

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Inom skogsindustrin vill alla ha en arbetsmiljö som är säker, hållbar och inkluderande. Det systematiska arbetsmiljöarbetet, ofta förkortat SAM, utgör basen för att nå framgång. Syftet är att arbetsgivare ska arbeta förebyggande och genomföra åtgärder så att anställda, entreprenörer och andra inhyrda alltid kan jobba säkert.

Det är angeläget att man skapar enkla rutiner, så att företagets medarbetare upplever att dessa blir en naturlig del av jobbet. SAM bygger på att man jobbar systematiskt med att förbättra arbetsmiljön i en ständigt pågående förbättringsprocess, genom att:

Undersöka arbetsmiljön

Risik kartläggning ska ske kontinuerligt, och det handlar om både fysiska och psykosociala risker. Undersökningen ska vara anpassad efter arbetsplatsens förutsättningar. Den kan göras med hjälp av skyddsronder, medarbetarenkäter, arbetsplatsträffar, utvecklingssamtal osv.

Bedöma risker

Med undersökningen som grund ska arbetsgivaren göra en skriftlig bedömning av vilka risker som finns och om de är av allvarlig art. Detta gäller även inför ändringar av verksamheten. Här bedöms om någon i personalen, både anställda och inhyrda, riskerar att drabbas av ohälsa eller olycksfall på jobbet.

Genomföra åtgärder

Antingen så åtgärdas riskerna direkt, eller så skriver man in dem i en handlingsplan. Här framgår vad som ska göras, vem som är ansvarig och när åtgärden ska vara genomförd. Prioriteringen baseras på hur allvarliga de olika riskerna bedöms vara. Vid allvarliga risker, som inte kan undvikas, ska det finnas skriftliga arbetsinstruktioner.

Följa upp

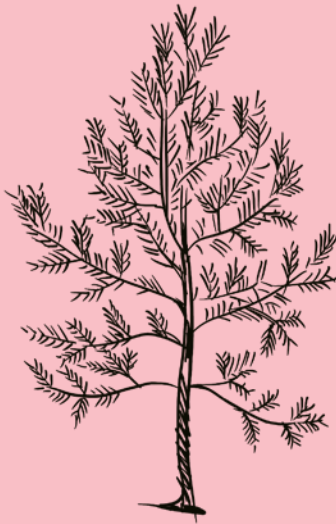
De åtgärder som genomförts följs upp och i samband med detta bedömer man vilka effekter de haft. Om åtgärderna inte varit tillräckliga behöver de kompletteras.



För att skapa ordning i arbetsmiljöarbetet arbetar företagen på ett systematiskt sätt till exempel genom kontinuerlig uppföljning av riskobservationer och medarbetarundersökningar. För riskobservationerna används digitala rapporteringssystem. Vidare sker informationsöverlämning mellan skift och arbetspass för att inga bollar ska hamna mellan stolarna. Kontinuerliga utbildningsinsatser i säkerhet ingår också i denna systematik. För företagsledningarna är det viktigt att minska antalet olyckor och att de anställda känner sig både trygga på sin arbetsplats och kommer hem tryggt därifrån. Varje anställd har ett ansvar att hålla sig uppdaterad

om hur arbetet ska utföras på ett säkert sätt, men också att agera när fel eller avvikelser identifieras. De anställda behöver alltså veta vad de måste göra enligt lagen men de behöver också veta vad varje speciell situation kräver av dem. Om det man arbetar med innehåller kemikalier eller om den maskin man arbetar med kräver speciella kunskaper för att undvika olycksfall, då behöver man ha kunskap om detta för att arbetet ska göras så bra och säkert som möjligt. Det handlar om att vara rätt "påklädd" och då menas inte bara säkerhetsklädseln, det behövs också relevant utbildning.

16



På Unneforsågen valde man tidigt ett brett angreppssätt för att fånga arbetsmiljöarbetet både med fokus på den fysiska arbetsmiljön och den psykosociala arbetsmiljön för att skapa stabila processer i arbetsmiljöarbetet. Tre prioriterade områden har fokuserats under projekt-tiden – (1) system och säkerhetsrelaterade aktiviteter, (2) HR-relaterade aktiviteter och (3) styrnings- och ledningsrelaterade aktiviteter. Inom dessa områden identifierades ett hundratal arbetsmiljö-relaterade aktiviteter som relevanta och knappt hälften av dessa aktiviteter har genomförts inom ramen för projektet. I Aspa genomfördes systematiska psykosociala skyddsronder tillsammans med företagshälsovården för att fånga nuläget i den psykosociala arbetsmiljön.

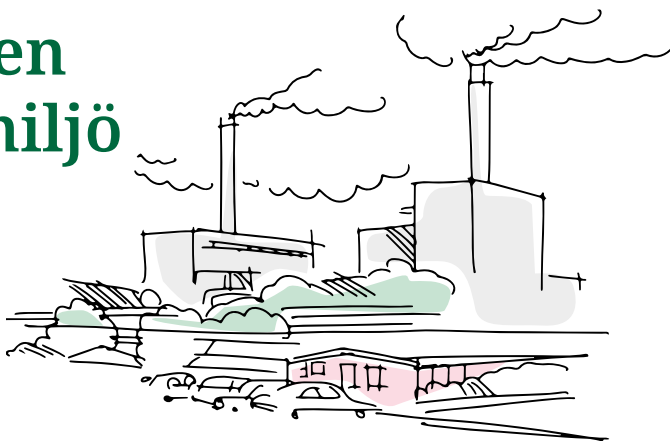
Organisera för en hållbar arbetsmiljö

Företaget har långtgående ansvar vad gäller arbetsmiljö och säkerhet. Inte minst de organisatoriska förutsättningarna är centrala i sammanhanget. Lagen om organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA)* ger riktlinjer för vad som inkluderas i de organisatoriska förutsättningarna:

1. *ledning och styrning*
2. *kommunikation*
3. *delaktighet, handlingsutrymme*
4. *fördelning av arbetsuppgifter och*
5. *krav, resurser och ansvar*

De sociala delarna handlar bland annat om att känna sig trygg på jobbet, att inte utsättas för kränkande särbehandling och därmed känna sig exkluderad från gruppen på den gemensamma arbetsplatsen.

Utöver de formella kraven är det önskvärt att lyfta fram insatser som stimulerar anställda till ständig utveckling, inklusive att jobba aktivt med den egna hälsan. Företaget kan här ha stor nytta av företagshälsovården i syfte att stärka medarbetarnas egna vägval,



till exempel när det gäller kost och motion. Detta är särskilt viktigt vid skiftarbete, som är vanligt inom massa- och pappersindustrin. Genom att både risker och möjligheter lyfts fram, prövas och diskuteras, skapas bättre förutsättningar för en positiv utveckling.

För att detta ska fungera så bra som möjligt, är det viktigt att medarbetaren själv tar ansvar för att återhämtningstiden utanför arbetstid verkligen ägnas åt vila och återhämtning. För skiftgående personal kan inte nog understrykas värdet av att skiftschemat är utformat med individens hälsa i fokus. Skiftschemat ska främja såväl hälsa och säkerhet på jobbet, som återhämtning under den åtföljande ledigheten. På så sätt lägger man grunden till ett hållbart skiftarbete.

*Arbetsmiljöverkets författningssamling, AFS 2015:4, Organisatorisk och social arbetsmiljö.

I några av organisationerna som har deltagit i studien arbetar man med fördelning av arbetsuppgifter: *ansvar och befogenhet*. Det kan till exempel handla om att rätt person har rätt att fatta beslut i en krissituation. Det blir inte bra om flera personer kommer och ska bestämma samtidigt när det i stället krävs snabba beslut av den som har ansvaret. Det är då också viktigt att det finns en

delegeringsordning – vem gör vad? Det kan handla om att chefer som primärt har ansvar inte är på plats under skiftet, då behöver ansvaret ha delegerats till annan som är på plats. Det behövs alltså en tydlig ansvars- och befogenhetsfördelning mellan chefer/ledare och medarbetare. I företagen har man också arbetat aktivt med att inkludera medarbetare i utvecklingsprocesserna.

I Fors och Skoghall har arbetet bland annat fokuserats kring att utveckla ett ”Skiftekörkort” för att ge både nuvarande och nya medarbetare så god information som möjligt om bland annat vilka faktorer som påverkar skiftarbete. Arbetsgivaren har ett långtgående ansvar för de organisatoriska förutsättningarna. Medarbetarna har ansvar för det de kan påverka, till exempel kost, motion och sömn. I utvecklandet av ett ”Skiftekörkort”

arbetar man tillsammans med företagshälsovården som har kompetens kring hälsovården och med medarbetare som har mångårig kompetens kring att arbeta skift. I Unnefors har befattningsbeskrivningarna uppdaterats och anpassats för att skapa utrymme till ökat engagemang och ansvar i hela organisationen, med stöd av HR-funktionen.

” Det vore bättre att delegera en del av arbetsansvaret till operatörerna.”

Medarbetare, Ahlstrom-Munksjö

” ... inte äta matlådor på natten,
jag fick själv sluta dricka kaffe
'learning by doing'...”

Medarbetare, Stora Enso



19

” Målet är att säkerställa en bra och säker
arbetsmiljö där alla medarbetare trivs och
utvecklas i längden.”

Medarbetare, Södra

Utmaningar och utvecklingsområden

Det är en utmaning att förändra beteenden. Att tala om säkerhet och arbetsmiljö är en sak, men att på längre sikt lyckas med att förändra och utveckla en kultur där säkerheten alltid går först är inte lika enkelt. Det handlar om att skapa ett beteendemönster där säkerheten alltid är närvarande, i alla arbetsmoment.

Digitaliseringen i samhället har drivit fram nya möjligheter – och nya utmaningar. I flera länder i Europa uppmärksammas riskerna med att gränserna mellan arbete och fritid flyter ihop, vilket bland annat begränsar chefernas möjligheter att skicka mejl till sina medarbetare efter arbetstid. Digitaliseringen innebär dock också stora möjligheter.

Effektiva, stabila processer som delvis sköter sig själva kan avlasta operatörerna, minska stressen och öka säkerheten. Digitaliseringen kommer därför att innebära att arbetsmiljö och produktion integreras ännu mer.

Inom skogsindustrin har man varit skicklig på att bygga bort riskerna i den fysiska

arbetsmiljön. Men ännu mer uppmärksamhet måste ägnas åt att skapa en hållbar, psykosocial arbetsmiljö.

Här är det fortfarande bara början av utvecklingen. Riktlinjer och förhållningssätt måste utvecklas i dialog mellan fack och arbetsgivare. Målet bör vara att skapa en bättre psykosocial arbetsmiljö, som samtidigt leder till högre effektivitet och bättre konkurrenskraft.



”Södra är en stor koncern, men man vill veta mer om vad som händer på andra sågverk, om man är med i beslutsprocessen så är det bra.”

Medarbetare, Södra



I företagen upplever man flera utmaningar i arbetsmiljö- och säkerhetsarbetet. Flera talar om att det är viktigt att skapa processer och en arbetsmiljö som klarar av att attrahera ny, yngre personal i framtiden. Det betonas till exempel hur viktigt det är med skiftschema som fungerar väl. En ytterligare utmaning är att skapa tid för samverkan över gränserna och att prioritera arbetsmiljöarbetet. Det är centralt att få allt på plats med rutiner och att få en enhetlighet som betyder att man inte arbetar på olika sätt på olika enheter. Det är också viktigt att fånga kompetensen från erfaren personal och att systematisera den så att det blir möjligt att lära sig ett yrke utan att gå vid sidan om under två år – den typen av lärlingstider finns inte kvar längre.

Det är tydligt att den psykosociala arbetsmiljön är ett viktigt utvecklingsområde. Det är viktigt att våga ställa frågor om hur kollegor mår och hur man upplever kulturen i företaget. Skogsindustrin är traditionellt mansdominerad och det finns personal som upplever att det finns utvecklingsmöjligheter med kulturen. När förändringar ska genomföras är det också viktigt att se till så att det finns tillräckligt med personal. Säkerställ att det finns rätt kompetens kvar när förändringen är genomförd. En utmaning är också att sprida lärandet från framgångsrikt arbetsmiljöarbete mellan olika enheter i organisationen.

På Stora Enso ser man gärna ett fokus på att utveckla ambassadörsroller så att man kan överföra kompetens till nya anställda. En ytterligare utmaning vad gäller kompetens är att få en samsyn och att jobba mera gemensamt till exempel med körstrategier mellan operatörer som arbetar på dagen och på natten. Det är viktigt att kommunikationen mellan skift fungerar. I Aspa vill man satsa ännu mera på att utveckla medarbetarskapet och att få medarbetarna att känna sig inkluderade i säkerhetsarbetet och skapandet av en hållbar arbetsmiljö. Unneforsråden har på

kort tid genomfört många förändringsaktiviteter som framför allt relaterar till organisering, ledning och kommunikation, men även former för att utveckla säkra arbetsmoment i praktiken.

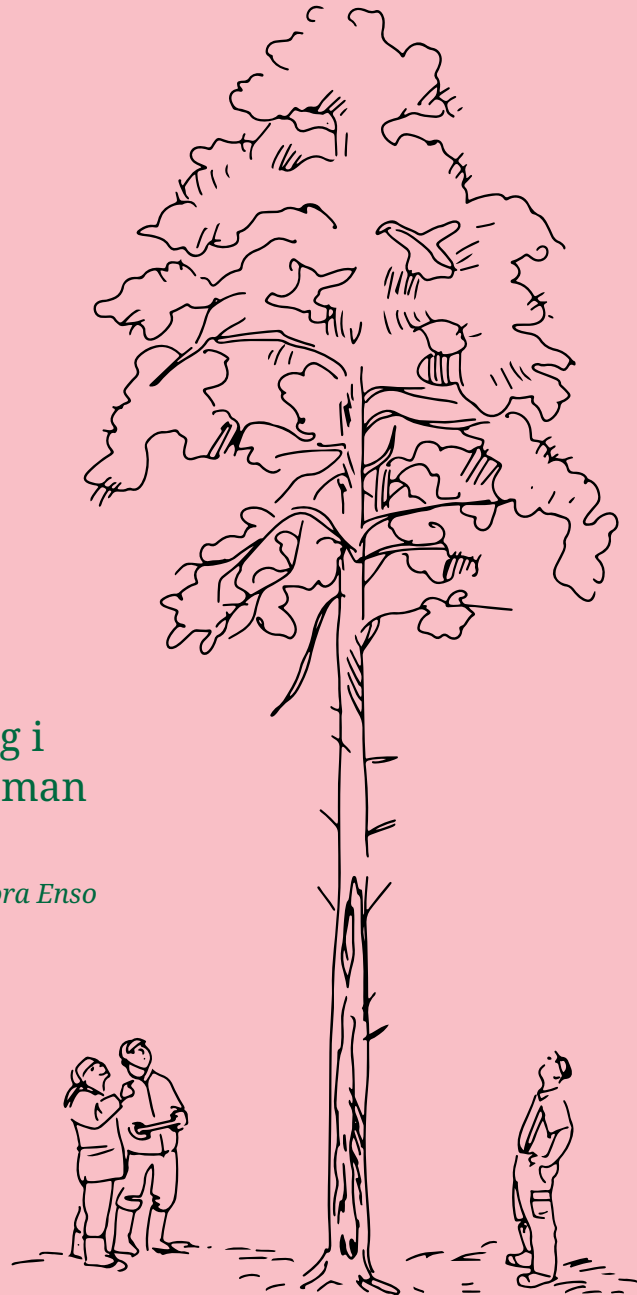
Det är fortsatt viktigt att utveckla strategier för att säkerställa att det finns kompetenser i säkerhetsarbete i hela organisationen. I samtliga organisationer finns det övergripande en önskan från flera i personalen om att få en förståelse för hela produktionsprocessen och att lära sig mera om hur arbetet fungerar på andra avdelningar.

” Vi har tillgång till skyddsutrustning och ergonomin är vi bra på, men de psyko-sociala aspekterna är svåra att fånga, svårt att ställa frågor inom området och ta tempen på organisationen.”

Medarbetare, Södra

” Jag tror man ska ta ledning i
sitt eget arbetsliv, vad vill man
att andra ska ärva.”

Medarbetare, Stora Enso



Framgångsfaktorer

Företagen som deltog i projektet utgick från sina egna behov när man skapade sina lokala projektplaner. Den gemensamma nämnaren var att man ville komma framåt i sitt arbete med att skapa ett hållbart arbetsliv. Några framgångsfaktorer som alla står bakom är:

- **Sätt säkerheten högst upp på agendan.**
- **Främja en god samverkan mellan arbetsgivare och fack.**
- **Grunden ska läggas genom ett pålitligt, systematiskt arbetsmiljöarbete.**
- **Jobba aktivt med att utveckla den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.**
- **Sträva mot ständiga förbättringar, genom ett bra ledarskap och ett aktivt medarbetarskap.**

Några avslutande tips – tänk på att:

- Inkludera olika kompetenser tidigt i utvecklingsprocessen.
- Tag ställning till om det behövs externa resurser för att driva projektet.
- Säkerställ att ledningen står bakom den föreslagna utvecklingen.
- Brainstorma gärna brett men prioritera bland era idéer och arbeta systematiskt och fokuserat.
- Planera för att på bästa sätt sprida lärandet.

Lycka till!

I utvecklingsprocesserna har det visat sig vara en framgångsfaktor att initiera samtal och dialog mellan olika parter tidigt i utvecklingsarbetet. Viktigt att notera är att det systematiska arbetsmiljöarbetet ska vara kontinuerligt, men samtidigt vet vi med oss att det alltid finns områden som behöver utvecklas och prioriteras över tiden. Dessa prioriteringar bör identifieras mellan berörda parter. I projektet har nyckelpersoner inkluderats och olika representanter har deltagit i arbetet med att göra en övergripande plan med fokus på säkerhet och arbetsmiljö. I dialog har särskilt utpekade områden beslutats.

Det finns både för- och nackdelar med att anlita externa projektledare i processen. En framgångsfaktor är att en extern projekt-

ledare är speciellt tilldelad att driva arbetet framåt och ingår normalt inte i arbetsstyrkan. Projektledaren kan därför ha sin fulla uppmärksamhet på att hålla samman och driva utvecklingsprocessen framåt. Det är härvid viktigt att docka in projektet i de befintliga utvecklingsprocesser som redan pågår i organisationen. Det är också viktigt att det sker en kompetensöverföring till personal på plats eftersom kompetens försvinner från organisationen när en extern projektledare slutar. Om projektet i stället drivs med befintlig personal kan det bli tidsbrist på grund av att det ordinarie arbetet får företräde. Kompetensen finns dock kvar i organisationen vid projektslut.

I Aspa har projektet drivits av personal som finns på plats i företaget. I Fors, Skoghall och Unnefors har projekten drivits av externa projektledare tillsammans med arbetsgrupper med personal från respektive företag. Samtliga företag har också ingått i forskningsprojekten och har därför haft tillgång till extra resurser i form av forskare som har

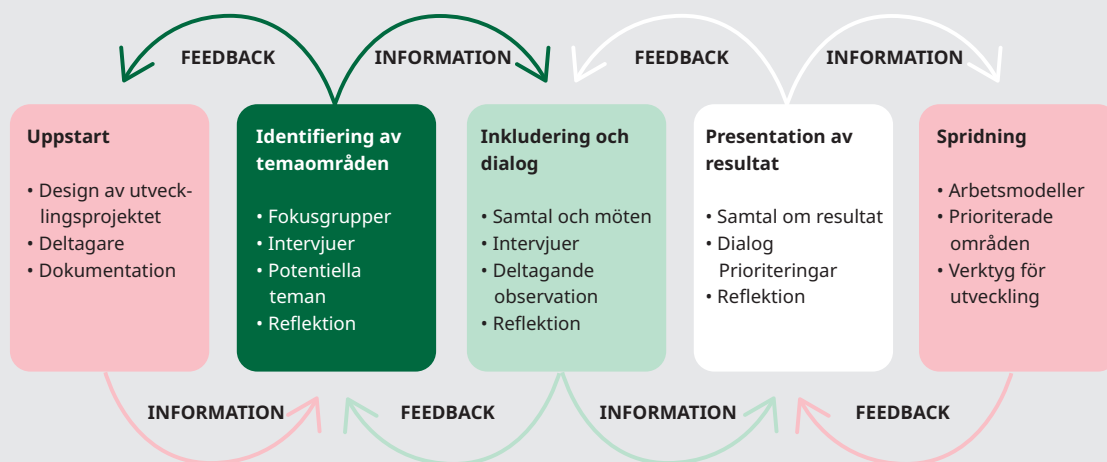
genomfört nulägesanalyser, bidragit med återkoppling på projektresultat, kompetensutvecklat inom självledarskap och arbetat med spridning av lärdomar från utvecklingsprojekten. Det har också varit möjligt för chefer att bli observerade under två hela dagar och få återkoppling på aktiviteter kopplade till tid under det dagliga arbetet.

FORSKNING OM ETT HÅLLBART ARBETSLIV

Stort TACK till alla som har deltagit i intervjuer, fokusgrupper, samverkansmöten och som på andra sätt har bidragit till givande utvecklingsprocesser i projektet "Hållbart arbetsliv". De utvecklingsprocesser som har genomförts i de medverkande företagen fokuserade på olika delområden. I Aspa valdes att fokusera på *säkerhetskultur* och *medarbetarskap*. Unnefors sågen valde ett brett angreppssätt för att ska-

pa *stabila processer* i arbetsmiljöarbetet. Stora Enso (Fors och Skoghall) hade redan från start ett tydligt fokus på *skiftarbete*. Samtliga företag gick igenom faserna; 1) *genomförande av nulägesanalys*, 2) *genomförande av valda aktiviteter och* 3) *utvärdering av aktiviteterna*. Under hela processen har forskare från Högskolan i Halmstad, Pia Ulvenblad och Henrik Barth, följt och gett återkoppling under processens

gång. Den använda arbetsmodellen för samverkan (co-creation) innefattar ett antal steg där arbetsgrupper tillsammans med forskarna har bearbetat och diskuterat insamlad information om till exempel nuläget, och återkoppling från målgrupper och litteratur inom området, se figur nedan (Ulvenblad & Barth, 2021).



26

Övergripande samverkansmodell (co-creation) för att utveckla tematiska områden, prioriteringar och handlingsplaner (Ulvenblad & Barth, 2021).

Samverkan mellan arbetsgrupper och forskare bestod av fem steg. I uppstartsfasen identifierades vilka medarbetare som hade kompetens inom valt område och därmed kunde tillföra kunskap in i respektive utvecklingsprojekt. Därefter genomfördes själv nulägesanalysen som mynnade ut i valda temaområden eller del av temaområden. Hela processen kännetecknades av inkludering där delresultat presenterades och diskuterades i arbetsgrupper.

I forskningen har vi sett att det är av största vikt att chefer agerar förebilder vad gäller säkerhets-

kulturen. Det är emellertid inte nog, medarbetarna behöver också inkluderas i detta arbete. Det är härvid centralt att medarbetare tar eget ansvar för faktorer som de kan påverka, kost, motion, sömn mm. Detta är tydligt vid skiftarbete enligt de intervjuer som är genomförda som innehåller mer än 700 års erfarenhet av att arbeta skift (Ulvenblad & Barth, 2022). Vidare har vi sett att säkerhetskulturen påverkas av faktorer som den kultur som råder avseende (i) prioritering av säkerhetsarbete, (ii) delegering av arbeten och (iii) kompetensutveckling (Ulvenblad et al., 2022). Det

är också ofta svårt att inkludera externa entreprenörer i den säkerhetskultur som råder inom den egna organisationen. Denna svårighet har också bidragit till ett missnöje i befintlig personalstyrka avseende regelefterlevnad när det gäller exempelvis säkerhetskädsel. Regler som gäller för de tillsvidareanställda bör också gälla för de som kommer tillfälligt till organisationen. Det har också visat sig att arbetsmiljöfrågor på ett positivt sätt gynnas av att man arbetar tillsammans.

Ulvenblad, P., & Barth, H. (2021). Liability of smallness in SMEs—Using co-creation as a method for the "fuzzy front end" of HRM practices in the forest industry. *Scandinavian Journal of Management*, 37(3), 101-159.

Ulvenblad, P., & Barth, H. (2022). Safety challenges when managing shift work in the Swedish forest industry: Solutions based on more than 700 years of work experience. Paper to be presented at the 13th Conference on Safe/Risk, October 12th – 14th, Rome, Italy.

Ulvenblad, P., Barth, H., Billström, A. & Ulvenblad P-O. (2022). Towards a zero-vision for accidents in the forest industry: Co-creative and proactive behaviors for sustainable safety processes. Paper to be presented at the 26th Biennial NFF Conference, August 24th – 26th, Örebro, Sweden.



**Det handlar om att växa och
utvecklas tillsammans.**

