

# Skanskas arbetsmiljöarbete ur ett organisationsteoretiskt perspektiv

- En processuell ansats



LUNDS  
UNIVERSITET

Lunds Tekniska Högskola

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg  
Byggetenskaper / Byggproduktion

Examensarbete:  
Johan Norman  
Arvid Johansson

© Copyright Johan Norman, Arvid Johansson

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg  
Lunds universitet  
Box 882  
251 08 Helsingborg

LTH School of Engineering  
Lund University  
Box 882  
SE-251 08 Helsingborg  
Sweden

Tryckt i Sverige  
Media-Tryck  
Biblioteksdirektionen  
Lunds universitet  
Lund 2011

## Sammanfattning

Uppsatsen är ett resultat av det vi benämner en ”saxad analys” byggd på litterära och empiriska studier. Med utgångspunkt att flertalet av de arbetsplatsolyckor som sker är beteenderelaterade och till stor del grundar sig i organisatoriska orsaker, än hos individen. Uppsatsens centrala angreppspunkt är att med en prosessuell ansats verka som en sensor i Skanskas arbetsmiljöarbete i syfte att ta fram åtgärdsförbättrande beslutsrekommendationer. Litteraturstudien resulterade i en teorisyntes som består av organisationsförändring, implementering, kommunikation och organisationskultur som användes som verktyg för att diskutera Skanskas arbetsmiljöarbete. Den empiriska undersökningen utfördes som en intervjustudie med kvalitativa frågor, där olika hierarkier inom organisationen Skanska intervjuades. Våra beslutsrekommendationer var resultatet av analysen, där teorisyntesen varvades med det empiriska resultatet i syfte att utreda organisatoriska aspekter på förbättringsarbetet inom hälsa och säkerhet. Slutningsvis listar vi beslutsrekommendationerna i den prioritetsordning vi funnit dem nödvändiga för Skanska. De viktigaste rekommendationerna är införandet av KMA-tjänst på distriktsnivå i hela organisationen och förändringar i rapportering av observationer, tillbud och olyckor.

Nyckelord: säkerhet, arbetsmiljö, hälsa- och säkerhetsarbete, organisationsförändring, implementering, kommunikation, organisationskultur.

## **Abstract**

The study is a result of 'cross-analysis based on literature and empirical studies. It is observed that the main causes of site-related accidents are due to behavior in an organization rather than an individual's fault. The study focus on the how the process approach function as a sensor within Skanska's work environment with the aim to act upon intervention measure recommendations to improve health and safety. The literature study resulted in a summary of theory containing following subjects; organizational change, implementation, communication and organizational culture. These subjects form the basis for our discussion of the work environment at Skanska. The empirical study was executed as an interview with qualitative questions. Our decision recommendations were the result of our analysis, where the summary of theory and the empirical result was cross-studied. Finally we present the decision recommendations listed in priority order of necessity for Skanska. The most important recommendations is a broad introduction of KMA-staff on district level throughout the entire organization and changes in how the organization report observations, incidents and accidents.

**Keywords:** health and safety, work environment, management control, implementation, communication, organizational culture.

## **Förord**

Vi vill tacka de personer som under vägen berikat oss med information och bidragit till utformningen av vårt arbete.

Ett stort tack till;

Alla de personer inom Skanska Sverige som ställt upp på våra intervjuer och bidragit med information, men även hjälpt oss med andra frågor under resans gång.

LTH's handledare och examinator, Urban Person och Radhlinah Aulin.

Vår handledare och mentor på Skanska, Jan-Erik Lundh.

Markus Lahtinen, strukturerad kreatör och intellektuellt bollplank.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Allmänt .....	1
1.2 Grundläggande antaganden .....	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Avgränsning.....	3
<b>2 Metod</b> .....	<b>4</b>
2.1 Tillvägagångssätt.....	4
2.2 Uppdelning av arbete .....	5
2.3 Intervjuer .....	5
2.3.1 Informanter.....	5
2.3.2 Frågorna.....	6
<b>3 Teori</b> .....	<b>9</b>
3.1 Begreppsintroduktion.....	9
3.2 Organisationskultur .....	9
3.2.1 Allmänt .....	9
3.2.2 Organisationsförändring ur ett säkerhetsperspektiv.....	11
3.3 Kommunikation.....	14
3.4 Implementering .....	15
3.4.1 Allmänt .....	15
3.4.2 Implementering av säkerhetsförebyggande åtgärder.....	17
3.5 Organisationsförändring.....	19
3.5.1 Allmänt .....	19
3.5.2 Organisationförändring inom hälsa och säkerhet.....	20
<b>4 Skanska</b> .....	<b>22</b>
4.1 Historia .....	22
4.2 Målsättningar och strategier .....	22
<b>5 Analys av emperi</b> .....	<b>25</b>
5.1 Ansats.....	25
5.2 Informanterna.....	25
5.3 Informanternas bakgrund.....	25
5.4 Målsättning.....	26
5.4.1 Ledningens målsättning på distriktsnivå .....	26
5.4.2 Ledningens målsättning på produktionsnivå .....	28
5.4.3 Målsättning och hantering av UE .....	31
5.5 Ledningssystem.....	33
5.5.1 Skanskas ledningssystem .....	33
5.5.2 Rapporteringssystem för tillbud och olyckor .....	36
5.5.3 Rapporteringssystem för observationer .....	40
5.5.4 Hantering av UE i rapporteringssystemet .....	45

5.5.5 Erfarenhetsåterföring från rapporteringssystemet .....	46
5.5.6 Arbetsberedningar.....	47
<b>5.6 Kommunikation .....</b>	<b>50</b>
5.6.1 Hierarkisk kommunikationsväg.....	50
5.6.2 Riktlinjer för återkoppling.....	52
5.6.3 Extern kommunikation.....	53
<b>5.7 Implementering.....</b>	<b>55</b>
<b>5.8 Organisationsförändring.....</b>	<b>57</b>
5.8.1 Arbetsmiljöresurs .....	57
5.8.2 Sensor och kommunikatör inom säkerhetsarbete.....	59
5.8.3 Utbildning som verktyg vid förbättringar av säkerhet .....	62
<b>6 Diskussion.....</b>	<b>65</b>
<b>6.1 Ledningens målsättning i organisationen .....</b>	<b>65</b>
<b>6.2 Målsättning och hantering av UE .....</b>	<b>66</b>
<b>6.3 Förbättringsåtgärder av ledningssystem.....</b>	<b>66</b>
<b>6.4 Rapporteringssystem för tillbud och olyckor.....</b>	<b>67</b>
<b>6.5 Rapporteringssystem för observationer .....</b>	<b>67</b>
<b>6.6 Erfarenhetsåterföring från rapporteringssystemet .....</b>	<b>68</b>
<b>6.7 Arbetsberedning.....</b>	<b>68</b>
<b>6.8 Riktlinjer för återkoppling .....</b>	<b>69</b>
<b>6.9 Förbättrad kommunikation gentemot byggherre .....</b>	<b>69</b>
<b>6.10 Implementering.....</b>	<b>69</b>
<b>6.11 KMA-tjänst.....</b>	<b>70</b>
<b>6.12 Utbildning som verktyg vid förbättringar av säkerhet .....</b>	<b>72</b>
<b>7 Beslutsrekommendationer.....</b>	<b>73</b>
<b>7.1 Organisationsförändring.....</b>	<b>73</b>
<b>7.2 Observationsrapportering.....</b>	<b>73</b>
<b>7.3 Ledningens målsättning .....</b>	<b>73</b>
<b>7.4 Tillbuds och olycksrapportering samt ledningssystem .....</b>	<b>74</b>
<b>7.5 Utbildning.....</b>	<b>74</b>
<b>7.6 Möjliga områden till förbättringar.....</b>	<b>74</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>75</b>
<b>8 Bilagor .....</b>	<b>78</b>
<b>8.1 Bilaga 1 – Intervjuguide .....</b>	<b>79</b>
8.1.1 Beskrivning .....	79
8.1.2 Frågor .....	79
<b>8.2 Bilaga 2 - Intervju med AMI 1 .....</b>	<b>81</b>
<b>8.3 Bilaga 3 - Intervju med AMI 2 .....</b>	<b>83</b>
<b>8.4 Bilaga 4 - Intervju med AMI 3 .....</b>	<b>86</b>
<b>8.5 Bilaga 5 - Intervju med DC 1 .....</b>	<b>89</b>
<b>8.6 Bilaga 6 - Intervju med DC 2 .....</b>	<b>92</b>
<b>8.7 Bilaga 7 - Intervju med PC 1.....</b>	<b>94</b>

<b>8.8 Bilaga 8 - Intervju med PC 2.....</b>	<b>98</b>
<b>8.9 Bilaga 9 - Intervju med PC 3.....</b>	<b>100</b>
<b>8.10 Bilaga 10 - Intervju med PC 4.....</b>	<b>103</b>



# 1 Inledning

## 1.1 Allmänt

Byggindustrin må var en konjunkturkänslig bransch men aldrig en sovande. Behovet av att bygga nytt eller bygga om finns alltid. Med förändrade behov ställs nya krav, krav som leder till utveckling av nya material och arbetsmetoder. Nya arbetsmetoder innebär nya sätt att utföra sitt arbete på och med dessa förändringar kommer risker. Eftersom en byggarbetsplats aldrig är den andra lik och vi väljer att arbeta på olika sätt finns det inte någon enhetlig modell som kan förklara hur vi gör för att eliminera dessa risker.

Uttalande som ”säkerheten har ju blivit mycket bättre än vad den var för 10 år sedan” håller inte i en diskussion där en organisation har en nollvision som mål gällande arbetsskador. Statistiken visar också på att olyckor fortsätter att ske och att arbeta inom byggindustrin fortfarande innebär en ökad risk för att drabbas av en olycka (Sjögren och Wadensjö, 2010). För de individer som drabbas är den ekonomiska aspekten bara en del av priset den drabbade betalar, när det brister i arbetsmiljön. Både fysiska och psykiska men är vanligt förekommande såväl under och som efter långtidssjukskrivningar. Studier har också visat att individer som skadat sig har en betydligt lägre produktivitet, även en lång tid efter återgång till arbete. Detta resulterar i förluster för samhället så väl som individen. Företag förlorar pengar när anställda är sjukskrivna, den enskilde arbetstagaren förlorar inkomst under sjukskrivningsperioden och staten gör förluster i form av förlorad inkomstskatt och utbetalning av socialförsäkring (Försäkringskassan, 2011). Där till kommer många gånger stora kostnader för rehabilitering (Johanson och Johrén, 1993). Det ligger därför i allas intresse att i byggindustrin uppnå säkrare arbetsmiljö sett ur ett samhällsekonomiskt perspektiv.

Vad får säkerheten kosta eller har säkerheten ett pris? Många menar att det inte är möjligt att sätta ett pris på säkerhet, då människors liv och hälsa är det som alltid måste stå i första rummet. Kan säkerhet då kosta vad som helst? Hur vi än vrider och vänder på detta kommer det att landa i en konflikt mellan produktivitet och säkerhet. Utan lönsamhet blir inte heller den mest säkerhetsmedvetna organisation särskilt långlivad. Säkerhet har därmed ett pris i form av lönsamhet. Skillanderna i hur olika aktörer i byggbranschen väljer att arbeta med arbetsmiljön är stora. Organisationens kunskaper om hur man arbetar säkert spelar en avgörande roll (Dickson, 2011). I stora byggbolag finns en större organisation för att ta tillvara erfarenheter och ny kunskap. Medan fåmansbolag står sämre rustade att arbeta intellektuellt med säkerheten.

Säkerheten landar inte enbart i en fråga om resurser utan handlar till stor del även om värderingar och respekt för de som utför riskfyllt arbete. Inom byggbranschen finns tyvärr också mindre nogräknade aktörer som ser en möjlighet i kortsiktiga vinster genom att spara in på säkerheten.

Som en insikt i hur stora merkostnaderna en sjukskrivning innebär har vi tagit fram ett räkneexempel. Utgångspunkten är att en person med årsinkomst på 300.000kr (kan jämföras med en hantverkare) blir sjukskriven i 6 månader (Försäkringskassan, 2011).

Kostnaden för arbetsgivaren uppgår då till 79 806:- (Försäkringskassan, 2011). Samtidigt måste även arbetsgivaren ersätta den sjukskrivnes position i form av en tillfällig arbetskraft vilket gör att kostnaden mer än dubblas. Utöver detta tillkommer ofta rehabilitering.

Samhällets kostnader för sjukskrivningen utgörs av utbetalningar från socialförsäkring av försäkringskassan och uppgår till 114 840 kr till den drabbade. Utöver det kostar sjukskrivningen även staten i form av förlorad inkomstskatt.

Samtidigt är den största kostnaden inte möjlig att mäta ekonomiskt. Det högsta priset betalar många gånger den drabbade individen. Att bli påmind om en axelskada varje gång man ska spela tennis med sina barn eller sova på sin ena sida, sätter såväl psykiskt som fysiskt djupa spår. Det är dessa typer av skador som utgör den stora massan (Sjögren och Wadensjö, 2010). Människor i vårt samhälle som dagligen blir påmind av dessa konsekvenser. Det är här det finns möjligheter till insatser för förbättringar. Olyckor som resulterar i dödsfall är en tragedi långt bortom ekonomisk lönsamhet.

Det ligger därför i allas intresse att vara med och bidra till säkrare arbetsplatser. Skanska har tagit krafttag i arbetet med att göra ett riskfyllt arbete säkrare. Visionen är tydlig. Arbetsplatser med noll olyckor.

## **1.2 Grundläggande antaganden**

När idén och frågeställningen kring uppsatsen väcktes hade ett flertal besök vid några av Skanskas distriktkontor genomförts i annat syfte. Där kom vi till insikt med att de mål och visioner Skanska har för att förbättra arbetsmiljöarbetet. Vi förstod också att det fanns mycket kvar att arbeta med innan målen skulle vara uppfyllda. Dels genom fullständig implementering av insatta åtgärder men även att utforma och implementera nya insatser. Det första grundläggande antagandet vi gjorde var problematiken med att exempelvis inte vilja bära skyddsglasögon, inte låg i den ergonomiska

utformingen av glasögonen utan i kultur och beteendet att bära dem. Detta antagande var det som kom att ligga till grund för idén och utformingen av vår uppsats.

### **1.3 Syfte**

Att sätta Skanskas arbetsmiljöarbete i ett organisationsteoretiskt perspektiv, där vår roll är att verka som sensor i det organisationsförändringsarbete som Skanskas arbete med att förbättra säkerheten innebär. Syftet är därför att belysa det som fungerar väl men framför allt belysa den problematik eller de brister som finns ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. Vår målsättning är att kunna leverera beslutsrekommendationer som underlättar och förbättrar arbetet med att skapa säkrare arbetsplatser.

### **1.4 Avgränsning**

Vi har valt att göra följande avgränsningar. Vårt arbete omfattar enbart organisationen Skanskas arbetsmiljöarbete. Inom organisationen har vi valt att avgränsa vårt arbete till Skanska Sverige och två av dess verksamhetsgrenar, byggtreprenader och byggservice. Eftersom vi valt att studera detta ur ett organisationsteoretiskt perspektiv har vi inte studerat hur väl de materiella hjälpmedlen som finns för att förbättra arbetsmiljön fungerar.

## 2 Metod

### 2.1 Tillvägagångssätt

Inledningsvis genomfördes en bred litteraturundersökning för att skapa en översikt av tillgänglig litteratur inom området för hälsa och säkerhetsarbete. Parallellt med litteratursökningen genomfördes besök vid ett antal av Skanskas distriktskontor. Syftet var att bilda oss en uppfattning om hur organisationen arbetar med hälsa och säkerhet men även vilka visioner och målsättningar Skanska har för att skapa säkrare arbetsmiljö i sin produktion. Den del av litteraturen som i kombination med de insikter vi gjorde vid besöken på distriktskontor ledde vår uppmärksamhet främst till litteratur inriktad på organisatoriska aspekter av säkerhet.

En fördjupad litteratur- och artikelsökning inom organisationsteori med en fokusering på organisationsförändring, implementering, kommunikation, organisationskultur och strategi genomfördes i syfte att begränsa den stora mängd litteratur som finns tillgänglig inom området. Sökningen gjordes dels med de ord vi fokuserat på men även dessa ord i kombination med hälsa och säkerhet, arbetsmiljö, säkerhet inom byggbranschen och arbetsmiljö i byggbranschen.

Parallellt med inläsning av litteraturen började vi arbetet med att formulera våra frågor och strategi inför den empiriska undersökningen. I val av metod för empirin såg vi två huvudkategorier inom det stora utbud av forskningsverktyg som fanns tillgängligt. Valet stod mellan kvantitativa eller kvalitativa metoder. Vi valde att genomföra semistrukturerade kvalitativa intervjuer. En kvalitativfrågeställning ger möjligheten att med ett litet antal respondenter få en hög aspektrikedom i svaren. Syftet var att få igång en diskussion med våra informanter och därigenom lyfta fram deras synpunkter baserat på deras erfarenheter av Skanskas arbete med att förbättra hälsa och säkerhet. Vi ansåg att detta tillvägagångssätt var bäst lämpat för fallet, då en aspektrikedom i större utsträckning ger oss insikter om det pågående arbete för att skapa en säkrare arbetsmiljö. Kvalitativ frågeställning lämpar sig bättre som verktyg för utvärdering då syftet med rapporten är att utvärdera Skanskas säkerhetsarbete ur ett organisationsteoretiskt perspektiv (Eriksson, 2006).

En kvalitativ undersökning försämrar möjligheten att avgöra i vilken utsträckning våra resultat är generaliserbara för Skanska som organisation. Att göra en kvantitativ undersökning av organisationen såg vi inte som möjligt på grund av organisationens storlek och begränsning i tid som finns för rapportskrivningen. En kvantitativ undersökning ansåg vi inte heller som den mest lämpliga metoden att fånga organisationens upplevelse av det säkerhetsarbete Skanska bedriver. Intervjupersonernas långa erfarenhet av

organisationen om sammanlagt cirka 140 år ser vi som en faktor som ger stöd för våra resultat.

Att intervjuerna är semi-strukturerade innebär att vi genom att förbereda underfrågor till huvudfrågan hade möjligheten att styra respondenten till att yttra sig om de delar av Skanskas hälsa och säkerhetsarbete vi identifierat som relevanta i vår tidiga analys av Skanskas säkerhetsarbete. Resultatet blev intervjuer med en viss struktur som underlättade arbetet med analysen.

Som metod för analysen valde vi att tolka våra respondenters svar genom de begrepp vi studerat inom organisationsteori. I analysen varvar vi citat från respondenter med vår teorisyntes och observationer i syfte att ur ett organisationsteoretiskt perspektiv belysa vad som fungerar bra men även vilka brister eller problem som finns i Skanskas arbete med att förbättra säkerheten inom organisationen. Analysen blir därmed subjektiv då den påverkas av våra egna värderingar och erfarenheter samtidigt som det är vår tolkning av hur respondenterna uppfattar Skanskas hälso- och säkerhetsarbete. Vi anser dock att det är ett bra angreppssätt för att verka som den sensor vilken efterfrågas i den processuella ansatsen av förändringsarbete inom organisationer. Vilket är vår utgångspunkt för analysera organisationsförändring (Eriksson et al, 2006).

## **2.2 Uppdelning av arbete**

Inledningsvis skedde vår teoristudie parallellt tills vi ansåg oss funnit önskad litterär materialmängd. Därefter skrevs det funna materialet ner i form av en skribent och en observatör, då vi anser att det är en förutsättning för ett homogent arbete. Analysen utfördes i form diskussion där våra slutsatser om det material vi funnit i vår kvalitativa intervjustudie, låg till grund för de beslutsrekommendationer vi kom att ge. Referenslista och ritning av modeller är arbetsformer som vi anser att den enskilde individen klarar själv, därför har uppdelning av arbetet skett vid dessa två moment.

## **2.3 Intervjuer**

### **2.3.1 Informanter**

Vårt val av intervjupersoner följer till stor del den hierarkiska ordningen som ett beslut inom Skanskas hälsa- och säkerhetsarbete skulle vandra. Från beslutsrekommenderande organ till första linjens chefer. I vår studie är det alltid minst två personer med samma befattning som blivit intervjuade för att på så vis ge en bredare infallsvinkel. Det medför också att vi kan se skillnader i personliga åsikter hos intervjupersonerna och komma till insikt med de verkliga problemen. Hur vi gått tillväga när vi valt intervjupersoner inom

organisationen väljer vi att inte närmare beskriva. Då vi anser att en beskrivning skulle påverka de löften om anonymitet vi utlovat vid intervju.

De grupper vi valde att föra intervju med var arbetsmiljöingenjörer (inom Skanska betecknat KMA), distriktschefer och produktionschefer. Arbetsmiljöingenjörerna sitter nära ledningen i många beslut som de själva varit med och utformat. Gruppen var viktig för oss i syfte att få en inblick i arbetet rörande implementering och kulturförändring, då denna grupp är med och utformar det. Distriktscheferna kunde ge oss en bra inblick i hur olika beslut mottogs på distriktsnivå samt hur väl tillvägagångssättet att genomföra förändring var formulerat. Den sista gruppen vi valde var första linjens chefer, som inom Skanska benämns produktionschefer. För att kunna ta temperaturer på hur väl det planerat arbetet hade förlöpt var produktionscheferna den kategori chefer som kunde ge oss den informationen. Vi kunde även här fatta oss en bild av hur stor distriktschefens engagemang för hälsa- och säkerhetsarbete återspeglade distriktet. I sammanhanget vill vi beskriva den viktiga funktionen byggarbetsmiljösamordnare (BAS) inom arbetsmiljöarbete. Funktionen finns i två varianter. Dels för BAS-P och dels som BAS-U och står för projektering och utförande. Funktionen kommer ur arbetsmiljölagstiftningen med det samordningsansvar som vilar på byggherren vid bygg och anläggningsarbeten. För att få vara BAS-U och BAS-P ställs krav på kunskaper om arbetsmiljölagstiftning och erfarenhet inom bygg och anläggningsarbeten. Detta samordningsansvar kan byggherren överlåta i byggprocessen. Då detta ofta efterfrågas utbildar Skanska sin personal till BAS-U och -P. Därmed har produktionschefer ofta rätt att åta sig samordningsansvaret och därmed grundläggande kunskaper i arbetsmiljölagstiftning. Så är också fallet med de produktionschefer vi intervjuat.

### 2.3.2 Frågorna

Vid kvalitativa intervjuer är det viktigt att inte bli för specifik i frågorna utan vårt mål var att starta en diskussion där vi kunde beröra intressanta ämnen. Att därigenom formulera frågor som berör viktiga element av den teori för organisationsförändring, implementering, kommunikation och organisationskultur blev avgörande för att bilda en brygga mellan teori och empiri. Därmed säkerställer vi möjligheten för en jämförelse mellan respondenternas svar och teoridelen av vårt arbete i vår analys. Därför kom utformningen av frågorna att spela en central roll för vårt försatta arbete.

*Berätta om din egen bakgrund i branschen.*

Tanken med denna inledning var att få den intervjuade personen att öppna upp sig, samtidigt gav det oss en bild av intervjupersonens bakgrund, kunskaper och erfarenhet som kunde vara till nytta för oss i analysarbetet.

*Fråga ställd till HK: Kan du kortfattat beskriva vilka förändringar inom Skanskas hälsa och säkerhetsarbete du upplever har givit störst effekt?*

Här ville vi få en bild av om fokus hos den anställda ligger på fysisk säkerhet eller om fokus ligger på de mjuka parametrarna som t.ex. beteenden och normer. I frågan ser vi också möjlighet att informanten uttrycker åsikter om insatser från högsta ledningen.

*Hur syns ledningens policy och målsättning rörande arbetsmiljö i det dagliga arbetet?*

Syftet med denna fråga var att få en inblick i hur väl ledningens mål hade nått ut på olika nivå inom organisationen. Då teorin uttrycker betydelsen av spridningen av ledningens målsättning inom organisationen vid förändringsarbete var respondentens upplevelse av ledningens policy och målsättning gällande hälsa- och säkerhet av stor betydelse.

*Vilka utmaningar ser du med arbetsmiljöarbetet t.ex. arbetsmiljöplaner, arbetsberedning, observationsrapport, tillbudsrapportering och olycksrapportering?*

Frågeställningen öppnar upp för respondenten att uttrycka sin åsikt om vad som fungerar mindre bra inom Skanskas ledningsystem för hantering av arbetsmiljön. Förhoppningen var också att kunna spåra en prioritering av vilka delar som innebär den största utmaningen.

*Hur sker återkopplingen från observations-, tillbuds- och olycksrapporteringen?*

Återkoppling på tillbuds- och rapportering och den vikt ledningen fäster vid den är av stor betydelse då medarbetare bildar sig en uppfattning om ledningens engagemang i säkerhetsarbetet. Därmed ansåg vi det viktigt att utreda hur återkopplingen inom organisationen sker. Formuleringen öppnar för svar om omfattning och på vilket sätt den utförs.

*Vad skulle du förändra i arbetsmiljöarbetet om du hade obegränsad budget?*

Med frågans formuleringen vill vi att respondenten inte ska låsa sina tankar kring kostnadsproblematik om vad som är möjligt och inte. Utan istället nå de tankar som respondenten har rörande förbättringsåtgärder för hälsa- och säkerhetsarbete. Vi ser det som att få skriva en önskelista på områden där man vill genomföra förbättringar.

*Fråga till HK: Hur tror du platschefer (operativ personal) tänker om hälsasäk- arbete? Kan du kanske berätta något som någon specifikt sagt?*

Denna fråga var utformad i syfte att ge möjlighet att se skillnader i hur ledningen uppfattar medarbetares inställning och attityder till säkerhet gentemot den bild vi presenteras av i andra respondenters svar.

*Fråga till platschef: Hur tror du ledning tänker om hälsa-säk-arbete? Kan du kanske berätta något som någon specifik på HK sagt? (De behöver ju självklart inte ange namn. Det är inte det viktiga.)*

Denna fråga var utformad i syfte att ge möjlighet att se skillnader i hur produktionsledningen uppfattar ledningens inställning och attityder till säkerhet gentemot den bild vi presenteras av i andra respondenters svar.

*Finns det något företag i branschen/del av företaget som du anser ledande på hälsa/säk?*

Syfte var att spåra företag som är föregångare inom branschen. Därmed få ett tillfälle att göra jämförelser och söka kreativa och bra lösningar till förbättring av säkerhetsarbetet.



## **3 Teori**

### **3.1 Begreppsintroduktion**

Den litteratur och forskning som berör säkerhets- och arbetsmiljöarbete ur ett organisationsteoretiskt perspektiv inom byggbranschen är begränsad på grund av det utförts fåtalet forskningsstudier på området. Vi har därför valt att lyfta vår litteraturstudie till en mer generaliserbar nivå. I vår litteraturstudie har vi fördjupat oss i grundläggande teori inom organisationsförändring med komplement av organisationsteori specifikt inriktad på hälsa och säkerhetsarbete.

Vi har ur detta valt att diskutera följande begrepp; organisatorisk förändring, kommunikation, implementering och organisationskultur. Det är dessa begrepp vi använder som utgångspunkt i vår analys av Skanskas säkerhets- och arbetsmiljöarbetet.

Vi har i största möjliga mån studerat litteratur byggd på systematisk och metodiskt inhämtad kunskap men i vissa fall tagit stöd av artiklar och rapporter. Även dessa uppbyggda på ett systematiskt och metodiskt kunskapsinhämtande. Teorin från vår litteraturstudie utgör grunden för vår empiriska undersökning. Observationer som vi härlett via våra intervjustudier men inte funnit stöd för i litteraturen, får anses som ny kunskap i denna rapport.

### **3.2 Organisationskultur**

#### **3.2.1 Allmänt**

Organisationskultur är ett begrepp som presenterades i början av 1980-talet och har under det efterföljande årtiondet kanske varit den viktigaste aspekten när man velat förändra en organisation menar Alvesson och Sveningsson (2008). Begreppet har sedan dess definierats på väldigt många sätt men det centrala i alla definitioner och det som binder dem samman är att kultur ses som ett inlärt beteende och något som påverkar hur saker utförs i en organisation (Schein, 2004). Kultur är inte en social konstruktion utan ett mentalt fenomen som mer handlar om idéer, värderingar och om tankesätt än konkreta och synliga delar av en organisation (Alvesson och Sveningsson, 2008). Kultur är det som ligger till grund för vårt beteende. Därför väljer vi hellre att tala kring detta ur ett beteendeperspektiv och som även Alvesson (2002) menar på, att ordet kultur i litterära sammanhang ofta tappar sitt värde bakom tunna och ytliga förklaringar.

Styrkan i en kultur grundar sig i att den är gruppbaserad och att individen i gruppen kommer att stå fast vid de värderingar och normer som gruppen har, trots att individen kan ha andra värderingar och normer innerst inne.

För att genomföra en snabb kulturförändring inom en grupp måste något inträffa som kraftigt ifrågasätter gruppens värderingar och normer. En skandal som exempelvis visar på att organisationen utför ett arbete som är i motsägelse mot deras uttalade arbetssätt påverkar detta. Om en planerad kulturförändring ska äga rum kommer detta att ta betydligt längre tid. Alvesson (2002) menar att ett vanligt fel som begås när planerade kulturförändringar ska genomföras är att organisationen anses ha en homogen kultur. I de flesta organisationer finns det så kallade subkulturer. En subkultur är en grupp inom en organisation vars värderingar och normer skiljer sig från de andra grupperna och på så vis kan det inom en organisation finnas ett flertal subkulturer. De värderingar och normer som ledningen har (även kallat corporate culture) påverkar oftast inte subkulturernas beteende och motivation i någon större utsträckning. Ledningens corporate culture kan även enligt Alvesson (2002) befinna sig i konflikt med en subkultur. Detta fall förekommer oftast då det finns en funktionell subkultur som exempelvis en produktionskultur.

Att på ett planerat och metodiskt sätt genomföra en organisationskulturell förändring är enligt Alvesson och Sveningsson (2008) något mycket komplicerat. De menar också på att i populära böcker som behandlar ämnet frodas det av goda idéer om hur detta ska genomföras, medan mer eftertänksamma författare har kommit till insikten med komplexiteten av en sådan förändring. Det är inte bara de anställda inom ett företag som har kulturella begränsningar utan också även högt uppsatta chefer, speciellt om chefen är ”upplärd” inom företaget. Detta är vanligt förekommande inom byggbranschen där i synnerhet första linjens chefer är hämtade från produktionskulturen. Alvesson och Sveningsson (2008) menar också att dagens fokus (vad avser organisationskulturell förändring) ligger i att förändra ”dem”, den stora massan av organisationens anställda. De menar också att förändra ”oss”, det vill säga den högsta ledningen är något som ofta glöms bort.

För att implementera en kulturförändring i en organisation kan man enligt Alvesson och Sveningsson (2008) använda sig av följande praktiska metoder:

- Nya rekryterings- och urvalsprocedurer så att människor som stöder den önskade kulturen anställs. Ibland kombineras detta med att andra människor avskedas och/eller ersätts.
- Nya former av socialisations- och utbildningsprogram som ger signaler om de önskade värderingarna och föreställningarna.
- System för prestationsbedömning där kulturellt korrekt sätt att vara och uppträda belönas och uppmuntras.
- Befordran av människor som uttrycker och symboliserar den önskade kulturen.
- Ledarskap som förmedlar kulturella värderingar genom tal, handling och materiella arrangemang, till exempel visionära tal från de högsta ledarnas sida.
- Användning av organisatoriska symboler – språk (sloganer, uttryck, berättelser), handlingar (möten i rituella former, synligt bruk av chefernas tid för att signalera vad som är viktigt) och materiella objekt (arkitektur, logotyp, klädkod).

Organisationskultur styr i allra högsta grad utfallet av en implementeringsfas. Kulturen kan i form av subkulturer som inte delar ledningens värderingar bidra till att detta blir en väldigt utdragen process. Tvärtom kan en kultur som delar samma värderingar snabbt förändra beteenden.

Kultur är som vi tidigare nämnt ett gruppbaserat inlärt beteende. Vill man ändra detta beteende krävs en lång tidshorisont och man ska vara införstådd med komplexiteten det innebär. Faktorer som kan hämma förändringen är om ledande personer är upplärda i den kultur som ska förändras. Medan man med hjälp av olika praktiska metoder som Alvesson och Sveningsson (2008) talar om kan påverka denna förändring i tänkt riktning.

### 3.2.2 Organisationsförändring ur ett säkerhetsperspektiv

I en fungerande säkerhetskultur vet alla vad som är acceptabelt och oacceptabelt beteende (Reason, 1997). Alla förstår även vikten av att rapportera information som kan påverka och skapa ett bättre säkerhetsklimat på arbetsplatsen. Detta ses som något positivt och uppmuntras och belönas av organisationen. I motsats till en organisation med ett dåligt fungerande säkerhetsklimat där individen som rapporterar anses som ”syndabocken”. Att uppnå god kultur menar Reason (1997) grundar sig i hur organisationen hanterar skuld och bestraffning.

Organisationens medlemmar måste behålla ett visst tvivel inför varje arbetsmoment Reason (1997). Förlorar medlemmarna tvivlet blir de ofta ”hemmablinda” och det ökar risken för att olyckor ska inträffa. Ett exempel på detta kan vara en el-kabel som placerats genom en del av arbetsplatsen där arbetarna ofta rör sig. Efter att ha klivit över kabeln ett antal gånger kommer arbetarna inte att tänka på att den placerats där. Detta innebär att risken för att snubbla på den nu är betydligt större än innan, då uppmärksamheten och tvivlet fanns hos arbetarna. En annan viktig del som Reason (1997) poängterar för att lyckas skapa säkra arbetsmetoder, är att ta till vara på första linjens chefer och deras kunskaper. På ett sådant sätt får man även de som leder det säkra arbetet att bli engagerade i utvecklingen av det. Engagerad personal har högre chans att lyckas kommunicera ut ett budskap och på så vis underlätta implementeringen hos mottagaren. Reason (1997) säger avslutningsvis att en god säkerhetskultur lever längre om individerna tar lärdom från tillbud som inträffat och är villiga att ta till sig, samt förmedla information vars syfte är att förbättra säkerheten.

Även Hale (2000) berörde många av de områdena som Reason talade om. Hale (2000) menade att säkerhetskulturen inom en organisation karakteriseras av ett visst antal element. Han sa;

- Att varje enskild individ behåller ett kreativt tvivel inför olika riskkontrollsystem och inte nöjer sig med att tro att organisationens säkerhet är så bra den kan bli.
- En god kommunikation ger förutsättningarna för att skapa ett öppet klimat där individerna i organisationen vågar rapportera tillbud, istället för att falla in i ”syndabocksletande” beteende.
- Att vid utredning av tillbud eller olycka söka orsaker brett i organisationen och inte bara inrikta sig på individen i händelser och dess beteende.

En omfattande intervjustudie i olje- och gasindustrin bland högt uppsatta chefer, som tidigare hade arbetat inom produktionen genomfördes av Parker et al (2006). Under denna studie vidareutvecklade Parker med flera en tidigare typologi (som var konstruerad av R. Westrum) till en beskrivning som kännetecknade de olika delarna inom hälsa och säkerhetsarbete. De delande upp beskrivningarna i två delar, den ena beskrev organisationens arbetssätt och den andra beskrev attityder och beteenden. Beskrivningarna togs fram i syfte att utveckla säkerhetsarbetet men även för att ge möjlighet till utvärdering. Parker (2006) beskrev organisationens arbetssätt med följande punkter;

- 1) att följa och utveckla sensorer på säkerhetsnivån
- 2) säkerhetsrevison
- 3) olycks- och tillbudsrapportering
- 4) avvikelserapportering
- 5) arbetsplanering och arbetsberedning
- 6) samverkan med underentreprenörer
- 7) arbetssätt och medarbetarnas attityder till kompetensutveckling
- 8) metodik och metoder för säkerhetsövervakning
- 9) metoder för daglig säkerhetsuppföljning
- 10) säkerhetsorganisationens resurser och status
- 11) belönings- och bestraffningssystem avseende säkerhetsresultatet.

Parker (2006) beskriver attityder och beteenden med följande punkter;

- 1) ledningens sätt att tillskriva orsaken av olyckan
- 2) typ av feedback efter inträffad olycka
- 3) attityder till säkerhetsmöten
- 4) balansering av säkerhetsresultat kontra produktionsresultat
- 5) ledningens säkerhetskommunikation
- 6) gemensamt ansvarstagande för säkerheten
- 7) attityder till säkerhetsproceduren

Det är viktigt att tänka på att ledningens företagskultur oftast inte påverkar subkulturernas beteende och motivation i någon större utsträckning. Det som är nyanserande är det som genomförs för att påvisa den tänkta kulturen. Medarbetare som uttrycker och symboliserar den önskade kulturen belönas, nya rekryterings- och urvalsprocedurer. Nya former av socialisations- och utbildningsprogram som ger signaler om de önskade värderingarna och föreställningarna (Alvesson och Sveningsson, 2008).

Sammanfattningsvis kan vi utläsa att vikten av att behålla tvivlet inför varje arbetsmoment kan vara avgörande för hur säkert arbete kommer utföras. Att ta till vara på första linjens chefers kompetens och engagera dem i det säkerhetsförebyggande arbetet är något som både Reason (1997) och Parker (2006) fäster stor vikt vid. Är olyckan väl framme är rapporteringen av denna också av betydande vikt för efterföljande åtgärder. Det rapporterade beteendet måste uppmärksammas genom uppmuntring vilket också är signifikant för de organisationer där rapporteringen fungerar.

### 3.3 Kommunikation

Kommunikation är en avgörande faktor som påverkar implementeringen av en vald strategi. En välinformerad organisation har lättare att ta till sig förändringar som behöver ske i enlighet med att samhällets krav förändras (Paton och McCalman, 2008). Att en organisation har ett visst mått av instabilitet och konstruktiva konflikter ökar förändringsmedvetenheten inom organisationen. En sådan organisation benämns ofta som en lärande organisation och har lättare att ta till sig nya förändringsstrategier. I en lärande organisation tillåts misstag att göras, syndabocksletande är inte signifikant och istället ses misslyckandet som ett mindre lyckat projekt som lärdom kan dras ifrån (Erikson, 2002).

Det kommunikativa kunskapsutbytetens existens är vitalt för att varje individ inom organisationen inte ska behöva göra misstag för att lära sig om exempelvis ett nytt arbetsmoment (Erikson, 2002). Genom ett gott kommunikativtkunskapsutbyte överförs de lärprocesser som medarbetare gått i genom till övriga medarbetare i organisationen. Detta är signifikant för en lärande organisation. Det innebär att många traditionella revir både horisontellt och vertikalt måste tunnas ut för att det ska vara genomförbart. En lärande organisation ser även till att omsätta kunskap till praktiska handlingsmönster (Erikson, 2002).

*”Många organisationer har idag svårt att fullfölja de i sig logiska tankar som erfarenheter ger, till nya tillvägagångssätt i praktiken.” (Erikson, 2002, s.188)*

Erikson (2002) menar att ledningen måste ta hänsyn till kommunikativa konsekvenser som kan uppstå vid ett beslutsfattande. En informationschef kan därför fungera som en kurator för ledningsgruppen eftersom denna kan ha ett prestigelöst förhållningssätt och inte har några revir att skydda som exempelvis linjecheferna. Även beslutets kommunikativa resa genom organisationen har betydelse för utfallet. För långa beslutsvägar kan resultera i bortfall samt förändring av den ursprungliga informationen. Faktorer som påverkar bortfallet eller förändringen av informationen är chefernas (förmedlarna av informationen) kommunikativa förmåga samt intresse för uppgiften.

Den nya generationens medarbetare ställer högre krav på öppenhet i kommunikation. Öppenhet i kommunikation leder till ökad förståelse. Med öppenhet i kommunikationen mot kunder blir det lättare att skapa förståelse för kostnadsposter som exempelvis en person som jobbar med att förbättra säkerheten på en arbetsplats. Tydlig kommunikation är en förutsättning för att en förändringsprocess ska vara genomförbar. Blir den kommunikativa vägen

för lång och olika individer lägger in egna tolkningar är det lätt att informationen förändras. Öppenhet i kommunikationen är även väsentlig för att bygga förtroende och skapa förståelse.

### **3.4 Implementering**

#### **3.4.1 Allmänt**

Implementeringsfrågor berörs inom litteraturen för organisationsteori. Ett specifikt område är strategiteori som delvis fokuserar kring implementering. Det finns ingen allmänt accepterad definition av ordet strategi. En del anser att mål är en del av strategin medan andra anser att man måste göra en tydlig skillnad på det två begreppen Roos et al (2004). James B Quinn genom Roos et al (2004) beskriver strategi som ett mönster eller en plan som integreras i en organisations överordnade mål, politik och händelseförlopp till en enhet. Strategier som planer eller mönster, riktar sig internt i organisationen medan strategier som positioner, riktar in sig på organisationen i förhållande till omvärlden Roos et al (2004).

Ordet strategi kan beskrivas på ett flertal sätt menar även Mintzberg et al (1998). De skiljer på planerad strategi och realiserad strategi. Den planerade strategin kan ses som en plan för vad organisationen ska åstadkomma, medan den realiserade strategin är den som utförs. Det intressanta med att skilja på dessa typer av strategi är att den realiserade strategin inte alltid står i enlighet med den planerade. Mintzberg et al (1998) menar även att den planerade strategin sällan realiseras fullt ut.

Mintzberg et al (1998) förklarar att man kan använda ordet strategi i olika begrepp för att uttrycka dess fördelar. De är dock noga med att poängtera att varje sådant uttrycksätt har en mindre fördelaktig sida. För aldrig har väl någon sett eller kunnat ta på en strategi. En strategi realiserar sig inte själv utan det är något som finns i våra tankar. På grund av detta blir det varje individs tolkning av strategin som kommer bli det avgörande för hur den realiseras. Det är priset man får betala för att ha en strategi (Mintzberg et al, 1998).

Implementering handlar om att omsätta en planerad strategi till en realiserad strategi. Som Mintzberg et al (1998) tidigare påtalade finns det en problematik i detta. Roos et al (2004) menar att företagets förmåga att förändra sin organisationsstruktur, resursfördelning, administration och riktlinjer är avgörande för i vilken omfattning den valda strategin kan realiseras. Trots att betydelsen av dessa faktorer påvisats såväl praktiskt som akademiskt, förbises de allt för ofta med resultatet att det strategiska beslutet aldrig blir något annat än bara ett beslut. Det landar återigen i en tolkningsfråga hos individen.

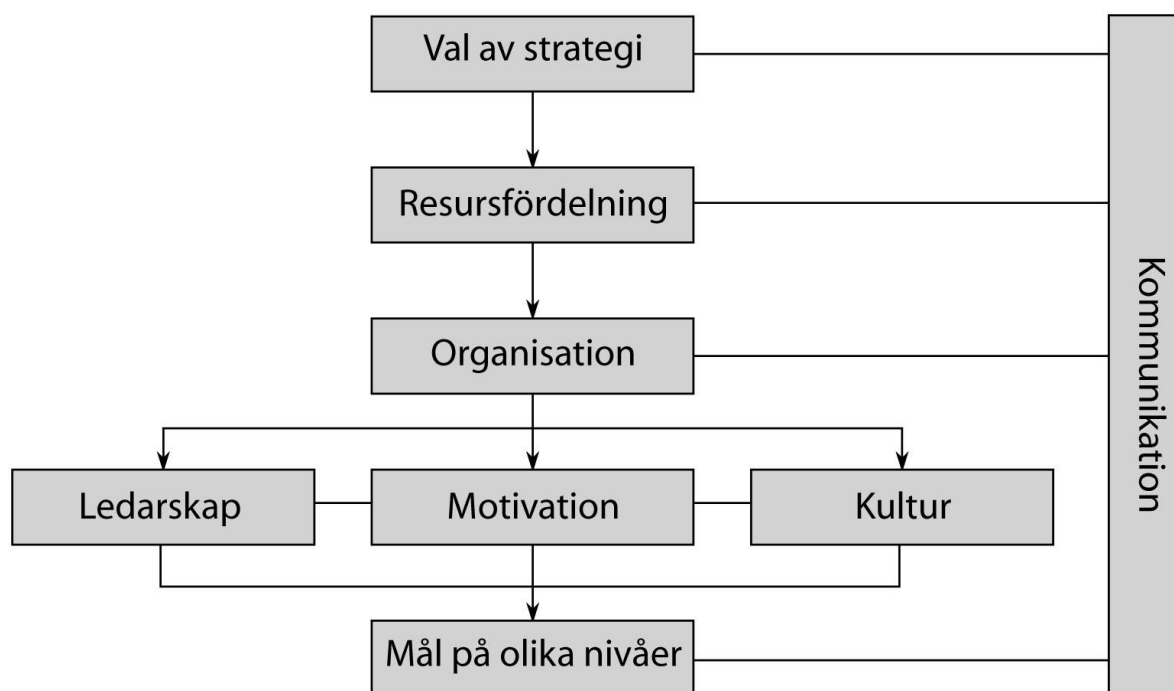
Ett entydigt sätt att angripa en implementering är svårt att formulera. Roos et al (2004) ger en inblick i fyra olika metoder att angripa en implementering beroende på tidshorisonten och strategiproblemets betydelse. De olika metoderna sammanfattas enligt figuren nedan.

		Tidshorisont	
		Kort	Lång
Strategibeslutets betydelse	Stor	Genomförandet sker steg för steg	Genomförandet blir omfattande
	Liten	Genomförandet blir framväxande	Genomförandet blir styrt

*Figur 1, Implementeringsgenomförande. (Roos et al, 2004).*

Detta ger insikt i olika tillvägagångsätt att implementera strategier beroende på dess vitalitet för organisationen på kort eller lång sikt. Oberoende av vilken situation organisationen befinner sig i och hur man väljer att genomföra en implementering finns det enligt Roos et al (2004) ett visst antal moment som måste behandlas, enligt figur; 2





Figur 2, Implementeringsmodell. (Roos et al, 2004).

Det är av stor vikt att komma ihåg att de olika delarna inom implementeringsprocessen är beroende av varandra, då detta genomförs på ett sekventiellt sätt. Roos et al (2004) menar på att ovanstående figur endast ska ses som en illustration av en förändringsprocess, som hela tiden ska vara levande och inte som en strikt plan med en början och ett slut. Roos et al (2004) talar mycket om överensstämmelse, att organisationens strategi som ska implementeras överensstämmer med organisationens kapacitet, kompetens, bonussystem och organisationskultur.

Litteraturen ger olika uttrycksätt och förklaringar av ordet strategi men i slutänden finns individens tolkningutrymme alltid som en faktor som blir avgörande. Därför kan vi återigen koppla an till det förhållningsätt att angripa en förändring som Alvesson och Sveningsson (2008) tidigare nämnt. Vikten av att kontinuerligt mäta av implementeringsprocessen som en del i förändringsarbetet, för att kunna vidta de åtgärder som krävs men även styra förändringen i dess tänkta riktning.

### 3.4.2 Implementering av säkerhetsförebyggande åtgärder

För att strategiska val ska kunna implementeras på ett framgångsrikt sätt i en organisation krävs att resurserna inom organisationen omfördelas. Resurser kan vara exempelvis finansiering, kompetens, maskiner etc. Roos et al (2004) menar på att flertalet företag misslyckas med implementeringen i denna fas. De säger att om inte företaget har resurserna eller är villiga att fördela de

resurser som krävs för förändringen, kommer strategierna att förbli ”pappersstrategier”.

För att utföra säkert arbete finns ett brett utbud av exempelvis maskiner, liftar och personlig skyddsutrustning som ökar det personliga skyddet. Finns resurserna inom företaget för att införskaffa dessa blir implementeringsfasen väldigt kort, sett ur ett tidsperspektiv. Materiella resurser är dock bara ett hjälpmedel i att förbättra säkerheten i arbetet, de kommer aldrig att skydda individen fullt ut. För att uppnå det säkra arbetet måste även de ”mjuka” parametrarna implementeras och vara en del av strategin, så som kompetens, utbildning och organisationskultur. Dessa parametrar är oftast mycket mer komplexa att ändra på och kräver en längre tidshorisont än de materiella.

En av företagets mest värdefulla resurser är medarbetarna. Det är även medarbetarna som i störst utsträckning kommer att påverka resultatet av implementeringen. Roos et al (2004) talar om vikten av vertikal arbetsfördelning. Vertikal arbetsfördelning beskriver antalet nivåer i hierarkin vilka om de är många kan det leda till en mer komplex kommunikationsväg (Paton & McCalman, 2008). De menar även att aktiviteter som liknar varandra bör rapporteras till en och samma person. En resurs som fungerar tvärs över alla hierarkiska led kommer på så sätt få en mer exakt och samlad bild. Denna funktion kan enligt Roos et al (2004) också inrätta samordningsgrupper och kan uppmuntra bra prestationer hos de anställda genom olika typer av belöning.

En lyckad implementering kräver tydligt ledarskap från ledningen. Det är av stor vikt att ledningen samt mellanchefer uttrycker förändringen på ett synligt sätt, ”föregångsmannaskap”. Detta kan exemplifieras med en chef som inte bär skyddshjälm, han kommer att ha svårt att skapa förståelse hos sina underställda varför de ska bära den. En annan viktig parameter som påverkar implementering är den enskilda individens engagemang. En strategi som framtagits på ett centralt plan kommer även att förbli central om inte funktionscheferna är engagerade och känner ansvar för uppgiften. Funktionscheferna bör i sin tur delegera arbetsuppgifter rörande förändringsarbetet till sina medarbetare för att engagera dem i förändringsprocessen.

*”Management control involves the behavior of managers, and this cannot be expressed by equations.” (Anthony & Govindarajan, 2006, s.11)*

Det är lätt att fastna i ett resurserstänkande när en implementeringsprocess skall planeras. Men för att implementeringen ska få genomslag krävs både intresse och engagemang att förändra och fördela de resurser som krävs (Roos

et al, 2004). Det är hur väl man lyckas förändra de mjuka parametrarna som har den största betydelsen för utfallet. Är kommunikationsvägarna inom organisationen komplexa på grund av hierarkiskordning kommer detta också fungera bromsande på implementeringen. Det är därför viktigt att ha en funktion inom organisationen som kan ”röra” sig fritt mellan de hierarkiska nivåerna och ha en samlad bild av processen. En sådan funktion kan även användas för att samla en viss typ av rapportering, exempelvis tillbudsrapporter och därmed få ett bättre helhetsperspektiv.

## **3.5 Organisationsförändring**

### **3.5.1 Allmänt**

För att diskutera ämnesområdet används begrepp som implementering, standardisering, styrningsproblematik, kommunikation, prioriteringar, kultur, ledarskap och strategi med flera. Forskning kring organisationsförändring har lett till en introduktion av många nya modeller, förbättringsprogram och teorier kring ledarskap och lärande. Bara under det senaste deceniet har en uppsjö av nya förbättringsmodeller presenterats. Samtidigt har studier av dessa modeller enligt Alvesson och Sveningsson (2008) visat att de flesta av förändringsprogrammen misslyckas. Paton och McCalman (2008) visar också på att 70% av förändringsmodellerna inte får det önskade resultatet.

Faktorer som påverkar organisationsförändringar kan vara både interna och externa. De yttre krafterna anses vara politiska, tekniska, kulturella, demografiska, ekonomiska och marknadskrafters inverkan (Child, 2005). Medan de interna avser ny teknik, revidering av huvuduppgiften till följd av nya produkter och tjänster, nya människor i centrala positioner, tryck på att modifiera administrativa strukturer i samband med diversifiering (Dawson 2003). En annan intern faktor kan vara personer med ledande positioner som försöker att förverkliga personliga intressen eller en egen agenda.

Alvesson och Sveningsson (2008) anser att många forskare och författare fortfarande tror att det är möjligt att fullt ut kontrollera förändringen inom en organisation trots de många misslyckandena. Planering av organisatoriska förändringar grundar sig i de idéer som har en väsentlig roll inom organizational development (OD). Dessa idéer är det som vidare har utvecklats till faktiska modeller men som Alvesson och Sveningsson (2008) menar endast är väl fungerade tills de tas i bruk. När modellerna implementeras i faktiska organisationer tolkar människor förändringsinitiativen och översätter dem till ett språk de själva förstår. Denna ”översättning” blir olika beroende på individens intressen och värderingar, något som modellen inte tar hänsyn till (Paton och McCalman, 2008).

Ett alternativt sätt att utföra organisationsförändringar är att ha en inblick i de led där förändringen ska ske, en så kallad processuell ansats (Alvesson & Sveningsson, 2008). Processen bygger på att det inte bara är ledningens förändringsinitiativ som står i centrum utan även hur väl förändringsarbetet tas emot och utförs av företagets medlemmar i det dagliga arbetet. Anthony och Govindarajan (2006) förklarar detta genom att använda ordet sensor. En sensor mäter av hur det tänkta arbetet genomförs i de olika leden i organisationen. En individ som har starka värderingar angående förändringsarbete, måste få känna delaktighet i förändringen för att kunna ändra sitt beteende (Burnes, 2009). Det tar även Alvesson och Sveningsson (2008) hänsyn till när de talar om hur förändringsinitiativens framfart styrs av själva individen och dess intressen.

Det stora antalet förändringsmodeller som konstrueras, får sällan den förväntade effekten. Att istället styra förändringen efter hur organisationen uppträder, menar både Alvesson och Sveningsson (2008) och Anthony och Govindarajan (2006) är den modell som visat sig mest funktionell. Detta på grund av att förändringen aktivt mäts av med hjälp av sensorer, vilket i sin tur ger möjlighet att förändra förändringsarbetet under processen.

### 3.5.2 Organisationförändring inom hälsa och säkerhet

Både organisatoriska som individuella olyckor framhöll Reason (1997) har sina rötter i faktorer som omfattar organisation och ledning, och att de är ett resultat av en felaktig viktning mellan produktion och säkerhet. Hälsa och säkerhetsarbete inom organisationer är starkt beroende av externa faktorer så som lagkrav, politiska beslut men även tekniska och ekonomiska förhållanden.

En viktig ”kanal” som Clarke (2000) uttrycker den vilken genom medarbetarna skaffar sig en uppfattning om ledningens engagemang för säkerhetsarbetet, är dess engagemang i tillbudsrapportering. Detta får i sin tur stor betydelse för det egna agerandet. Om man inte uppfattar att ledningen är intresserad av tillbudsrapporter som lämnas och att rapporterna inte resulterar i ett agerande från ledningen, så slutar man snart rapportera. En annan viktig signal är om ledningen är konsistent i vad den säger och vad den faktiskt gör.

Efter en studie av Clarke (2000) gällande säkerhetsarbete menar hon att det finns skillnader i organisatoriska och sociala faktorer, mellan avdelningar där olyckstalen varit höga respektive låga. Hon menar att följande faktorer har en betydelse för förändring;

- Att ledningen är rutinmässigt engagerad i säkerhetsarbetet och att säkerheten är det som prioriteras på exempelvis möten.
- Att positioner inom organisationen som tar ansvar och utvecklar säkerheten har en hög status så även de utbildningar som innefattar säkerhet.
- Det finns en öppenhet i kommunikationen mellan ledningen och arbetarna.
- Arbetsmiljön har övervakats och det har varit ordning och reda på arbetsplatserna.

Av 18 undersökningar gällande säkerhetsarbete som Flin et al (2006) tog del av, fann de att medarbetarnas uppfattning om cheferna och arbetsledarnas beteende och attityder till det säkra arbetet spelar en väsentlig roll, samt hur de prioriterar säkerhet kontra produktion. Även hur bra medarbetarna uppfattade att funktionen av företagets säkerhetssystem var spelade en avgörande roll.

Symboliska handlingar och engagemang från ledningens sida påpekar Clarke (2000) vara avgörande för hur övriga medarbetare tar till sig förändringar. Förändringen måste stå överst på dagordningen så det genomsyrar hela organisationen. En problematik inom området säkerhet som både Reason (1997) och Flin et al (2006) påpekar, är att säkerhet och produktivitet står i konflikt med varandra. Säkerhet- och riskplanering är kvalitativt hjälpmedel men som också tar tid ifrån produktiviteten.

## 4 Skanska

### 4.1 Historia

År 1887 grundades Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet som då tillverkade betongprodukter. Organisationen blev ganska snart ett byggbolag och expanderade, både nationellt och internationellt. Först på 50-talet kom den stora expansiven på den internationella marknaden och under de decennier som följde etablerade Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet marknader i nästan alla världsdelar. I USA etablerades Skanska år 1971 och den marknaden är i dag organisationens största. Men det var först år 1984 som organisationen övergick till det officiella namnet Skanska. Under de senaste två decennierna har organisationen haft en väldigt expansiv fas med tyngdpunkt på 90-talet, som banat väg för att bli den globalt starka organisation som Skanska idag är (*Skanska 1, 2011*).

När organisationen Skanska grundades fanns inte dagens synsätt på hälsa- och säkerhetsarbete men med tiden kommer förändring. Nya synsätt, värderingar och samhällskrav har påverkat denna utveckling mot vart den idag är på väg. Det är först under organisationens senaste decennium som ämnet har stått högt upp i prioritet. Under de senaste åren, har hälsa och säkerhet hamnat i fokus och står nu som första punkt på varje mötesdagordning och protokoll. I takt med samhällets krav på bättre arbetsmiljö ökat, har Skanska beslutat att vara ledande inom området. Dels för att vara en attraktiv arbetsgivare men även föra att vara pådrivande för en standardhöjning i byggbranschen.

### 4.2 Målsättningar och strategier

Skanska är skickliga på att kommunicera ut sin målsättning rörande hälsa- och säkerhetsarbete till såväl allmänheten som sina medarbetare. Det finns en tydlighet i de riktlinjer som ska efterföljas. Allmänheten kan gå in på Skanskas hemsida och läsa om de fem nollvisioner Skanska satt upp och en av dem lyder enligt följande;

- *Noll arbetsplatsolyckor – genom att garantera säkerhet på och runt om byggarbetsplatserna för såväl medarbetare, underentreprenörer, leverantörer och allmänheten (Skanska 2, 2011).*

Läser man vidare under Skanskas strategi finner man även;

- *Att vara branschledande inom hållbar utveckling i synnerhet avseende arbetsmiljö, etik och miljö (Skanska 3, 2011).*

Även under kategorin arbetsmiljö kan man urskilja olika metoder organisationen använder sig av för att uppnå de satta målen (Skanska 4, 2011);

- *Vi tycker att det är viktigt att skapa en kultur som grundlägger säkerhet som en viktig aspekt på våra arbetsplatser. För att bygga den här kulturen är det viktigt att ledningen tydligt visar sitt engagemang.*
- *Vi tycker också att det är viktigt att vi lär av våra misstag och därför lägger vi stor vikt vid att analysera oönskade händelser såsom tillbud eller olyckor.*
- *Vi arbetar också med att observera risker för att så tidigt som möjligt arbeta bort dem och på så sätt engagera alla medarbetare i arbetsmiljöarbetet.*

I den dokumentation som medarbetarna inom Skanska tillhandahåller finns en ännu mer preciserad bild av det dagliga arbetet gällande hälsa- och säkerhetsarbete. Här finns ett delmål preciserat i syfte att nå nollvisionen. Målet är att;

- *Av dagens olyckor ska tre av fyra elimineras innan år 2015.*

Ett mål som i siffror innebär att man ska sänka olycksfrekvensen till 1,4 olyckor med frånvaro/miljon arbetade timmar. Ett tufft mål om man ser till de senaste fem årens olycksfrekvenstal. Nedan redovisas de rullande 12 månaders frekvenstalen för december månad som en summering av året.

<b>År</b>	<b>Olycksfrekvens</b>
2006	9,7
2007	11,3
2008	10,0
2009	7,0
2010	6,0

*Källa: Skanskas årsrapporter 2006-2010*

Under de senaste fem åren har Skanska nästan nått en halvering i olycksfrekvensen. Att på kommande fem år halvera frekvensen kommer inte vara tillräckligt för att nå det uppsatta delmålet. Olycksfrekvensen måste istället halveras två gånger för att delmålet ska vara nått, även då komplexiteten på att komma åt de olyckorna ökar.

På One Skanska (som organisationen benämner sitt intranät) kan man läsa ett brev från Skanskas VD, Anders Danielsson, där han uppmanar sina

medarbetare i kampen om att nå målet. Han ser bara fördelar med att ligga i framkant och leda arbetet i branschen och refererar till andra brancher som olje- och gasindustrin där man lyckats göra kraftiga sänkningar av skadefrekvensen. I brevet återspeglas också att Skanska inte kan vara nöjda, även om de är ledande i branschen. De har en nollvision och än har man inte levt upp till den.

Skanska menar även att nytänkande är viktigt för att fortsätta leda arbetet och därför har de tillsatt en speciell styrgrupp som arbetar med att ta fram förbättringsförslag inom en rad områden exempelvis ledarskap och säkerhetsklimat, kompetens och träning, säkra arbetsmetoder, mätning och uppföljning, kommunikation och organisation.

Det är inte bara inom området arbetsmiljö som Skanska har visionen att vara ledande utan man har även stuckit ut hakan och sagt att man ska vara en förebild för svenskt näringsliv.



## 5 Analys av emperi

### 5.1 Ansats

Alvesson och Svenningsson menar att den processuella ansatsen till organisationsförändring bygger på att man inte enbart kan inrikta sig på ledningens förändringsinitiativ utan även hur förändringarna tas emot i organisationen. När åtgärder för att uppnå målsättningar implementeras i organisationen måste man också ta hänsyn till arbetstagarnas egna tolkningar av målsättningen. Denna tolkning färgas av individens egna intressen och värderingar men också i vilken utsträckning de känner sig delaktiga i processen. I vår studie att beskriva Skanskas arbete med att förbättra säkerheten för sina anställda är den processuella ansatsen vår utgångspunkt. I vår analys av empirin vill vi få en bild av vad som fungerar i genomförda och pågående åtgärder, men även var det finns brister eller en problematik som behöver uppmärksammas.

### 5.2 Informanterna

De intervjuade personerna har behandlats konfidentiellt och därför har deras namn tagits bort. Istället betecknades de med den tjänstebefattningen varje person har, följt av en siffra för att skilja personer inom samma tjänstebefattning åt. De befattningar som finns representerade i vår analys betecknas;

AMI	Arbetsmiljöingenjör
DC	Distriktschef
PC	Produktionschef

### 5.3 Informanternas bakgrund

För att ge varje informants information mervärde, är deras bakgrund orienterat beskriven enligt nedanstående tabell.

Gymn.ing	Gymnasieingenjör
PAO	Personal arbete och organisation
Civ.ing	Civilingenjör
Hög.ing	Högskoleingenjör
HR	Human resource
KMA	Kvalité miljö arbetsmiljö
PrC	Projektchef
Bygg	Bygg och anläggning gymnasieutbildning

Befattning	Ålder (år)	Utbildning	Verksam i Skanska (år)	Arbetslivserfarenhet
AMI 1	50-65	Gymn.ing	10-15	PC, KMA
AMI 2	30-40	PAO	5-10	HR
AMI 3	30-40	Civ.ing	5-10	KMA
DC 1	45-55	Hög.ing	10-15	PC, PrC
DC 2	40-50	Gymn.ing	10-15	Arb.led, Konsult, PrC
PC 1	30-40	Hög.ing	5-10	Hantverkare
PC 2	50-60	Hög.ing	20-25	Hantverkare
PC 3	45-55	Bygg	25-30	Hantverkare
PC 4	55-65	Gymn.ing	15-20	Arb.led

## 5.4 Målsättning

### 5.4.1 Ledningens målsättning på distriktsnivå

Skanska Sverige har satt upp ett ambitiöst mål när det gäller att sänka skadefrekvensen på sina arbetsplatser. Från 2010 och fram till och med 2015 vill man minska skadefrekvensen med 75%. Målsättningen får ses som ett realistiskt delmål i förhållande till nollvisionen för arbetsolyckor. I vilken utsträckning ledningen har lyckats förmedla sin målsättning ut i organisationen påverkar i hög grad möjligheterna att lyckas genomföra sin strategi. Det är viktigt att ledningen och mellanchefer uttrycker förändringen på ett tydligt sätt för att lyckas implementera en strategi. Hur syns då ledningens policy och målsättning i organisationen. Bland de intervjuade arbetsmiljöingenjörerna, som sitter närmast ledningen och arbetar med frågorna dagligen, finner vi ingen enad syn på frågeställningen.

*Jag tycker att det är tydligt. Våra medarbetare får utbildning och verktyg för att göra det möjligt att integrera säkerhetsarbetet i den dagliga verksamheten. Ledningen skapar rutiner och tillför resurser för arbetsmiljöarbete. (AMI3, bilaga 4)*

*I det dagliga arbetet är det att cheferna är ute och besöker arbetsplatserna i större utsträckning. Alla mötesdagordningar och prognoser börjar med säkerhet och arbetsmiljö. (AMI1, bilaga 2)*

*Jag tror inte att det når arbetsplatserna i den utsträckning man skulle kunna önska. Traditionen inom Skanska är att presentera våra mål för regionchefen som informerar DC som ska informera Pr.C. o.s.v. o.s.v. Det blir lite som viskningsleken där informationen tunnast ut på vägen. Vi som sitter nära ledningen ser även hur de arbetar med ledarskapsfrågor, kommunikation och utbildning. (AMI2, bilaga 3)*

Vad vi kan utläsa av svaren är att ledningens arbete är synligast i de åtgärder som t.ex. utbildning och nya rutiner samt de resurser Skanska sätter av för att förbättra säkerheten. Det viktigaste är vad som görs och inte vad som sägs. Att ledningen låter arbetsmiljö och säkerhet inleda mötesdagordningar och prognoser ger området en större dignitet och signalerar tydligt att frågan är prioriterad. På distriktschefnivå finner vi en medvetenhet om vikten ledningen lägger vid säkrare arbetsplatser blandat med en frustration över att det är ett långsamt och besvärligt förändringsarbete. Vi kan till viss del även spåra en känsla av otillräcklighet i hur man lyckas leva upp till målsättningen.

*Det är fokuset sedan arbetsmiljön blev en del av nollvisionen. För mig är det bara positivt men implementeringsfasen kan kännas oändlig ibland.(DC1, bilaga 5)*

*Beslutet att bestämma sig att sätta det i första rummet. Ledningens vilja att ha uppe säkerheten i början varje forum, mötesprotokoll, prognos. Ledningen hade säkert önskat att vi kommit längre i vissa avseenden.(DC2, bilaga 6)*

Samtidigt som DC1 uttrycker frustration över den långa implementeringsfasen kan vi hämta följande citat ur intervjun.

*Jag har peppar peppar... inte haft någon olycka med frånvaro på nästan 3 år. Vilket jag tror är unikt för ett distrikt.(DC1, bilaga 5)*

DC1 som är mycket positiv till prioriteringen av arbetsmiljöfrågorna är inte bara medveten om vikten ledningen fäster vid säkerhetsfrågor utan vittnar även att det finns en målkongruens. En delad målsättning är av stor betydelse för att lyckas med en organisationsförändring. Frustrationen skulle i så fall kunna tolkas som en insikt i att man trots ett gott resultat inte fullt ut lyckas leva upp till ledningens uppställda riktlinjer samt att distriktschefen anser att det finns utrymme för fortsatta förbättringar trots att han t.o.m. under en treårsperiod lyckats överträffa målsättningen.

### **Sammanfattning**

Skanskas ledning har skapat en god förankring av sin policy och målsättning gällande säker arbetsmiljö i organisationen. Det finns en tydlig medvetenhet bland mellanchefer om vikten högsta ledningen fäster vid säkerhetsarbetet. På distriktsnivå är det implementeringen av åtgärder och förmågan att fullständigt leva upp till riktlinjer och målsättning som kräver fokus.

## Möjlig beslutsrekommendation

Ingen ökning av kommunikationsinsatser för att förankra målsättning i organisationen är nödvändig. Arbetet bör inriktas på att underhålla den nuvarande nivån samt att avsätta resurser till distrikten för att underlätta implementering av säkerhetsförbättrande åtgärder.

### 5.4.2 Ledningens målsättning på produktionsnivå

Även hos produktionschefer är ledningens policy gällande säkra arbetsplatser tydlig. En viktig skillnad mellan de fyra produktionscheferna är storleken på deras verksamheter. Två arbetar på större distrikt med längre produktionstider, större projekt och mer resurser. De uttrycker sig så här om ledningens arbete med säkerheten.

*Den[målsättningen] är ganska tydlig, det kommer både pressmeddelande och det finns i "vårt sätt att arbeta". Det är väldigt mycket att få med om man ska vara hundra procentig, som jag tror att ingen är.(PC2, bilaga 8)*

*Det är ju att vi lever upp till alla föreskrifterna om en säker arbetsplats. Vi jobbar efter ordning och reda, planering och arbetsberedning. Jag tycker att vi har bra rutin på det på arbetsplatsen. Har man en rak linje redan från början så flyter det mesta. Vi får ju nya besked och riktlinjer hela tiden via dator. Det kommer information fortlöpande så att man håller sig ajour. Det känns väldigt prioriterat.(PC4, bilaga 10)*

De två andra verkar i mindre distrikt med mindre men fler projekt och kortare produktionstider.

*Det är ett tydligt fokus. Ingen ska göra sig illa helt enkelt. Det är ett fruktansvärt fokus.(PC1, bilaga 7)*

*Det håller vi på med hela tiden. Det påtalas ständigt. Vi har det med på vartenda möte. Det har blivit mycket bättre. På mindre arbeten är det svårt att hålla koll på säkerheten hela tiden men hantverkarna har blivit mer medvetna. Det är tydligt men sen att det följs till hundra procent är en annan sak. Det beror på vilka moment det handlar om. (PC3, bilaga 9)*

För alla produktionsledarna är ledningens målsättning och det fokus som ledningen sätter på frågan om säker arbetsplats tydlig samt att det kommuniceras flitigt i frågan. Skillnaden för de produktionschefer som arbetar i mindre distrikt är att de i andra delar av intervjun ger uttryck för att de har

svårt att fullständigt leva upp till alla delar av säkerhetsarbetet. De anser att arbetsmiljöarbetet i viss mån är mer anpassat till de större projekten och att de därför inte har samma möjlighet att leva upp till alla riktlinjer.

*Det som inpräntas från ledningen är ju att vi ska ha noll dödsfall. De vill att vi ska uppnå målet men ett börsföretag ska ju alltid vara lönsamt också. Om säkerheten alltid ska gå först måste man också ha pengar med för att kunna leva upp till det på arbetsplatserna. I min värld är det ju så att antingen gör vi som ledningen säger, då levererar vi kvalitet och en säker arbetsplats utan tillbud, och gör vi det borde vi slippa lämna 1 % upp till Stockholm eller det kunde vara något annat, Man skulle kunna få någon feedback på det.(PC1, bilaga 7)*

*Det är bara en sak som gäller det ska ju följas. Det är inget snack. De kan inte säga något annat. Jag tror att det blir mer och mer. Sen har de kanske svårt att se förutsättningarna i alla typer av verksamheter. De tänker nog på de stora arbetsplatserna med kranar o.s.v. tror jag. På stora byggen kommer det nog lite mer automatiskt.(PC3, bilaga 9)*

De mindre distrikten är mer utsatta för konkurrens av små och medelstora lokala byggföretag. De mindre byggbolagens ambitionsnivå gällande arbetsmiljö ligger oftare mer i linje med att enbart klara det minimum som ställs genom lagkrav. Tyvärr finns också bolag med ett kraftigt eftersatt arbetsmiljöarbete. Därmed blir det också svårare för Skanska att vinna anbudet om man kalkylerar in de extra resurser man behöver för att kunna leva upp till Skanska riktlinjer för säkra arbetsplatser. Vilket bekräftas av DC2.

*Vi har en ganska småskalig verksamhet så därför är tjänstemanna bemanningen väldigt slimmad. Det känns som att ute i projekten har vi en stor utmaning att hinna med att tillgodogöra oss alla nya direktiv och hinna med att implementera dem. Samtidigt går det inte att spara in pengar på arbetsmiljön eller säkerhet men och andra sidan lever vi med verkligheten att vi säljer våra jobb i konkurrens. Även om vi skulle vilja addera en halvtidstjänst på ett projekt för att förbättra arbetsmiljön så kan vi inte ta betalt för det.(DC2, bilaga 6)*

PC1 ger sin syn på konkurrensens inverkan i sitt distrikt.

*Jag hade en diskussion med en kollega idag att det är bara mer och mer vi ska jobba med fast vi blir färre och färre arbetsledare på byggena. Vi saknar resurserna helt enkelt. Tyvärr. Jag har pratat med min chef och han säger att vi inte kan ta jobb om vi lägger på en arbetsledartjänst. Då får vi inga jobb. Då går det inte ihop sig. Man kan ju ifrågasätta vad det är som inte går ihop sig. Då har man räknat fel kanske. Det är min uppfattning. (PC1, bilaga 7)*

Han har en viktig poäng i sitt uttalande. I en kalkyl måste alla kostnader vara med även de som uppkommer för att kunna leva upp till kraven på säker arbetsplats. I konkurrens med lokala byggföretag som lägger mindre resurser på säkerheten måste det till mer resurser för att kunna leva upp till Skanskas krav på säker arbetsplats. Problematiken har uppmärksammats av arbetsmiljöverket. I en artikel i Byggindustrin (13/2011) beskriver Jan Swedberg biträdande tillsynschef på arbetsmiljöverket de skillnader i arbete med arbetsmiljön som råder mellan små och medelstora byggföretag (Dickson, 2011). Han menar att i jakten på kortsiktiga vinster och i hård konkurrens kalkylera många mindre företag med dålig säkerhet. Han menar också att många av företagen saknar ett fungerande arbetsmiljöarbete och kunskaper i riskhantering (Dickson, 2011). Det vi har funnit är att säkerhetsarbetet inte är skalbart i tillräckligt stor utsträckning, vilket leder till problem när storleken på projekten blir för liten. Distriktets storlek verkar vara avgörande för möjligheterna att leva upp till riktlinjerna och är således en lämplig storlek för insatser.

### **Sammanfattning**

Det vi har funnit är att Skanskas produktionsledning är väl medveten om ledningens prioritering av arbetsmiljöarbetet. I de mindre distrikten och projekten finns en problematik mellan det ambitiösa arbetsmiljöarbetet och lokala konkurrensförhållanden där små och medelstora byggföretag kalkylerar med sämre säkerhet. Konkurrensen innebär att man har ekonomiska svårigheter att tillsätta de resurser som krävs för att fullständigt leva upp till Skanska riktlinjer för arbetsmiljön och samtidigt implementera nya åtgärder.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

De mindre distrikten är i behov av ett tillskott av resurser för att klara målsättningen i arbetsmiljöarbetet på grund av lokal konkurrensförhållanden.

### 5.4.3 Målsättning och hantering av UE

Att enbart studera hur Skanskas målsättning har tagit fäste i den egna organisationen ger inte hela bilden och belyser inte hela problematiken. På Skanskas arbetsplatser utförs många uppgifter dagligen av underentreprenörer (UE) som innefattas av Skanskas regler för arbetsplatserna. I de fall då Skanska har tagit på sig samordningsansvaret ökar också arbetsbördan för arbetsmiljöarbetet och därmed för den egna organisationen. Då Skanska har tagit en ledande roll i arbetet för en säkrare byggindustri är det rimligt att anta att det medför en extra ansträngning i form av utbildning och kontroll för att säkerställa att UE lever upp till organisationens regler. Detta visar sig också i de intervjuer vi genomfört.

*Jag tycker att produktionschefer jobbar ganska bra med arbetsberedningar i regionen. Sen kan ju dokumentationen svikta ibland och inte vara riktigt så bra. Med UE har vi en större utmaning. Där är vi inte riktigt framme. (AMI1, bilaga 2)*

*Det har varit mycket tjat på UE men det börjar bli lättare för de börjar inse att det är en fördel för dem själva också. (PC1, bilaga 7)*

*Den stora utmaningen ligger också i att få med UE som ibland kan tycka att vi är väldigt jobbiga och att det bara är vi som håller på med detta. Men det kostar att ligga på topp. (PC2, bilaga 8)*

Svarens innehåll vittnar om att det kräver större insatser av produktionsledningen för att kunna leverera säkerhet på arbetsplatsen när andelen UE ökar. Skanska får här betala för att vara föregångare i branschen. Kostnaden är svår för att inte säga omöjlig att uppskatta och därmed även att prissätta. Mycket av extraarbetet får antas vara ”polisarbete” där tid måste läggas på att få UE att följa uppställda regler. Samtidigt måste man beakta att Skanska är ett varumärke som förpliktigar. Vi skulle vilja gå så långt som att påstå att Skanska har en samhällsinstitutionellegitimitet. Med det menar vi att det finns förväntningar på att Skanska ska vara föregångare inom en rad områden där arbetsmiljön är en viktig del. Det är både en styrka och en svaghet. I kampen om stora projekt där det finns en medvetenhet bland kunder som även ställer krav på säkerheten är varumärket Skanska till fördel för att inte säga en förutsättning. Nackdelen finns i de mindre projekten som är mer konkurrensutsatta och den problematik som finns kring skalbarheten i säkerhetsarbetet, när det inte finns möjligheter att ta betalt för kostnaden det innebär att vara föregångare. För att lyckas med det anser vi att kostnaden måste kunna föras ned till en specifik resurs som kan

synliggöras i kalkylen. Därmed ges inte bara möjligheten att kommunicera kostnaden för en bättre arbetsmiljö direkt mot kund utan även de fördelar Skanskas engagemang innebär för byggherren som bär huvudansvaret för arbetsmiljön. Hur denna resurs skulle kunna se ut vill vi återkomma till senare i vår analys. Skanskas ledning ger produktionsledningen möjligheten att avlägsna UE om de inte följer de uppställda reglerna. I teorin är det en enkel och effektiv åtgärd men i praktiken är det nog inte lika lätt att lev upp till.

*Den svåraste biten är att få med UE. UE lever sitt eget liv många gånger även om de är inne på vårt område. Det är svårare att få dem med sig. Det är bara att slänga ut dem säger ledningen men så enkelt är det inte alltid. (PC3, bilaga 9)*

Åter igen är det en PC i ett litet distrikt som ser svårigheter att följa riktlinjen. Med kortare produktionsstider i de mindre projekten är det enkelt att se svårigheterna i att göra sig av med en UE som inte lever upp till föreskrivna regler. Dock vill vi belysa att det också sker framsteg och att det långsiktiga arbetet med att förbättra säkerheten också börjar visa resultat bland UE.

*Spontant får man att kommentarer från UE om att det är så jobbigt. Men sen trivs de så bra med att jobba med Skanska så de accepterar det. Där vet de att det fungerar och är ordning och reda och det tjänar de också på. Både ekonomiskt och arbetsmiljömässigt. (DC2, bilaga 6)*

*Ska jag nämna någon UE så är det plåtslagare. I vissa lägen är det faktiskt så att de jagar oss och det är väldigt ovanligt. (DC1, bilaga 5)*

Som vi tidigare nämnt är en viktig förutsättning för att kunna bygga en stark säkerhetskultur att tydliggöra skuld och bestraffning. I fallet med underentreprenörers oförmåga att följa regelverket skulle en formulering av vitesbelopp i samband med kontraktskrivning vara en möjlig lösning som inte omedelbart innebär en avvisning. Åtgärden skulle vara ett effektivt sätt att ge incitament för kontrakterade företag att motivera egen personal att följa den aktuella arbetsplatsens regler.

### **Sammanfattning**

Skanskas ambitiösa arbetsmiljöarbete innebär en extra belastning på den egna organisationen i hanteringen av underentreprenörer. Vi ser ett behov av centrala riktlinjer för hantering och bestraffning av underentreprenörer som



bryter mot Skanskas riktlinjer för säker arbetsplats. Produktionsledningen är i behov av fler möjligheter att på olika nivåer sätta press på underentreprenörer som inte följer Skanskas riktlinjer för säker arbetsplats. Det finns också ett behov av att kunna synliggöra kostnaden för arbetsmiljöarbetet i anbudsförfarandet och samtidigt utbilda både kunder och UE om nödvändigheten att öka säkerheten i byggbranschen som helhet.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

Skanska måste aktivt arbeta för ett bättre säkerhetsarbete i hela byggbranschen. Både genom att aktivt delta i opinionsbildning och debatt men även arbeta för en skärpning av lagstiftning.

## **5.5 Ledningssystem**

Efter det att vi genomfört våra intervjuer har förändringar i ledningssystemet genomförts. Då vi genomförde kontroll av vår information kring utformningen och de synpunkter som framkommit i intervjuerna upptäckte vi förändringarna. Då observationen av förändringarna upptäcktes i slutskedet av vår rapportskrivning har vi saknat tillräckligt med tid att genomföra en fullständig undersökning av innebörden av dessa förändringar. I de kontakter vi har haft med medarbetare i Skanska har vi funnit följande förändringar:

- Olyckor för egna medarbetare och UE snabbrapporteras i samma system
- Tillbudsrapporter för egna medarbetare, UE och tredjeman hanteras i samma system
- Ny utformning av rapporteringsverktyget för tillbud med möjlighet till bättre erfarenhetsåterföring
- Observationer har egen rapportering som kopplats till rapportering av skyddsrondsprotokoll
- Förbättringar i navigation och grafisk presentation med förkortad väg till de olika rapporteringsverktygen

Då vi ser att delar av förändringarna sammanfaller med de synpunkter och beslutsrekommendationer vi gör i vår analys av empirin väljer vi att presentera våra upptäckter som en möjlighet till jämförelse mellan våra resultat och det arbete Skanska genomfört. Det ger oss ett tillfälle att utvärdera vårt eget arbete i den roll som sensor i förändringprocessen som är utgångspunkt i vår rapport. Den samstämmighet som finns mellan vår observationer och det förändringar Skanska genomfört ser vi som ett stöd att vårt angreppssätt fungerar och har relevans.

### **5.5.1 Skanskas ledningssystem**

Som vi nämnt tidigare så finns det i Parker (2006) ett flertal punkter att använda som hjälpmedel när man vill utveckla säkerhetsarbetet i en

organisation. Av dessa är det några som vi vill lyfta upp under stycket ledningssystem.

- Olycks- och tillbudsrapportering
- Avvikelsesrapportering
- Arbetsberedning och Arbetsplanering
- Arbetsätt och medarbetarnas attityder till kompetensutveckling

Dessa delar av Parkers lista berör Skanskas ledningssystem gällande arbetsmiljö. För att kunna ha ett väl fungerande säkerhetsarbete krävs det som vi tidigare visat ett rapporteringssystem för tillbud och olyckor. I Skanskas fall finns även det kompletterande systemet för observationer. De generella synpunkterna på ledningssystemet som framkommit under intervjuerna ger följande bild.

*Ledningssystemet skulle behöva ses över för att göra det enklare. Vi har jättemycket hjälpmedel men det är som en svart låda där folk under flera år bara stoppat in bra att ha grejor. (AMI3, bilaga 4)*

*Det jag tror skiljer oss från våra konkurrenter är att vi fått igång en rapportering men det gäller att växla upp och öka kvaliteten. Idag kan man göra allt som krävs i vårt sätt arbeta för att få godkänt och komma vidare men utan att det är ett aktivt verktyg som höjer säkerheten. (AMI2, bilaga 3)*

*Nej det gör det inte. Men systemet är inte hundra procentigt användarvänligt. Det är uppbyggt från flera olika håll och det är inte samlat i ett homogent system vilket man skulle kunna önska. Det har blivit mycket bättre för innan var det inte ens självklart, även för mig som arbetar med frågorna och det var ännu värre i produktionen, hur man hittar i systemet. (AMI 1, bilaga 2)*

Även om huvudsyftet med vår studie inte är att göra en översyn av ledningssystemets utformning kan vi ändå göra några snabba och viktiga observationer av hur arbetsmiljöingenjörerna ser på systemet som helhet. Systemet verkar dras med en problematik kring användarvänlighet i den meningen att det är svårnavigerat. Det leder till att det är svårt att nå den information eller det verktyg man är intresserad av. Därmed ökar risken att systemet inte heller används som ett hjälpmedel i det dagliga arbetet i den utsträckning det är tänkt. Vilket bekräftas i följande citat.

*Rapporteringen görs i SAM och jag tycker att det systemet fungerar riktigt bra. Men jag tycker ändå att det är så pass*

*komplikerat att jag alltid kör det via vår KMA. Jag går aldrig in och hämtar statistik direkt utan det gör i sådana fall vår KMA åt mig. (DC1, bilaga 5)*

*Rapporteringssystemet! Det är för knöligt. Det är för utspritt i ett stort system. Jag tror inte det är någon produktionschef som går in och tittar på statistiken på intranätet. Det är ju så att arbetet är pressat ändå och det är inte det första man tänker på. Det är för omständigt. (PC1, bilaga 7)*

I övrigt verkar inte bristen i systemet vara innehållet med dess funktioner som verktyg för att förenkla det dagliga arbetet, utan snarare att systemet har fått växa för fritt utan styrning. Det har lett till att det saknas viktiga kopplingar och homogenitet som i slutändan kan leda till att viktiga observationer för arbetsmiljöarbetet går förlorade.

*Jag är medveten om att det finns brister i systemet för rapportering. Det system vi har idag är en "quick-fix" för att göra det mer lättillgängligt och öka möjligheterna att utnyttja statistiken. Jag tycker att systemet har många brister. Framför allt är det bristen att alla avvikelser inte ligger i samma system. Ett önskat läge hade varit att tillbud, olyckor och andra former av avvikelser kvalitets, revisions, inspektions avvikelser från arbetsmiljöverket. (AMI2, bilaga 3)*

*De ligger där men det är svårt att hitta och få ut något av det. Det är ett gammalt system och det saknar kopplingar. (AMI3, bilaga 4)*

Vidare uttrycker en av arbetsmiljöingenjörerna en oro för att systemet används som en checklista enbart för att klara av säkerhetsarbetet istället som ett hjälpmedel till att kunna ha ett levande arbetsmiljöarbete som uppdateras kontinuerligt p.g.a. förändringar i förutsättningarna som ofta uppstår under tiden byggprojekt pågår. Om detta är en brist i systemet eller att det i vissa fall brister i säkerhetskulturen hos delar av medarbetare har vi inte möjlighet avgöra i vår studie. I slutändan är det upp till användaren att använda systemet på ett sådant sätt att det blir ett hjälpmedel för att bedriva ett levande arbetsmiljöarbete som efterfrågas i AFS: 2001:1. Vilket gör att det snarare handlar om beteenden och en planerings- och prioriteringsproblematik än utformningen av systemet.

*Idag kan man göra allt som krävs i vårt sätt arbeta för att få godkänt och komma vidare men utan att det är ett aktivt verktyg som höjer säkerheten. (AMI2, bilaga 3)*

Med dessa snabba observationer lämnar vi den generella delen av vår studie av ledningssystemet. Frågorna kring utformningen av innehåll och den rent grafiska presentationen av ledningssystemet är i sig ett så pass stort och intressant arbete att det inte rymmer sig inom ramen för vårt engagemang i Skanskas arbetsmiljöarbete. Vi ser det istället som en möjlighet för vidare forskning.

### **Sammanfattning**

Skanskas ledningssystem är i behov av en översyn. Systemet dras med brister i användarvänlighet och viktiga kopplingar mellan delar av systemet saknas. Systemets innehåll är bra på så sätt att det har potential att effektivisera arbetet inom organisationen när svårigheter i navigation och användarvänlighet väl är avhjälpta. Bristerna leder i dagsläget till att systemet inte används som det hjälpmedel i produktionen som vore önskvärt.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

Åtgärder av ledningssystemets användarvänlighet har potential att effektivisera organisationens arbetsmiljöarbete och förbättra erfarenhetsåterföring.

#### **5.5.2 Rapporteringssystem för tillbud och olyckor**

Clarke (2000) menar att rapporteringssystemet är en viktig del av arbetsmiljöarbetet då det är en kanal genom vilken medarbetare bildar sig en uppfattning om ledningens engagemang för säkerhetsarbetet. Trovärdigheten ligger i den vikt ledningen fäster vid rapporteringen och i vilken utsträckning den resulterar i åtgärder. Reason (1997) påpekar att en förutsättning för att långsiktigt kunna bygga en god säkerhetskultur påverkas i vilken utsträckning medarbetare ges möjlighet och är villiga att dra lärdom av tillbud och olyckor. Händelser i produktionen som berör säkerheten på arbetsplatsen rapporteras inom Skanska i någon av de tre kategorierna observation, tillbud eller olycksrapport. Delar av systemet verkar fungera väldigt bra även om respondenterna uttrycker att det finns möjligheter för förbättringar.

*Det jag tror skiljer oss från våra konkurrenter är att vi fått igång en rapportering men det gäller att växla upp och öka kvaliteten. (AMI2, bilaga 3)*

*Rapporteringen görs i SAM och jag tycker att det systemet fungerar riktigt bra. Men jag tycker ändå att det är så pass komplicerat att jag alltid kör det via vår KMA. Jag går aldrig in*

*och hämtar statistik direkt utan det gör i sådana fall vår KMA åt mig.(DC1,bilaga 5)*

*Rapporteringssystemet! Det är för knöligt. Det är för utspritt i ett stort system. Jag tror inte det är någon produktionschef som går in och tittar på statistiken på intranätet. Det är ju så att arbetet är pressat ändå och det är inte det första man tänker på. Det är för omständigt.(PC1, bilaga 7)*

Det vi kan utläsa är att det finns ett fungerande system för rapportering. De delar som fungerar bäst är tillbuds och olycksrapporteringen. Att olycksrapporteringen fungerar ser vi som mer naturligt då annan rapportering till myndigheter blir en följd när en medarbetare skadar sig. I synnerhet om skadan leder till frånvaro. Tillbudsrapporteringen är av en annan art och rapporteras när en händelse eller avvikelse är så pass allvarlig att det har varit stor risk för att medarbetare skadas eller riskerar sjukdom. Som vi tidigare nämnt är en viktig del av rapporteringen att dra lärdomar i förbyggande syfte. Att kunna göra jämförelser mellan de två typerna av rapporter öppnar för möjligheter att se samband som kan användas för att förbättra säkerhetsrutiner och arbetsmetoder.

*I min värld är det viktigaste att man kan dra lärdom av en händelse. Det ska kommuniceras och diskuteras när det sker. Produktionsledningen är dålig på att dela med sig av erfarenheter från händelser. Varje månad gör jag en sammanställning av alla observationer, tillbud och olyckor i regionen till distriktscheferna. Jag tycker att det informeras rejält. (AMI1, bilaga 2)*

Vi tolkar citatet som att arbetsmiljöingenjörens värld är ”vår värld” alltså Skanska och därmed blir innebörden att det nuvarande systemet inte leder till att organisationen tar tillvara på erfarenheter från rapportering i den utsträckning som respondenten skulle önska. Samtidigt uttrycker respondenten att produktionsledningen har svårigheter att informera och föra vidare de lärdomar som dras. Som vi tidigare nämnt påverkas en organisations förmåga till förändring i vilken utsträckning den kan ses som en lärande organisation. Det handlar om att ha möjligheten att återföra erfarenheter från händelser så att framtida incidenter kan undvikas. I detta arbete spelar ledningens förmåga att kommunicera dessa lärdomar en central roll. AMI2 påpekar en tydlig brist i systemet i följande citat.

*Olyckor och tillbud har inte samma kategorisering, det hade ju också varit jättesnyggt. (AMI2, bilaga 3)*

Skillnader i kategoriseringen leder direkt till att jämförbarheten minskar och försvåras. Då rapporterna omfattar samma typ av händelser men med skillnaden att slumpen kan vara den avgörande faktorn för att det inte uppstått någon personskada, finns det goda skäl för att rapporteringen är utformad på samma sätt för ökad jämförbarhet. Vi finner också spår av att det finns skillnader i förmågan att rapportera inom produktionen.

*Det är oftast de större projekten med kunder som ställer krav på arbetsmiljön som är bra på att rapportera. (AMI3, bilaga 4)*

*Överlag tycker jag att det är produktionsledningarna med bäst ordning i projekten som också rapporterar mest. (DC2, bilaga 6)*

Några direkta orsaker till skillnaderna kan vi inte spåra i våra intervjuer. Skillnaden i projektstorlek som vi redan belyst ser vi som en trolig orsak till att det finns skillnader i förmågan att rapportera. Beställares krav på ett gott arbetsmiljöarbete borde i sig inte vara en anledning till en bättre rapportering då Skanskas riktlinjer inte ger utrymme för skillnader i vilken grad arbetsmiljöarbetet ska utföras. Vår tolkning blir istället att stora projekt blir ekonomiskt bättre rustade att klara av arbetet då en kund som prioriterar säkerhetsarbetet kan antas acceptera en större kostnad för arbetsmiljön.

Vi har tidigare hävdad att Skanska har en ställning som föregångare inom hälsa och säkerhet inom branschen. En sådan ställning måste ses som en tillgång i anbudsförfarandet och ger därmed fördelar när en beställare gör upphandling av en byggtreprenad. Möjligheterna att kalkylera in större resurser för arbetsmiljöarbetet borde vara bättre. I vilken utsträckning det sker har vi inte möjlighet att studera i vår studie. Samtidigt ser vi också möjligheten att en uttalad prioritering från beställare kan leda till att produktionsledningen i högre grad prioriterar arbetsmiljöarbetet för att leva upp till kundens förväntningar. En annan tänkbar förklaring är individuella skillnader mellan projektgrupper. I en organisation där produktivitet efterfrågas är det troligt att de mest drivna och produktiva inom produktionsledning många gånger återfinns i de större uppdragen.

Den samlade bilden vi fått av tillbuds- och olycksrapporteringen är att det finns en god förståelse för att den är viktig samt att den fungerar väl. Rapporteringen dras endast med några mindre brister som borde vara relativt enkla att komma till rätta med.

*Tillbudet får man ju skriva. Det gör man ju så att de kan skickas vidare. De diskuteras och när det väl är något så skickas de in. Jag gör min rapportering i SAM.(PC4, bilaga 10)*

*Okej observationer... det måste jag säga är ganska tung rott alltså. Tillbud har jag inga bekymmer att skriva. Men jag tycker nog att observationsrapporterna går lite väl trögt. Tillbuds- och olycksrapportering är sådant som måste funka. (PC1, bilaga 7)*

*Finns inga hinder för rapporteringen. Jag rapporterar till lokal arbetsmiljöingenjör som sedan sköter rapporteringen och det är en tacksam hjälp att ha. (PC2, bilaga 8)*

*De rapporterna tar vår KMA hand om. Han är rapportören in i systemet. Det har blivit bättre de senaste åren.(PC3, bilaga 9)*

Tillgång till en KMA framstår som en uppskattad resurs av produktionsledningen. I viss mån minskar det våra möjligheter att avgöra om systemet i sig är utformat på ett sådant sätt att det är ett enkelt och lättillgängligt hjälpmedel. Även DC1 uppskattar resursen och tillskriver den stor betydelse för att rapporteringen fungerar bra i distriktet.

*Tillbudsrapporteringen funkar riktigt bra tack vare att vi har en KMA. Det är den funktionen som måste finnas för att det ska fungera. (DC1, bilaga 5)*

Samma distriktschef ger samtidigt indikationer på att systemet inte är tillräckligt enkelt och användarvänligt. Den synen delas också av en av produktionsledarna som inte har tillgång till en KMA som stöd vid rapportering.

*Rapporteringen görs i SAM och jag tycker att det systemet fungerar riktigt bra. Men jag tycker ändå att det är så pass komplicerat att jag alltid kör det via vår KMA. Jag går aldrig in och hämtar statistik direkt utan det gör i sådana fall vår KMA åt mig.(DC1,bilaga 5)*

*Rapporteringssystemet! Det är för knöligt. Det är för utspritt i ett stort system. Jag tror inte det är någon produktionschef som går in och tittar på statistiken på intranätet. Det är ju så att arbetet är pressat ändå och det är inte det första man tänker på. Det är för omständigt. (PC1, bilaga 7)*

### **Sammanfattning**

Skanska har ett fungerande system för tillbuds- och olycksrapportering vilket är en viktig del i arbetet med att förbättra säkerheten i organisationen. Förståelsen för behovet av rapporteringen är också god inom organisationen. Skillnaden i kategoriseringen mellan olycks- och tillbudsrapportering innebär minskad jämförbarhet mellan data som hämtas ur de båda systemen och därmed risk för förlust av viktiga observationer.

De synpunkterna gällande användarvänlighet och navigation som vi har på ledningssystemet som helhet är relevanta även för rapporteringssystemen. Möjligheterna till och den faktiska erfarenhetsåterföringen skulle förbättras genom åtgärder i systemets utformning. Det finns skillnader i kvantitet och kvalitet i rapportering som grundar sig i projektorganisationens storlek och ledning.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

Åtgärder inom användarvänlighet och kategorisering ger möjligheter till ökad kvalitet och kvantitet på den erfarenhetsåterföring som redan sker.

#### **5.5.3 Rapporteringssystem för observationer**

Observationsrapporteringen är en tillbudsrapportering ”light”.

Rapportering görs av hantverkare ute i produktionen och syftet är att uppmärksamma risker i det dagliga arbetet samt att engagera medarbetare i arbetet med att förbättra säkerheten. Till skillnad från tillbudsrapporteringen dras observationsrapporteringarna med betydligt större problem. Arbetsmiljöingenjörerna nämner inte observationsrapporteringen specifikt i någon av våra intervjuer förutom i ett fall då den kommenteras i samband med hur observations- och tillbudsrapporteringen ökade respektive minskade när den kopplades till bonussystemet för chefer. Såväl ekonomiska som andra former av belöningsystem har som vi tidigare nämnt en viktig roll vid en kulturförändring inom en organisation. Utformningen av de för och nackdelar sådana system för med sig är något vi medvetet valt att inte fördjupa oss i inom vår studie, då vi funnit problematiken för komplex för vår nuvarande kunskap i kombination med tidsbegränsningen för vårt engagemang. Fokus hamnar således på hur observationsrapporteringen fungerar på distriktsnivå. Fyra respondenter på distriktsnivå, två



distriktschefer och två produktionschefer, uttrycker att observationsrapporteringen fungerar dåligt. Av de två kvarvarande produktionsledarna nämner en den och beskriver rapporterna som ovanliga. Den sista produktionsledaren nämner överhuvudtaget inte observationsrapporteringen.

*Med observationsrapporteringen är det dåligt. Jag tjarar och tjarar. Det kommer inte igång trots att jag har en KMA. Vissa hantverkare tar det till sig men överlag är det för dåligt. (DC1, bilaga 5)*

*I vårt distrikt har vi varit dåliga på observationsrapporteringen. (DC2, bilaga 6)*

*Okej observationer... det måste jag säga är ganska tungrott alltså. (PC1, bilaga 7)*

*Det går inte bra. Faktiskt. Det borde det göra för vi har hållit på med det länge. (PC3, bilaga 9)*

*Det förkommer väl observationsrapporter... men att ta sig tiden att skriva är väl det svåraste. Det är risk att man tycker annat är viktigare. Det finns väl observationer som man inte tycker är så allvarliga. (PC4, bilaga 10)*

Bland respondenternas svar finner vi även en del antagande om anledningarna till varför observationsrapporteringen inte fungerar.

*Problemet är väl också att det inte sker någon återkoppling på det som rapporteras in från hantverkarna. Kommer det inte tillbaka något från det man rapporterar är risken stor att man slutar rapportera. (DC1, bilaga 5)*

I vår litteraturstudie pekar vi på att tillbudsrapportering och den vikt ledningen fäster vid den har betydelse för hur medarbetare bildar sig en uppfattning om ledningens engagemang i säkerhetsfrågor. Återkoppling är en viktig faktor för att hålla en rapportering vid liv. En avsaknad av återkoppling leder till att rapporteringen riskerar att upphöra. Då observationsrapporteringssystemet är ett komplement till tillbudsrapporteringen, en tillbudsrapportering "light", ser vi också en risk för spridning av den minskningen till just tillbudsrapporteringen. Om en utebliven rapportering inte leder till någon åtgärd förlorar den sin legitimitet. En observation av en potentiell risk är subjektiv. Den

upplevda faran av t.ex. en kabel på golvet varierar säkert i samma omfattning som antalet medarbetare. En problematik kring var gränsdragningen för de två systemen är lätt att föreställa sig. Det blir med andra ord svårt för medarbetare att avgöra till vilket system en observerad risk skall rapporteras. I en glidande skala mellan allvarlig och mindre allvarliga observationer riskerar mittfältet att drabbas negativt. Då rapportörens osäkerhet kring vilket system observationen tillhör i sig utgör ett hinder för att rapportera. Då en observation av upplevd risk är subjektiv ser vi också en fara i att ha två system som tillskriver det upplevda olika dignitet då systemen inte tar hänsyn till hur allvarlig rapportören upplevt risken. Därmed kan rapportörens upplevda oro inför risken i värsta fall förminska vilket i förlängningen kan leda till ett urholkat säkerhetsmedvetande.

Som vi nyss poängterat är upplevelsen av en risk subjektiv. En annan orsak till bristande rapportering som vi anser närbesläktad är ”hemmablindhet”. Reason (1997) belyser vikten av att organisationens medlemmar behåller ett tvivel kring säkerheten inför arbetsmomenten för att uppnå ett gott säkerhetsbeteende. I det dagliga arbetet finns det därmed en överhängande risk att medarbetare i förlängningen blir mindre och mindre medvetna om de eventuella faror som omger dem på arbetsplatsen både vid ett upprepande av moment men även rent fysiska faror som i exemplet med kabeln på golvet. Problematiken poängteras också av PC1.

*Man är lite hemmablind också. Jag tror att man skulle behöva någon utomstående på skyddsronderna som var med och såg på det med friska ögon. Det skulle vara bra med ögon utifrån. (PC1, bilaga 7)*

Med detta sagt frågar vi oss om ett observationsrapporteringssystem verkligen är den mest lämpliga åtgärden för att involvera medarbetare i arbetet att skapa säkrare arbetsplatser. För visso är det positivt att faror uppmärksammas vilket i sin tur kan leda till åtgärd. Samtidigt är den kortaste vägen till åtgärd att den som upptäcker risken omedelbart åtgärdar det som utgör faran. Att en rapporterad risk inte omedelbart leder till att den undanröjs har vi själva upplevt vid de skyddsronder som vi medverkat vid. Vid dessa tillfällen har samma observationer återkommit vid efterföljande skyddsronder. Då det redan existerar ett rapporteringssystem för tillbud anser vi att organisationen skulle vara mer betjänt av att lägga resurser på att uppmuntra och, i den mån det är möjligt, belöna beteenden där medarbetaren omedelbart åtgärdar brister i säkerheten.

PC3 pekar på en annan viktig orsak till att det kan vara svårt att få observationsrapporteringen att fungera.

*Jag tror att de skäms lite för att de pekar ut varandra eller sig själv. Det spelar in i deras tänk. [...] Jag får aldrig in någonting. Det är ju inte bra. Det är bra att det inte händer någonting men det måste ju finnas observationer för det rapporteras in tillbud och olyckor. Observationer som man kan lära sig av måste det ju finnas. (PC3, bilaga 9)*

Här ser vi ett tydligt exempel på att företagskulturen krockar med en subkultur. Logiken är inte helt enkel då observationsrapporteringen är till för att höja nivå på säkerheten på arbetsplatserna borde systemet välkomnas av medarbetare. Ett motstånd vill vi då tolka som att frågor kring skuld och bestraffning inte är tydliggjorda för subkulturen som i det här fallet är hantverkarnas. Byggbranschen ger ofta synen på sig själv att ”det är högt i tak” vilket i hög grad säkerligen är sant. Samtidigt finns det en tydlig linje mellan ledning och produktion och återkommande tillfällen av konflikt som t.ex. ackordförhandlingar. Hantverkarna är en starkt organiserad grupp med egna målsättningar som inte alltid är i samklang med ledningens.

En subkulturs styrka kommer ur att individer inom gruppen delar viktiga antaganden, beteenden och normer. I en stark kultur kommer inte den enskilde individen att bryta mot dessa normer och beteenden även om de står i strid med den personliga uppfattningen. Ett system som rapporterar om gruppens tillkortakommanden kan därför ses som ett hot, i synnerhet om det inte fullt ut är klargjort att syftet inte är att leta syndabockar. I vilken utsträckning subkultur är ett hinder för observationsrapporteringen inom Skanska är svårt att avgöra i intervjumaterialet. Det viktiga är att ledningen säkerställer sig om att man tillräckligt tydligt kommunicerar syftet med observationsrapporteringen för att undanröja tvivlet hos subkulturen.

En annan faktor som en produktionsledare nämner som möjligt hinder för att få igång en observationsrapportering är att svårigheten att få hantverkarna att ta sig tid till rapporteringen. Anledningen skulle då vara att det står i konflikt med en annan målsättning och det troligen skulle kunna röra produktiviteten. Att det enbart skulle handla om en konflikt mellan dessa målsättningar ser vi som långsökt men i kombination med andra faktorer som ovana att uttrycka sig i skrift och problematiken kring den subjektiva upplevelsen av risker borde kunna utgöra ett reellt hinder för rapportering. Att istället låta hantverkare muntligen överföra

observationen till produktionsledningen, som i sin tur för in den i rapporteringssystem framstår för oss som ett bättre alternativ.

*Det förkommer väl observationsrapporter... men att ta sig tiden att skriva är väl det svåraste. Det är risk att man tycker annat är viktigare. Det finns väl observationer som man inte tycker är så allvarliga. (PC4, bilaga 10)*

*De kan nog tycka att det är jobbigt att fylla i rapporten. Men det är det ju inte. De behöver bara berätta så fyller jag i rapporten. När det är i fyllt är de inte inblandade mer. Ibland tror jag att de tror att de ska skriva en hel roman. De är lite skrämde av det. Det har de själva erkänt. (PC3, bilaga 9)*

Ett av de besökta distrikten har på eget initiativ valt att hantera observationerna på ett annat sätt. I distriktet samlas observationer som skrivs in i skyddsrondsprotokollen in centralt för att sedan föras in i systemet för observationsrapportering. Lösningen tar tillvara den stora potential skyddsrondsprotokollen har som verktyg för att upptäcka nya och återkommande risker i produktionen. Därmed får man också möjligheten att spåra områden lämpliga för punktinsatser inom säkerhetsarbetet. I den stora mängd skyddsrondsprotokoll som skrivs inom organisationen borde det finns betydande möjlighet att dra lärdomar och erfarenheter.

Ett tillvaratagande av skyddsrondsprotokollen, i kombination med vårt tidigare resonemang kring riskerna med att ha två snarlika rapporteringssystem och önskan att satsa resurser på att förändra beteende för att omedelbart åtgärda brister i säkerheten, ser vi som ett bättre alternativ till dagens observationsrapporter. Vid ett slopande av observationsrapporteringen kan arbetet med att ha en rapporterande organisation fokuseras kring tillbuds- och olycksrapporteringen.

### **Sammanfattning**

Vi ser tydliga nackdelar med att inom organisationen ha två liknande system för rapportering av risker som grundar sig på den subjektiva upplevelsen av faror. Vår åsikt är att det finns en risk att systemet för tillbudsrapportering påverkas negativt då ett liknande och icke fungerande rapporteringssystem tillåts existera inom organisationen. Den positiva effekten av att engagera medarbetare i säkerhetsarbetet som observationsrapporteringen skulle kunna innebära, uteblir därmed. En rapporterad observation bidrar inte till omedelbar åtgärd för att avhjälpa risken. Således skulle åtgärder som syftar till att uppmuntra och belöna beteenden av den typen vara till större nytta i arbetet med att engagera

medarbetare i arbetsmiljöarbetet. Samtidigt anser vi att kulturella hinder för observationsrapportering inte är tillräckligt utredda och därmed inte åtgärdade för att minska svårigheterna att införa systemet för observationsrapportering. Samtidigt ser vi att organisationen redan har en stor outnyttjad potential i form av observationer i skyddsroundsprotokoll med möjligheter att spåra återkommande risker eller problem kring nya arbetsmetoder och moment.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

Vi anser att ett slopande av observationsrapporteringen skulle fokusera arbetet med rapportering av risker till ett system och därmed undanröja de problem vi ser med att ha två system för rapportering av risker i produktionen.

Vi ser utvecklandet av ett system för att ta tillvara observationer i skyddsroundsprotokoll som ett bättre utnyttjande av företagets resurser än dagens system för observationsrapportering.

Utformning av åtgärder och system som uppmuntrar eller belönar beteende där medarbetare omedelbart åtgärdar brister eller faror i arbetsmiljön ser vi som en bättre utgångspunkt för att engagera medarbetare.

#### **5.5.4 Hantering av UE i rapporteringssystemet**

Då UE utgör en stor del av den arbetskraft som utför arbete på Skanska arbetsplatser vill vi kommentera hanteringen tillbuds- och olycksrapporter där UE är inblandade med utgångspunkt från följandet citat.

*Det är också en brist att UE inte hanteras i samma system som medarbetare. Det leder till att vi har dålig kontroll på tillbud och olyckor. Som det är idag läggs UE:s tillbud in i snabbrapporteringssystemet på ONE Skanska. (AMI2, bilaga 3)*

Då UE omfattas av samma regler och riktlinjer för arbetsmiljön som de egna medarbetarna ser vi det som självklart att de ska ingå i samma rapporteringssystem för att skapa en så fullständig bild som möjligt. Skanskas engagemang för säkrare arbetsmiljö har inte sin utgångspunkt i den egna organisationen utan botten i en uppfattning att hela byggbranschen måste höja standarden på arbetsmiljön. I samband med att Skanska utför entreprenader måste anställd, under och sidoentreprenörer men även tredjeman likställas i arbetet att skapa säkra arbetsplatser. Som

en direkt följd av det måste de även hanteras i samma system för tillbuds- och olycksrapportering.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

Alla tillbud och olyckor som uppstår i samband med att Skanska utför entreprenader måste rapporteras in i samma system som medarbetare.

#### **5.5.5 Erfarenhetsåterföring från rapporteringssystemet**

Skanska har kommit så pass långt med sin rapportering att det inte enbart används till att mäta skadefrekvensen utan även kan använda den som ett aktivt verktyg i arbetet med att förbättra säkerheten. Ett bra exempel på det är de nya säkra arbetsmetoderna som riktar sig till särskilt riskutsatta områden i produktionen. Dessa områden har lokaliserats genom studera statistiken från tillbuds- och olycksrapporteringen. Men statistiken har även en annan viktig funktion.

*Nu när vi inför de nya säkra arbetsmetoderna är statistiken ett bra verktyg för att belysa problematiken och visa på behovet av att vidta åtgärder inom ett specifikt område. Som t.ex. på fordon och arbetsmaskiner som stod för ca en tredjedel av tillbud och olyckorna under 2010. (AMI2, bilaga 3)*

*Det används säkert till viss del men det skulle kunna bli mycket skarpare. Det är ju väldigt bra... jag har ju mötts av det när jag arbetat med säkra arbetsmetoder att när vi går ut och pratar om det här och hävdar att det är på ett visst sätt så kommer det tillbaka med automatik att man vill se det i siffror. Är det verkligen så. Så det finns en hel del att göra där. På fordon är det inga problem. Om man drar ut tillbudsstatistik för 2010 på arbetsmaskiner och trafik så ser man att det är det som är absolut störst. Jag tror att det är en tredjedel av alla tillbud under 2010. Så visar man den bilden är man hemma och dörren öppen.(AMI2, bilaga 3)*

Att tydligt kunna visa på hög tillbuds- och olycksfrekvens inom ett specifikt område inom organisationen bidrar starkt till möjligheterna att implementera nödvändiga förändringar då det blir lättare att få medarbetare att dela målsättningen. Det ger samtidigt en ökad legitimitet och förståelse för rapporteringssystemet inom den egna organisationen. Som vi tidigare nämnt är tillbudsrapporteringssystemet en viktig kanal för medarbetare att skaffa sig information om den vikt ledningen fäster vid säkerhetsarbetet såväl som behovet av återkoppling till rapportören. Därmed blir rapporetringssystemet som avsändare en viktig del vid

introduktionen av nya åtgärder som grundar sig på statistik från systemet. Att tydligt kommunicera ursprunget för beslutet till åtgärden, d.v.s. statistik från rapporteringen, stärker förståelsen för behovet av rapportering. Vi menar att Skanska kan öka kvalitén på rapporteringen men även kvantitet i förhållande till faktiska tillbud, genom att tydligt kommunicera rapporteringen som avsändare för åtgärder.

Den sänkning i frekvensen av ögonskador ser vi som ett bra exempel på att tillbuds- och olycksrapporteringen är ett bra verktyg för att utvärdera och införa åtgärder. Att ytterligare förbättra verktyget genom att åtgärda de brister som finns inom systemet ser vi som viktigt men absolut inte akut. Det viktigaste vid en förändring är att utreda och genomföra möjliga kopplingar till andra delar av ledningssystemet. Till exempel skulle en koppling mellan arbetsberedning och statistik från tillbuds- och olycksrapportering kunna användas som vägledning vid riskanalys för arbetsmoment.

### **Sammanfattning**

Erfarenhetsåterföringen från Skanskas rapporteringssystem fungerar i dagsläget mycket bra. Ur framtagna statistik har områden med förhöjda risker identifierats och resulterat i åtgärder som syftar till att komma till rätta med problemen. Detta resulterar inte enbart i förbättrad säkerhet utan ger rapporteringssystemet en större legitimitet i organisationen. En viktig del i detta arbete blir därför att kommunicera rapporteringssystemet som beslutsunderlag för vald åtgärd.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

Vid genomförande av tidigare beslutsrekommendationer för rapporterings- och ledningssystem kommer även erfarenhetsåterföringen stärkas.

Kommunicera ursprunget för åtgärder som har stöd i statistik från rapporteringssystemet.

### **5.5.6 Arbetsberedningar**

Arbetsberedningar och arbetsplanering ingår som en del av organisationers hälsa- och säkerhetsarbete som Parker (2006) poängterar vid utvecklandet av en organisations säkerhetsarbete. Att engagera de medarbetare, som utför det rent praktiska arbetet, i planeringen av arbetsmoment har som vi tidigare nämnt många fördelar. Delaktighet skapar bättre möjligheter att lyckas i implementering av säkerhetsförbättrande åtgärder. Arbetsberedning är också ett ypperligt tillfälle för den erfarenhetsåterföring som enligt Erikson (2002) är signifikant för den lärande organisationen. Tillvaratagande av erfarenheter har inte bara fördelar i förebyggandet av olyckor. Det kan också innebära

ekonomiska vinster, förbättrad kvalitet och tidsvinster p.g.a. val av enklare arbetsmetoder, material och färre misstag vid projektering. I vilken utsträckning organisationen arbetar med arbetsberedningar och kvalitén på det arbetet får därmed direkta följder för säkerheten.

*Jag tycker att produktionschefer jobbar ganska bra med arbetsberedningar i regionen. Sen kan ju dokumentationen svikta ibland och inte vara riktigt så bra. (AMI1, bilaga 2)*

*Det är lätt att få personalen delaktig i arbetet. Vi har kört lite utbildningar i arbetsberedningar. Det finns olika knep man kan göra för att få personal delaktiga, göra det enkelt att delta. Post-it-lappar på väggen med risker och material. Det är ett stort glapp i kunskap mellan Skanska och UE/SE. Hela branschen behöver höja standarden i arbetsberedningar. (AMI3, bilaga 4)*

De arbetsmiljöingenjörer vi intervjuat delar synen att produktionsledningen gör ett gott arbete med beredningarna och antyder att Skanskas medarbetare gör det bättre än många andra aktörer inom byggbranschen. Att organisationen satsat resurser på utbilda medarbetare i arbetsberedning vittnar också om att ledningen förstår att det är en viktig del i det dagliga arbetet med att förbättra säkerheten men även säkerställa kvalitet i utförda arbeten. Bristen i dokumentation som nämns av AMI1 ser vi som oroande av två skäl. Dels för att det finns krav på arbetsberedning med riskanalys i utförandet av arbetsmiljöplan enligt AFS 1999:3, då arbetsmoment innehåller särskilda risker enligt §11 (Arbetsmiljöverket 2, 1999). Utan skriftlig dokumentation blir det omöjligt att vid en olycka visa att arbetsberedning utförts men även vilka åtgärder som vidtagits för att minimera risken för olycksfall. Den andra aspekten är att det motarbetar erfarenhetsåterföring som är av stor betydelse för den lärande organisationen då det blir svårare att utvärdera de faktiska orsakerna till misslyckanden. Bristen i dokumentationen bekräftas också av en av produktionsledarna.

*Utmaningen med arbetsberedningar är att utforma ett fungerande arbetsberedningssystem med en tillhörande utbildning. Som det är idag när man kommer ut på en arbetsplats så har de arbetsberett men inte dokumenterat det skriftligt utan bara muntligt. (PC4, bilaga 10)*

Flin et al (2006) menar att säkerhet och produktivitet står i konflikt med varandra genom att säkerhets- och riskplanering tar tid från produktionen och därmed sänker produktiviteten. Då vi tidigare visat att det finns delar av



produktionen som upplever att den har svårt att leva upp till Skanskas regler och riktlinjer för arbetsmiljöarbetet p.g.a. hård konkurrens ser vi positivt på att DC1 önskar att effektivisera processen med arbetsberedningar. Vi tolkar det som en insikt i den viktiga funktion arbetsberedningarna. Men även som en medvetenhet om produktionsledningens ibland svåra uppgift att fullständigt utföra säkerhetsarbetet med bibehållen produktivitet. Att därmed undanröja administrativa hinder för beredningarna skickar signaler om att arbetsberedningarna är viktiga men även att ledningen är medveten om medarbetarnas situation.

*Vi vill utveckla vårt objekt, tidstyrnings verktyg (OTS) till att automatiskt fylla i projektspecifik information i arbetsberedningar för att minska det administrativa motståndet för våra produktionschefer och arbetsledare vilket skulle ge dem mer tid att arbeta med arbetsmiljön i beredningen. (DC1, bilaga 5)*

*Det är bra att det finns arbetsberedningar, bedömningar av risker. Det är ett fortlevande arbete om man ska hålla det aktuellt och hålla fokus på det. Utmaningen är att leva upp till föreskrifterna och samtidigt klara kostnadsbiten. Det måste man titta på parallellt också. (PC4, bilaga 10)*

Tidigare har vi nämnt att graden av medarbetares delaktighet har stor inverkan på möjligheten att implementera strategier och genomföra kulturförändringar. I intervjuerna finner vi stöd för att Skanska har lyckats engagera sina medarbetare i arbetet med att utföra arbetsberedningar med riskanalyser. Fördelen med engagemanget är inte enbart högre motivation och bättre möjligheter att utföra arbetet säkert, utan även att organisationen drar nytta av tidigare erfarenheter som vi tidigare belyst som signifikant för den lärande organisationen.

*Mycket stor delaktiga medarbetare. Vi har veckomöte med fika då vi gör arbetsberedningar. Vi går igenom nya moment behovet av maskiner och hjälpmedel. Det som det kan brista i är den skriftliga dokumentationen. Mycket tar man för givet, det är självklart när man har att göra med yrkesfolk. (PC4, bilaga 10)*

*Vid moment med risk går vi alltid igenom jobben innan och då är hantverkarna med och ger synpunkter. De tycker faktiskt att det är kul att vara delaktiga i det arbetet. Det är inte alltid vi vet bäst. (PC3, bilaga 9)*

## **Sammanfattning**

Arbetsberedningar har en viktig funktion i att öka graden av delaktighet i det förebyggande säkerhetsarbetet genom att engagera de som är delaktiga i utförandet av arbetsmoment. Beredningarna är ett utmärkt tillfälle för erfarenhetsåterföring som är av stor vikt för den lärande organisationen. Skanska har kommit långt i arbetet med arbetsberedningar. Det finns en vilja och glädje i att vara delaktig i arbetet med planering av arbetsmoment och riskanalys. Utbildningsinsatser på området signalerar att ledningen lägger stor vikt vid arbetsberedningarna samtidigt som det ökar kvaliteten på utförda beredningar. En önskan om att effektivisera processen genom att integrera delar av administrationen i OTS ser vi som en god idé för att delvis undanröja hinder för arbetsberedning.

## **Möjlig beslutsrekommendation**

I dagsläget ser vi fortsatta utbildningar som nödvändiga för att komma tillrätta med förekommande brist på skriftlig dokumentation.

Att på sikt integrera administrationen av arbetsberedningar i projektstyrningssystem ser vi som ett bra initiativ för att underlätta processen för produktionsledningen

## **5.6 Kommunikation**

### **5.6.1 Hierarkisk kommunikationsväg**

Paton och MaCalman (2008) anser att kommunikation är en avgörande faktor vid implementering av nya strategier då en välinformerad organisation är mer benägen att ta till sig förändring. Tidigare i vår analys har vi visat att Skanska har lyckats väl med att kommunicera sin målsättning och ambition i att förbättra säkerheten på sina arbetsplatser. I den meningen har Skanska lyckats uppfylla ett kriterium för att underlätta den förändring i organisationen som är nödvändig för att uppnå målsättningen. I intervjumaterialet finner vi hos en av arbetsmiljöingenjörerna en oro för att Skanskas organisationsstruktur i sig utgör ett hinder för kommunikationen i säkerhetsfrågor.

*Jag tror inte att det [målsättningen] når arbetsplatserna i den utsträckning man skulle kunna önska. Traditionen inom Skanska är att presentera våra mål för regionchefen som informerar DC som ska informera Pr.C. o.s.v. o.s.v. Det blir lite som viskningsleken där informationen tunnas ut på vägen. Vi som sitter nära ledningen ser även hur de arbetar med ledarskapsfrågor, kommunikation och utbildning. (AMI2, bilaga 3)*

Erikson (2002) menar att långa kommunikativa vägar för beslut riskerar att leda till bortfall och förändring av den ursprungliga informationen. Bortfall

och förändring påverkas av chefers kommunikativa förmåga men även deras eget intresse för frågan. En annan nackdel med hierarkiska beslutsvägar är att de lägger hinder för den lärande organisation som man menar krävs för ett kunskapsutbyte vid t.ex. utformning av nya arbetsmetoder. Enligt Erikson(2002) finns det ett behov av att tunna ut traditionella revir både horisontellt och vertikalt. Även Roos et al (2004) påpekar behovet av att kunna kringgå hierarkiska beslutsvägar i implementeringsprocessen då beslutsprocessen annars riskerar att förlänga implementeringstiden. I frågor rörande utvecklandet av säkrare arbetsplatser ser vi tydliga fördelar med att kunna kommunicera olika aspekter av frågorna fritt inom organisationen. Säkerhet anses ofta inte kunna prissättas och därmed ser vi en svårighet att på ett förnuftigt sätt diskutera alla aspekter av dessa frågor i en vinstdrivande organisation.

Säkerhet har alltid ett pris då lönsamhet är en förutsättning för organisationen. Lönsamheten får dock inte bli en förevändning för att inte diskutera olika aspekter på problem och lösningar för säkerheten. Säkerhet skapas inte enbart genom förbättringar av ställningar, verktyg och skyddsutrustning. Beteende, personliga intressen, agendor, normer och värderingar är andra betydelsefulla faktorer vid utvecklandet av en god säkerhetskultur. Dessa delar är i sig svåra att fånga upp i t.ex. rapporteringssystem. Åsikter och idéer i organisationen skulle kunna genom muntlig kommunikation nå högre upp i hierarkin. Att kunna lyfta frågorna inom organisationen utan att i ett första skede behöva ta hänsyn till andra områden som t.ex. ekonomi eller personalfrågor, ser vi som en möjlighet att först grundligt utreda frågan för att senare kunna föra in de andra faktorer som organisationen har att ta hänsyn till. Vi ser att säkerhetsfrågorna har behov av en ny resurs som kommunikativt har direkt tillgång till flera nivåer i organisationsstrukturen. Denna resurs skulle då få möjlighet att verka som den sensor som Alvesson och Sveningsson (2008) efterlyser vid förändring av organisationer.

### **Sammanfattning**

Långa hierarkiska beslutsvägar riskerar att förlänga implementeringsprocessen vid organisationsförändring men även en förändring eller bortfall av information. I en förändringsprocess finns ett behov av att utveckla sensorer som avläser hur förändringsarbetet fortlöper i organisationen. Därmed ges organisationen möjlighet att göra kursändringar eller utöka insatserna i implementeringen av åtgärder och beslut.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

För att förbättra kommunikationen kring de säkerhetsförbättrande åtgärderna anser vi att Skanska måste införa en resurs med möjlighet att kringgå den hierarkiska kommunikationsvägen.

### 5.6.2 Riktlinjer för återkoppling

Behovet av återkoppling har vi redan berört i vår analys av ledningssystemet. Då återkopplingen spelar en avgörande roll för rapporteringssystemet vill vi åter ta upp aspekten. Det direkta behovet finns i att ge rapporteringssystemet legitimitet inför de anställda. Arbetet som läggs ned på rapporteringen kräver en feedback för att motivera framtida rapportering. Den fyller också en viktig funktion för den lärande organisationen som vi tidigare nämnt och där kunskapsåterföring är en förutsättning för att långsiktigt förbättra säkerheten i en organisation. I våra intervjuer ser vi att det inom organisationen finns ett behov av att ytterligare förbättra återkopplingen. Huvudkritiken är att det är för svårt för den enskilde att ta fram statistik ur det enskilda distriktet.

*Det används säkert till viss del men det skulle kunna bli mycket skarpare. (AMI2, bilaga 3)*

*I vårt distrikt sker återkopplingen i form av en månadsrapport. Den använder jag som underlag för produktionsledarmöte en gång i månaden. Det är tveksamt om produktionsledningen maktar med att konsekvent hämta erfarenheter från regionen ur systemet och ta upp dessa till diskussion. (DC2, bilaga 6)*

*Sen tror jag att de ute på projekten skulle vilja ha mer projektspecifik information om vad som händer just på deras projekt. Det skulle behöva vara enklare för produktionsledning att ta fram statistik. (AMI2, bilaga 3)*

*Ett mejlutskick en gång i månaden med observationer, tillbud, och olyckor skulle ge frågan mer fokus. Det blir en väldig fokusering under säkerhetsveckan sen trappas det ner igen. (PC1, bilaga 7)*

*Generellt går det via vår KMA. Då tas det vid våra möten t.ex. att det har hänt något eller något har ändrats. Så det återkopplas. Det är DC väldigt noga med. Det är en punkt på våra möten och skulle vi inte få den informationen hade det inte känts som om rapporteringen gjorde någon nytta då blir det bara statistik. (PC3, bilaga 9)*

Det framstår också som att både kvantitet och kvalitet på återkopplingen är beroende av vilket distrikt det handlar om. Därmed blir återkopplingen en ledningsfråga där distriktschefens engagemang och intresse i frågorna påverkar i vilken utsträckning återkoppling genomförs. Centrala riktlinjer till region och distrikt, om hur återkoppling bör skötas, framstår som lösning för

att skapa homogenitet i återkopplingen. Samtidigt ser vi tecken på att återkopplingen har förbättrats.

*Den har knappt funnits. Nu går vi igenom tillbud och olyckor vid varje månadsmöte om det inte är något som hänt på vår arbetsplats, då går vi igenom det direkt.*  
(PC2, bilaga 8)

*Vi har fått utskick med sammanställning från distriktet. Där man har haft alla observationer och tillbud med en förklaring om vad de berott på och vad man kan förbättra.* (PC1, bilaga 7)

### **Sammanfattning**

Återkoppling är av stor betydelse när en organisation genomgår en förändringsprocess men även för att få kontinuitet i tillbuds och olycksrapportering. Skanska har fått igång en fungerande återkoppling från rapporteringssystemet. Dock ser vi tecken på att det finns en variation på kvalitet och kvantitet som vi vill härleda till distriktsledningen.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

Högsta ledningen bör utforma tydliga riktlinjer vad som ska ingå i återkopplingen kring säkerhetsarbetet men även hur ofta denna ska utföras.

#### **5.6.3 Extern kommunikation**

Som ett ledande företag inom hälsa och säkerhet har Skanska stora möjligheter och incitament att bedriva opinionsarbete för en allmän förbättring av säkerheten i byggbranschen. Att ha en ledande roll har som vi tidigare visat ett pris för organisationen då det i en del fall minskar konkurrenskraften när hög säkerhet medför ökade omkostnader. I konkurrensen med mindre säkerhetsmedvetna bolag om projekt finns en stor risk att denna kostnad leder till förlorade anbud. Då en sänkning av nivån i säkerhetsarbetet inte är möjlig återstår att vända situationen till en fördel. I och med den skärpning av arbetsmiljöansvaret för byggherren som skedde 2009 (Arbetsmiljöverket 1, 2011) ser vi en möjlighet att utnyttja Skanskas ledande ställning som en fördel vid anbudsförfarande. Vi ser anbudsförfarandet som en möjlighet att utbilda nuvarande och presumtiva kunder om vilket ansvar för arbetsmiljön som åligger byggherren.

De nya reglerna innebär att det finns en kunskapslucka hos många byggherrar om vad det ansvaret innebär rent konkret. Det är också ett bra tillfälle att skriftligen precisera vad Skanska utför för att säkerställa en god arbetsmiljö. I konkurrens ger det möjlighet att kommunicera kring ansvaret för arbetsmiljön och därmed väcka tanken om behovet av säkerhet hos byggherren. Det ger

också en möjlighet att inför kund motivera en högre entreprenadkostnad. I vår intervju finner vi stöd för att frågor om arbetsmiljö inte har den plats i anbudsförfarandet som de förtjänar. Då säkerhetsarbetet medför kostnader är det också rimligt att så tydligt som möjligt redovisa dessa i anbudet.

*Kunder vill alltid ha allting så billigt som möjligt men då ska de ha arbetsmiljöansvaret. Då ska inte vi behöva ta över det. Byggherren har ju det från början. Då skulle de förstå innebörden av att ha samordningsansvaret och vilka kostnader det medför. (PC1, bilaga 7)*

*Nu har jag inte så mycket med den biten att göra, men visst förstår de att det kostar. Kravet... ser de till sina krav får de samma produkt till lägre kostnad från en mindre aktör (PC4, bilaga 10)*

PC3 uttrycker sig på följande sätt om arbetet med arbetsmiljöplaner.

*Det är beställaren som ska göra dem men vi brukar hjälpa till med dem. Vi gör dem bara vid större projekt och lämnar över dem till beställaren, men ofta godkänner de den bara utan att läsa den. Nu är de lite mer på hugget. Framför allt de kommunala kunderna p.g.a. de nya lagarna. (PC3, bilaga 9)*

Citatet vittnar om att det finns en växande förståelse för behovet av att anlita entreprenörer med ett gott arbetsmiljöarbete. Denna mognad finner vi även stöd för hos andra av våra respondenter.

*Den nuvarande kunden vi jobbar åt har samma krav som oss, det har de stora kunderna överlag idag. Det är skönt för oss! (PC2, bilaga 8)*

*Ja trafikverket! De är en kund i branschen som ställer väldigt höga krav. De kräver särskild utbildning för att få utföra deras arbeten. Det motiverar oss när kunden visar uppskattning och engagemang. (AMI3, bilaga 4)*

Framför allt verkar det vara stora och erfarna beställare som efterfrågar ett gott arbetsmiljöarbete. Det är respondenterna i de mindre distrikten som uttrycker att de inte alltid möter förståelse för den merkostnad Skanskas engagemang innebär. Vi har tidigare pekat på de svårigheter mindre distrikt och projekt har att tillföra tillräckliga resurser för att fullt ut leva upp till Skanskas riktlinjer för säkra arbetsplatser. Vi menar att dessa distrikt i sina kontakter med kunder skulle kunna dra nytta av en förbättrad kommunikation om vilka kostnader

arbetet med hälsa och säkerhet medför men även vilka fördelar Skanskas engagemang innebär.

### **Sammanfattning**

För att kunna använda Skanskas satsning på säkrare arbetsmiljö som en konkurrensfördel anser vi att Skanska måste bli tydligare i sin kommunikation. Genom att informera byggherren i omfattningen av ansvaret för arbetsmiljön som vilar på densamme öppnas möjligheter att motivera en högre anbudssumma. Att samtidigt precisera Skanskas åtagande och arbetsmetoder för att skapa säkra arbetsplatser kan bidra till att öka incitamenten att välja Skanska som entreprenör. Fördelen med en ökad kommunikation ser vi främst i de mindre distrikten. I dessa distrikt konkurrerar Skanska i större utsträckning med mindre aktörer som satsar mindre resurser på ett väl fungerande arbetsmiljöarbete.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

Skapa möjligheter att redogöra för Skanskas arbete med att skapa säkrare arbetsplatser i ett anbudsförfarande i form av dokument som preciserar vad ett engagemang av Skanska konkret innebär.

## **5.7 Implementering**

I vår litteraturstudie pekade vi på problematiken kring genomförande av strategier. Roos et al (2004) anser att organisationens förmåga att genomföra förändringar i organisationsstruktur, resursfördelning, administration och riktlinjer är avgörande för möjligheterna att realisera en strategi. Hur en implementering genomförs påverkas av tidshorisonten och strategiproblemets betydelse. I Skanskas fall menar vi att alla delar av säkerhetsarbetet inte kan behandlas inom samma tidshorisont. Vid införandet av nya arbetsmetoder eller användandet av personlig skyddsutrustning såväl som ingrepp i ledningssystem och resursfördelning finns möjlighet till en kortare tidshorisont.

Som vi tidigare visat kräver åtgärder som syftar till förändring av beteenden och attityder en längre tidshorisont. Detta på grund av att dessa förändringar svårligen låter sig kontrolleras. Vi anser att målsättningen med kraftiga sänkningar av skadefrekvenstalet fram till år 2015 ger en kort tidshorisont och därmed kräver ett styrt genomförande. Samtidigt delar vi synen med många forskare att säkerhetskulturen i form av beteenden, normer och attityder är det området där det finns störst möjligheter att göra framsteg.

Som vi tidigare visat finns det många svårigheter att utföra planerade kulturförändringar. Vi vill påstå att Skanska befinner sig i en situation där grunden för just den typen av förändringar är lagd och att mycket bra arbete

redan är utfört. Huvudanledningarna till det är den medvetenheten kring säkerhetsfrågor i organisationen och den prioritet som ledningen gett arbetet. Många andra bitar finns redan på plats som t.ex. rapporteringssystem, utbildning, utveckling av arbetsmetoder, arbetsberedningar och arbetsplanering samt samarbete med UE. Dock är det viktigt att komma ihåg att dessa delar fortfarande har möjlighet att förbättras. Den enskilt största bristen som vi i dagsläget kan identifiera är som vi tidigare visat resursfördelning. Vid styrt genomförande av implementering har organisationens förmåga att fördela resurser stor betydelse. I följande citat från våra intervjuer finner vi stöd för vår observation.

*Det handlar om att ha tid att ta in. Har du tillräcklig bemanning, kan du avsätta tiden till att ta upp observationer och föra tillbaka det till hantverkarna, men är du själv och man inte hinner med mer än att säga ajabaja så blir det inte bra. Det är mycket en resursfråga. (PC1, bilaga 7)*

*Förra året tog vi ett steg med skyddshandskar och glasögon och i år ett nytt steg med ställningar och bockar och sådant. Det känns som att just nu går det för fort. Det är för mycket som händer. Vi har bekymmer med det vi förde in förra året och nu ska vi på med nästa del. Det känns som att det går lite för fort. Eftersom jag sitter själv blir det väldigt mycket att ta tag i. (PC1, bilaga 7)*

*Vi har en ganska småskalig verksamhet så därför är tjänstemanna bemanningen väldigt slimmad. Det känns som att ute i projekten har vi en stor utmaning att hinna med att tillgodogöra oss alla nya direktiv och hinna med att implementera dem. (DC2, bilaga 6)*

Produktionsledningen uppfattar det som att tiden i kombination med underbemanning hindrar implementeringen. Distriktsledningen anser att det är den slimmade organisationen som är orsaken till svårigheterna att hinna med implementeringen. Att produktionsledningen anser tiden vara för knapp ser vi som en följd av bristande resurser. Då det finns många andra mål som ska uppnås uppstår målkonflikt. Den konflikt som finns mellan produktivitet och säkerhetsarbete ser vi som en grundorsak till hinder för implementering. Som vi visat tidigare ökar motståndet till förändring då subkulturens målsättning står i konflikt med ledningens målsättning. I fallet med säkerhet kontra produktivitet är det den nya viktning dem emellan som utgör oro för subkulturen. För att undanröja denna oro måste den ökade prioriteringen av säkerheten mötas med nya resurser för att inte implementeringsprocessen ska bli alltför lång.



För att förändra de beteenden och attityder som påverkar säkerheten på Skanskas arbetsplatser krävs en lång tidshorisont och fortsatt prioritering av området. I och med att Skanska har säkerheten inskriven i sin nollvision måste frågan få fortsatt fokus även i tider då andra prioriteringar ökar i betydelse. Som vi tidigare visat finns det för Skanska mycket goda möjligheter att nå bra resultat i förbättrad säkerhetskultur om frågorna ges ett fortsatt fokus.

### **Sammanfattning**

Målsättningen om kraftiga sänkningar av skadefrekvenstal kräver förändringar i organisationen som har både kort och lång tidshorisont. Att förändra beteenden och attityder är ett långsiktigt arbete som svårligen låter sig kontrolleras fullt ut. De delar som klarar kortare implementeringstid omfattar nya arbetsmetoder, skyddsutrustning, ledningssystem och resursfördelning. Tidshorisonten för att nå målsättningen till 2015 anser vi vara kort och därmed krävs en styrd implementering av säkerhetsförbättrande åtgärder. En styrd implementering är starkt beroende av att resursfördelningen står i proportion till förändringsarbetet. Små distrikt med mindre projekt har svårigheter att tillföra tillräckliga resurser för att fullständigt kunna leva upp till Skanskas riktlinjer och samtidigt vara konkurrenskraftiga. Därmed ser vi en risk att tiden för implementering av säkerhetsförbättrande åtgärder förlängs.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

En omfördelning av resurser inom Skanska till fördel för de mindre distrikten ser vi som nödvändig i synnerhet under tiden för implementering av säkerhetsförbättrande åtgärder. Resursen bör fokuseras till en för produktionsledningen i arbetsmiljöarbetet avlastande funktion.

## **5.8 Organisationsförändring**

### **5.8.1 Arbetsmiljöresurs**

Reason (1997) menar att olyckor är en felaktig viktning mellan säkerhet och produktion och att orsakerna har sina rötter i organisationens utformning och ledning. I Skanskas fall ser vi inte att det är viktningen mellan säkerhet och produktion i sig som är problemet. Ledningen har tydligt fört upp frågan på en sådan nivå att organisationen är väl medveten om frågans betydelse. Det är istället, som vi tidigare visat, skillnaderna i möjlighet att hantera den ökade prioriteringen av säkerhet i de mindre projekten som utgör den tillfälliga utmaningen. Skanska har därmed kommit förbi en punkt där det istället är möjligheten att fullt ut leva upp till ambitionen som är utmaningen. Vi menar att den ökade arbetsbelastningen med säkerhetsarbetet inte har kompenseras med ökade resurser i tillräcklig omfattning. I synnerhet inte under en tid där implementering av nya säkerhetsförbättrande åtgärder tar resurser i anspråk. Vid en målkonflikt som den mellan säkerhet och produktivitet finns en risk att

medarbetare ser säkerhetsarbetet som ett hot mot den egna positionen. Som vi tidigare nämnt är tilldelningen av resurser en viktig del för att nå framgång i implementerandet av strategi. Därmed vill vi återkomma till den resurs vi nämnde i avslutningen av stycket om ledningens tydlighet i sin målsättning för förbättrad säkerhet. Behovet av resursen är redan identifierat av organisationen och till viss del redan tagen i bruk på eget initiativ.

*I dagsläget skulle vi behöva många fler arbetsmiljökoordinatorer på plats i det dagliga arbetet.(AMI2, bilaga 3)*

*Jag skulle vilja ha en arbetsmiljöingenjör så nära som på distriktet som ett stöd åt produktionsledningen. Där arbetsmiljöingenjören ambulerar mellan projekten med återkommande möten om säkerhetsarbetet. Det skulle säkra upp nivån och höja ribban ytterligare ett snäpp.(DC2, bilaga 6)*

*Att ha råd med en KMA på heltid hade gjort stor skillnad. Den resursen betyder väldigt mycket. Jag hade aldrig varit så långt kommen om jag inte hade en KMA. Jag har peppar peppar... inte haft någon olycka med frånvaro på nästan 3 år. Vilket jag tror är unikt för ett distrikt.(DC1, bilaga 5)*

I det följande stycket vill vi ur ett organisationsförändringsperspektiv belysa behovet av en KMA på distriktsnivå men även klargöra fördelar och möjligheter. Vi vill också peka på önskvärda kompetenser resursen bör besitta vid en eventuell rekrytering. Med kompetenser menar vi inlärd och erfarenhetsbaserade kunskaper. Utgångspunkten för vårt resonemang är att Skanskas ambition att höja säkerheten på sina arbetsplatser har medfört en ökad arbetsbörda. Komplexiteten i arbetsmiljöarbetet är så pass stor att vi menar att arbetet bör samlas i en resurs som har möjlighet att ägna sig åt frågan på heltid. Det skulle avlasta produktionsledningen och ge den möjlighet att fokusera mer på planering, kvalitet och produktion. Stora delar av produktionsledningen inom Skanska är hämtad från hantverkarsidan. Vi ser dem som specialister på att driva utförandet av entreprenader.

I takt med att arbetsmiljöarbetet blir mer omfattande kommer det att påverka produktiviteten och därmed lönsamheten. Fördelarna, ur ett säkerhetsperspektiv, med att rekrytera inom organisationen är att de kan produktionen och därmed kan förutse risker i arbetsmiljön men även att de har god kännedom om den subkultur som utför arbetet. Nackdelen är å andra sidan att de delar många normer och värderingar med subkulturen. Som vi tidigare nämnt har organisationens kultur med ingående subkulturer en stark inverkan på ledaren och därmed formas ledaren oftast mer av organisationen än vise

versa. En ur organisationen rekryterad medarbetare kan därmed antas dela de målsättningar och den kultur man önskar förändra. I en förändringsprocess innebär det ett ökat motstånd.

Tidigare i vår analys har vi argumenterat för att det i de mindre distrikten finns svårigheter att hundra procentigt leva upp till det säkerhetsarbete Skanska kräver. I synnerhet vid konkurrens med mindre aktörer. I denna konkurrens finns en svårighet i att ta betalt för vad säkerhetsarbetet kostar och att det delvis beror på svårigheter att specificera kostnaden. Med en tydligt definierad tjänst som KMA blir det möjligt att i anbud prissätta det arbetet. Den skärpning av byggherrens arbetsmiljöansvar som skedde 2009 skulle här kunna användas som argument för kostanden vid anbudsförfarandet. Vid åtagandet av BAS-U och BAS-P finns från Skanska tydliga riktlinjer till organisationen om vilket arbetsmiljöarbete som ingår. Att kommunicera dessa delar samt i viss mån utbilda kunder i dess ansvar för arbetsmiljön ser vi som en god möjlighet att vända Skanskas höga ambition i frågan till en konkurrensfördel.

Clarke (2000) menar att skillnader i organisationers olyckstal till viss del kan förklaras av vilken status den position som ansvarar för säkerheten ges. Genom att koncentrera Skanskas säkerhetsarbete till en KMA-tjänst anser vi att frågorna skulle ges en ökad status. Positionen måste samtidigt ges befogenheter att fatta beslut som är tvingande för produktionsledningen i frågor som rör säkerhetsarbetet. Därmed ges positionen den högre status som är av betydelse i arbetet med att sänka olycksfrekvensen.

### **Sammanfattning**

Den ökade komplexiteten och omfattningen av Skanskas säkerhetsarbete kräver allt mer tid av produktionsledningen vilket i slutändan påverkar produktiviteten negativt. De mindre distrikten är i behov av en KMA-tjänst som på heltid avlastar produktionsledningen i arbetsmiljöarbetet. Införandet av en KMA-tjänst på distriktsnivå ger möjligheten till specialisering inom arbetsmiljö och därmed en effektivisering av arbetet. Genom att samla säkerhetsarbetet i en resurs ges frågorna kring arbetsmiljö en högre status vilket har en positiv inverkan på möjligheterna att förbättra säkerheten inom organisationen. Samtidigt ser vi möjligheter att redovisa den specifika kostnaden för säkerhetsarbetet vid anbudsskrivning. Behovet av KMA-tjänsten är redan identifierat i vissa distrikt i organisationen och även delvis infört.

#### **5.8.2 Sensor och kommunikatör inom säkerhetsarbete**

Både Alvesson och Svenningsson (2008) och Anthony och Govindarajan (2006) belyser vikten av att kontinuerligt mäta av hur förändringsarbetet tas

emot av organisationen. Tillgången till en KMA på distriktsnivå skulle ge goda möjligheter att kunna fånga upp reaktioner på ”golvet” och i produktionsledningen. KMA-positionen skulle då få rollen som den sensor i förändringsarbete vi nämnt i vår litteraturstudie. I samband med denna sensorroll vill vi också peka på möjligheter att förbättra kommunikationen kring säkerhet inom Skanska. Utgångspunkten är den förklaringsmodell som Roos et al (2004) för fram i beskrivandet av vertikal arbetsfördelning. Antalet hierarkiska steg i organisationens kommunikationsväg påverkar komplexiteten och därmed att information riskerar att gå förlorad eller förvanskas. Vilket också bekräftas i Skanskas fall av AMI2.

*Traditionen inom Skanska är att presentera våra mål för regionchefen som informerar DC som ska informera Pr.C. o.s.v. o.s.v. Det blir lite som viskningsleken där informationen tunnas ut på vägen. Vi som sitter nära ledningen ser även hur de arbetar med ledarskapsfrågor, kommunikation och utbildning. (AMI2, bilaga 3)*

Återkoppling är som vi tidigare visat en viktig del i att skapa tilltro till det förändringsarbete en organisation vill genomföra men även för att kunna ha en fungerande tillbudsrapportering. Även om det redan sker återkoppling har vi i vår intervjustudie funnit uttryck för att denna skulle kunna förbättras.

*Ett mailutskick en gång i månaden med observationer, tillbud, och olyckor skulle ge frågan mer fokus. Det blir en väldig fokusering under säkerhetsveckan sen trappas det ner igen. (PC1, bilaga 7)*

*Vi får lite via nätet om vad som har hänt. Jag skriver ut och sprider det i bodarna så att de får sig en tankeställare. Jag vet inte om det kommer tillbaka något. Det kommer jag inte ihåg.(PC4, bilaga 10)*

Samtidigt ser vi att de PC som har tillgång till KMA på halvtid anser sig ha en mer regelbunden återkoppling.

*Generellt går det via vår KMA. Då tas det vid våra möten t.ex. att det har hänt något eller något har ändrats. Så det återkopplas. Det är DC väldigt noga med. Det är en punkt på våra möten och skulle vi inte få den informationen hade det inte känts som om rapporteringen gjorde någon nytta då blir det bara statistik. Sedan tar vi upp det med våra gubbar på månadsmöten. Vid olyckor får vi det direkt på mejlen och det sätts upp på*

*anslagstaylor. Vissa tillbud med information som måste komma ut snabbt väntar vi ju inte till månadsmöten. (PC3, bilaga 9)*

*Den har knappt funnits. Nu går vi igenom tillbud och olyckor vid varje månadsmöte om det inte är något som hänt på vår arbetsplats, då går vi igenom det direkt. (PC2, bilaga 8)*

Genom att ha resursen på distriktsnivå ser vi en möjlighet att skapa närhet i säkerhetsarbetet. Med det menar vi att återkoppling av tillbud och olyckor som skett på lokalnivå för säkerhetsfrågorna närmare den egna arbetsplatsen och därmed öppnar för större eftertänksamhet och reflektion kring den egna situationen.

En förändring av säkerhetskultur är som vi tidigare visat beroende av många mjuka värden som värderingar, normer och tolkningar av målsättningar och direktiv. Processen innebär ofta att olika intressen inom organisationen ställs i konflikt mot varandra. För delar av organisationen kan förändringen även uppfattas som ett hot mot den egna positionen. Ledningssystem i form av rapportering och formulerade strategier har som vi tidigare visat ofta svårt att fånga upp dessa delar. I våra intervjuer har vi funnit stöd för att det finns en medvetenhet kring vikten av att förbättra säkerheten i organisationen. I vårt eget möte med anställda på Skanska under intervjuerna har vi slagits av den öppenhet som funnits i diskussionen men även lusten att tala om frågorna. Det leder oss att tro, utan att säkert kunna bevisa det, att det finns många tillfällen, under informella former, då frågorna diskuteras mellan Skanskas medarbetare. I dessa samtal tror vi att det, för förändringsarbetet, finns många viktiga lärdomar, ris och ros men även idéer som går förlorade då de inte fångas upp och därmed aldrig når ledningen. En på distriktsnivå verksam KMA skulle ha möjligheten att fånga upp detta och enligt den kommunikationsmodell vi presenterat föra den uppåt i organisationen. Som exempel på tillfällen då samtalet kan vara att föredra hittar vi i PC3s uttalande om tillbudsrapporteringen.

*De kan nog tycka att det är jobbigt att fylla i rapporten. Men det är det ju inte. De behöver bara berätta så fyller jag i rapporten. När det är i fyllt är de inte inblandade mer. Ibland tror jag att de tror att de ska skriva en hel roman. De är lite skrämde av det. Det har de själva erkänt. Annars är de väldigt öppna med att prata om olyckor och risker. Så de förstår behovet av rapporteringen. (PC3, bilaga 9)*

Vi ser det också som en indikation på att vår känsla av öppenhet och vilja till samtal kring säkra arbetsplatser bekräftas.

## **Sammanfattning**

I det förändringsarbete Skanska genomgår ser vi ett behov av en sensorroll som möjlighet att kontinuerligt har möjlighet att mäta av hur förändringsarbetet i organisationen fortlöper. Därmed ges organisationen möjlighet att göra förändringar i arbetet med implementering av åtgärder som syftar till förbättringar av hälsa och säkerhet. En KMA på distriktsnivå ser vi som en utmärkt position för att bedriva ett sådant arbete. I sin roll som sensor ser vi också ett behov av möjlighet att direkt kunna kommunicera till flera nivåer i den hierarkiska organisationsstrukturen. Att placera tjänsten på distriktsnivå nära byggproduktionen ges möjligheten att fånga upp tankar, idéer, och åsikter i samtal mellan medarbetare i det dagliga arbetet. I dessa samtal anser vi att det finns många lärdomar och konstruktiva idéer om hur förbättringar av säkerheten kan göras men även insikter om av ledningen införda förändringar som annars riskerar att gå förlorade.

## **Möjlig beslutsrekommendation**

Vi ser ett stort behov av att på bred front införa en heltids KMA-tjänst på distriktsnivå. Syftet är att avlasta produktionsledningen i arbetsmiljöarbetet samtidigt som kunskapsnivån inom arbetsmiljöarbete kan höjas på distriktsnivå.

### **5.8.3 Utbildning som verktyg vid förbättringar av säkerhet**

Som ett led i att förbättra säkerheten i produktionen har Skanska satsat resurser på utbildningar inom organisationen. För det konkreta byggarbetet är för tillfället satsningen på säkra arbetsmetoder som står i fokus. Säkra arbetsmetoder i produktionen riktar in sig på arbetsområdena med förhöjd risk inom organisationen som identifierats med hjälp av tillbuds- och olycksrapporteringen. Även en utbildning i samtalsteknik genomförs.

Utbildningen är tänkt att stärka ledningens sätt att kommunicera säkerhetsfrågorna i organisationen. Tanken är också att den ska stärka produktionsledningen i samtal om säkerhet med medarbetare och UE. Utbildningen genomförs från regionchef och vidare ner i hierarkin ända till produktionschefer. DC1 anser att denna utbildning också måste nå arbetsledare i organisationen.

*Än så länge har samtalsteknikutbildningen enbart gått till PrC och PC. Jag tycker dock att den måste nå ner till arbetsledarna eftersom det är de som har mest nytta av den. (DC1, bilaga 5)*

Satsningarna visar att den högsta ledningen arbetar brett med utbildning i förändringsarbetet. De säkerhetshöjande utbildningarna riktar in sig på både hårda värden som produktionsmetoder och samtal som har för avsikt att

förbättra säkerhetskulturen. Om arbetsledare innefattas i samtalsteknikutbildning har vi inte lyckats utreda. Vår åsikt är dock att det är en, som vi tidigare nämnt, särskilt viktig grupp att nå då första linjens chefer spelar en avgörande roll vid en önskad förändring i säkerhetsbeteenden.

*I stora projekt med duktiga produktionschefer har de både tid och resurser att arbeta med arbetsmiljö men i små projekt finns inte förutsättningarna. Där skulle behövas mer stöttning och också en önskvärd grupp för utbildning. (AMI3, bilaga 4)*

*Fokus på att ha rätt resurser redan från början men även att man skaffar sig en högre kompetens inom arbetsmiljöfrågor även på de mindre lokalkontoren. (AMI1, bilaga 2)*

De arbetsmiljöingenjörer vi intervjuat är delaktiga i arbetet med att utforma de åtgärder som organisationen genomför. Vid utformningen av de nya säkra arbetsmetoderna har det bildats arbetsgrupper bestående av arbetsmiljöingenjör ur Skanskas arbetsmiljösupport och medarbetare hämtade från produktionsledning inom berörda områden. Denna form av erfarenhetsåterföring är precis av det slaget som vi tidigare belyst fördelarna av i den lärande organisationen. Vi kan utläsa att det finns goda förutsättningar för att Skanska även i framtiden kommer att kunna ta fram utbildningar som riktar in sig på de mjuka parametrarna som påverkar de säkerhetsbeteenden i organisationen. Flin et al (2006) menar att medarbetares uppfattning om chefers och arbetsledares beteenden och attityder till säkerheten spelar en väsentlig roll för möjligheterna att genomföra förbättringar inom säkerheten. Därmed är det viktigt för organisationen att förändra dessa chefers beteenden och attityder. Detta för att underlätta förändringen i övriga delar av organisationen. Vi ser positivt på identifieringen av ledningen som målgrupp för utbildning då den gruppen många gånger glöms bort i förändringsarbetet.

*Jag skulle vilja utbilda högsta ledningen mer i arbetsmiljö, det är många produktionsledare som är duktiga inom området och där emellan är det ett glapp. De kollektivanställda skulle behöva mer utbildning. Främst om varför olyckor inträffar och vad de själva kan göra för att minska riskerna. Jag skulle även vilja ha fler arbetsmiljöingenjörer som stöttade ledningen ute i produktionen. (AMI3, bilaga 4)*

*Ett utökat fokus på ledarskap genom att utbilda chefer i att leda ur ett säkerhetsperspektiv skulle också vara önskvärt. (AMI2, bilaga 3)*

### **Sammanfattning**

Skanskas utbildningsinsatser för att skapa säkrare arbetsplatser inriktar sig dels på förändring av hur arbetsmoment kan utföras säkrare men även hur organisationen kan förändra och påverka medarbetares säkerhetsbeteende. Initiativet att även involvera ledningen i utbildningsinsatser ser vi som mycket positivt då ledningen ofta är en grupp som förbises vid förändringsarbete. Skanskas initiativ att återföra erfarenheter och kunskaper från produktionen till utvecklandet av säkrare arbetsmetoder vittnar om att organisationen har goda möjligheter att ta fram bra utbildningar i syfte att förbättra säkerheten.

### **Möjlig beslutsrekommendation**

En fortsatt satsning på säkerhetsförbättrande utbildningar som både inriktar sig på arbetsmetoder och beteenden. Vid utvecklande av utbildningar ser vi tillvaratagande av organisationens erfarenheter och kunskaper som den viktigaste källan till information.



## 6 Diskussion

Analysen av empiri har lett oss till möjliga beslutsrekommendationer av förbättringsåtgärder inom Skanskas hälsa- och säkerhetsarbete. Våra resultat är en produkt av kvalitativa intervjuer analyserade genom vår teorisyntes av organisationsteori. En kvalitativ undersökning innebär få respondenter men hög aspektrikedom. Syftet är att spåra områden där Skanskas arbete för att skapa säkrare arbetsplatser fungerar bra men framför allt var det finns en problematik. Vår förhoppning är att väcka Skanskas uppmärksamhet på dessa områden eller bekräfta en redan identifierad problematik.

Vårt mål med denna rapport är därmed inte att leverera en exakt bild av hur Skanskas arbete med att förbättra säkerheten fortlöper. Antalet respondenter gör det svårt att formulera hur pass generella våra resultat är för organisationen. Arbetet med att bedöma i vilken utsträckning de är generella för organisationen lämnar vi över till Skanska. Arbetet är utfört inom Skanska Hus men vi anser att resultaten även är applicerbara på övriga verksamhetsgrenar.

I följande stycke gör vi en skärpning av vår beslutsrekommendationer med en avslutande del där vi formulerar vår åsikt.

### 6.1 Ledningens målsättning i organisationen

#### Resultat

Skanskas ledning har skapat en god förankring av policy och målsättningen för hälsa och säkerhet i organisationen vilket är en grundläggande förutsättning för att genomdriva förändringar. Målsättningen delas av organisationen men i mindre distrikt har vi spårat en målkonflikt gällande säkerhet och produktivitet vilket leder till svårigheter att bedriva ett fullständigt säkerhetsarbete och samtidigt vara lönsam.

#### Beslutsrekommendation

Fortsatt kommunikation i syfte att vidmakthålla organisationens höga medvetenhet om hälso- och säkerhetsfrågornas prioritering. Vi anser följande delar vara vitala delar i den fortlöpande kommunikationen.

- Återrapportering och erfarenhetsåterföring till organisationen från tillbuds- och olycksrapportering
- Globalt säkerhetsstop
- Visionära tal gällande hälsa och säkerhet från högsta ledningen.

## 6.2 Målsättning och hantering av UE

### Resultat

Skanskas ambitiösa arbetsmiljöarbete innebär en extra belastning på den egna organisationen genom hantering av underentreprenörer. För att underlätta produktionsledningens hantering av UE ser vi ett behov av centrala riktlinjer för hantering och bestraffning av underentreprenörer vid upprepade brott mot Skanskas riktlinjer för säker arbetsplats. Produktionsledningen är i behov av att på olika nivå sätta press på UE som inte följer Skanskas riktlinjer för säker arbetsplats. Samtidigt skickar det signaler till de egna medarbetarna att det är oacceptabelt att bryta mot ordnings och skyddsregler.

### Beslutsrekommendation

Utformning och implementering av centrala riktlinjer för varnings- och bestraffningssystem. Riktlinjerna skall kunna användas som stöd för produktionsledningen vid hantering av UE som bryter mot Skanskas ordnings och skyddsregler eller missköter det administrativa arbetsmiljöarbetet, som exempelvis arbetsmiljöplaner och arbetsberedning med riskanalys.

## 6.3 Förbättringsåtgärder av ledningssystem

### Resultat

Vi har funnit att organisationen anser att det finns brister i ledningssystemet för hälsa och säkerhet. Systemet dras med brister i användarvänlighet och det saknas viktiga kopplingar mellan delar av systemet. Bristerna leder till att systemet inte används som ett produktionshjälpmedel i önskvärd utsträckning. Åtgärder av ledningssystemets användarvänlighet har potential att effektivisera organisationens arbetsmiljöarbete och förbättra erfarenhetsåterföring.

### Beslutsrekommendation

Systemets innehåll är bra på så sätt att det har potential att effektivisera arbetet inom organisationen när svårigheter i navigation och användarvänlighet väl är avhjälpta. Översyn av ledningssystem i följande kategorier;

- Användarvänlighet (Usability) förbättrad navigation.
- I syfte att förbättra utredning av olycksorsak samt erfarenhetsåterföring skapa kopplingar mellan dokumentation av arbetsmiljö arbetsberedningar, arbetsmiljöplaner, skyddsrondsprotokoll, tillbuds- och olycksrapportering samt revisioner.
- Homogen kategorisering av tillbud och olyckor.

## **6.4 Rapporteringssystem för tillbud och olyckor**

### **Resultat**

Skanska har ett fungerande system för tillbuds- och olycksrapportering. Förståelsen för behovet av tillbuds- och olycksrapportering är god inom organisationen. Skillnaden i kategoriseringen mellan olycks- och tillbudsrapportering innebär minskad jämförbarhet mellan data som hämtas ur de båda systemen och därmed risk för förlust av viktiga observationer. De synpunkterna gällande användarvänlighet och navigation som vi har på ledningssystemet som helhet är relevanta även för rapporteringssystemen. Möjligheterna till och den faktiska erfarenhetsåterföringen skulle förbättras genom åtgärder i systemets utformning. Det finns skillnader i kvantitet och kvalitet i rapportering som grundar sig i projektorganisationens storlek och ledning.

### **Beslutsrekommendation**

Åtgärder inom användarvänlighet och kategorisering ger möjligheter till ökad kvalitet och kvantitet på den erfarenhetsåterföring som redan sker.

## **6.5 Rapporteringssystem för observationer**

### **Resultat**

Då det finns tydliga svårigheter att få igång en fungerande observationsrapportering ser vi risker med att systemet finns kvar i organisationen. Vi ser tydliga nackdelar med att inom organisationen ha två liknande system för rapportering av risker. Vår åsikt är att det finns en risk att systemet för tillbudsrapportering påverkas negativt då ett liknande och icke fungerande rapporteringssystem tillåts existera inom organisationen. Observationsrapporteringen leder inte till att engagera medarbetare i säkerhetsarbetet. En rapporterad observation bidrar inte till att avhjälpa risken. Att istället satsa resurser på åtgärder och utbildning som syftar till att uppmuntra och belöna beteenden som leder till omedelbar åtgärd av risk ser vi som ett bättre alternativ till observationsrapporteringssystem. Ett tillvaratagande av observationer i skyddsprotokoll anser vi vara ett mer effektivt utnyttjande av organisationens resurser i arbetet att lokalisera risker i produktionen.

### **Beslutsrekommendation**

Vi anser att ett avskaffande av observationsrapporteringen skulle fokusera arbetet med rapportering av risker till ett system och därmed undanröja de problem vi ser med att ha två system för rapportering av risker i produktionen.

## **6.6 Erfarenhetsåterföring från rapporteringssystemet**

### **Resultat**

Erfarenhetsåterföringen från Skanska rapporteringssystem fungerar i dagsläget bra. Ur framtagen statistik har områden med förhöjda risker identifierats och resulterat i åtgärder som syftar till att komma till rätta med problemen. Detta resulterar inte enbart i förbättrad säkerhet utan ger rapporteringssystemet en större legitimitet i organisationen. En viktig del i detta arbete blir därför att kommunicera rapporteringssystemet som beslutsunderlag för vald åtgärd.

### **Beslutsrekommendation**

Vid genomförande av tidigare beslutsrekommendationer för rapporterings- och ledningssystem kommer även erfarenhetsåterföringen stärkas. Kommunicera ursprunget för åtgärder som har stöd i statistik från rapporteringssystemet i syfte att inom Skanska öka förståelsen för behovet av rapporteringen, som hjälpmedel att implementera nya åtgärder inom hälsa- och säkerhet.

## **6.7 Arbetsberedning**

### **Resultat**

Arbetsberedningar har en viktig funktion i att öka graden av delaktighet i det förebyggande säkerhetsarbetet genom att engagera de som är delaktiga i utförandet av arbetsmoment. Beredningarna är ett utmärkt tillfälle för erfarenhetsåterföring som är av stor vikt för den lärande organisationen. Skanska har kommit långt i arbetet med arbetsberedningar. Det finns en vilja och glädje i att vara delaktig i arbetet med planering av arbetsmoment och riskanalys. Utbildningsinsatser på området signalerar att ledningen lägger stor vikt vid arbetsberedningarna samtidigt som det ökar kvalitén på utförda beredningar. En önskan om att effektivisera processen genom att integrera delar av administrationen i OTS ser vi som en god idé för att undanröja administrativa hinder för arbetsberedning.

### **Beslutsrekommendation**

Fortsatta utbildningar och informationsinsatser om arbetsberedning för att komma tillrätta med förekommande brist på skriftlig dokumentation. Integrera administrationen av arbetsberedningar i projektstyrningssystem i syfte att underlätta processen med arbetsberedning för produktionsledningen.

## **6.8 Riktlinjer för återkoppling**

### **Resultat**

Återkoppling är av stor betydelse när en organisation genomgår en förändringsprocess men även för att få kontinuitet i tillbuds och olycksrapportering. Skanska har fått igång en fungerande återkoppling från rapporteringssystemet. Dock ser vi tecken på att det finns en variation på kvalitet och kvantitet vilket vi anser är ett ledningsproblem.

### **Beslutsrekommendation**

Skanska bör utforma tydliga riktlinjer vad som ska ingå i återkopplingen kring säkerhetsarbetet och hur ofta denna ska utföras.

## **6.9 Förbättrad kommunikation gentemot byggherre**

### **Resultat**

För att kunna använda Skanskas satsning på säkrare arbetsmiljö som en konkurrensfördel anser vi att Skanska tydligare måste kommunicera åtagande och arbetsmetoder för att skapa säkra arbetsplatser mot byggherrar i syfte att öka incitamenten att välja Skanska som entreprenör. Genom att även upplysa byggherrar med bristande kunskap i omfattningen av ansvaret för arbetsmiljön öppnas möjligheter att motivera en högre anbudssumma. Fördelen med en ökad kommunikation ser vi främst i de mindre projekten. Om dessa projekt konkurrerar Skanska i större utsträckning med mindre aktörer som satsar mindre resurser på ett väl fungerande arbetsmiljöarbete.

### **Beslutsrekommendation**

Förbättrade kommunikationsinsatser av Skanskas åtaganden och arbetsmetoder för säker arbetsmiljö gentemot byggherrar. Vi ser rekommendationen som en precisering av insatsområde för viljan att vara en förändringsfaktor i enlighet med Skanskas säkerhetsvision.

## **6.10 Implementering**

### **Resultat**

Målsättningen om kraftiga sänkningar av skadefrekvenstal kräver förändringar i organisationen som har både kort och lång tidshorisont. Att förändra beteenden och attityder är ett långsiktigt arbete som svårligen låter sig kontrolleras fullt ut. De delar som klarar kortare implementerings tid omfattar nya arbetsmetoder, skyddsutrustning, ledningssystem och resursfördelning. Tidshorisonten för att nå målsättningen till 2015 anser vi vara kort och därmed krävs en styrd implementering av säkerhetsförbättrande åtgärder. En styrd implementering är starkt beroende av att resursfördelningen står i proportion till förändringsarbetet. Små distrikt med mindre projekt har svårigheter att

tillföra tillräckliga resurser för att fullständigt kunna leva upp till Skanskas riktlinjer och samtidigt vara konkurrenskraftiga. Därmed ser vi en risk att tiden för implementering av säkerhetsförbättrande åtgärder förlängs.

### **Beslutsrekommendation**

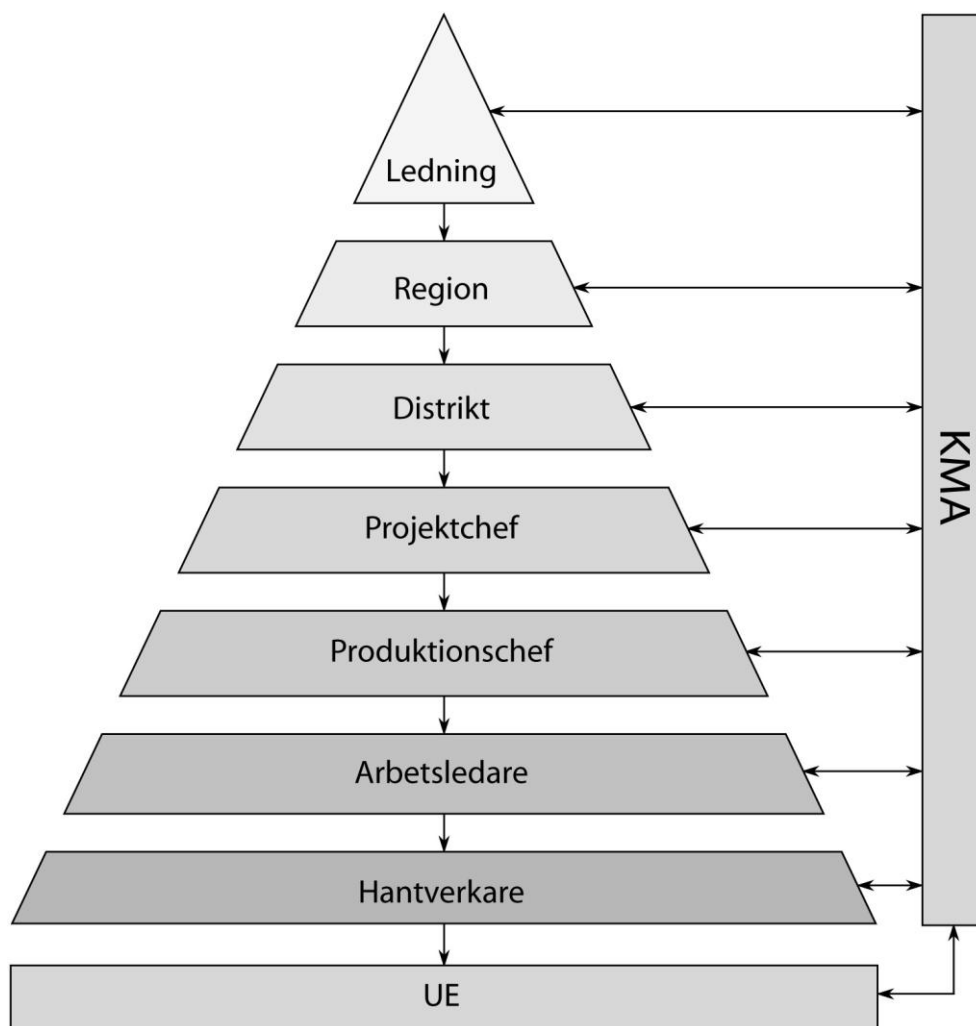
En omfördelning av resurser inom Skanska till fördel för de mindre distrikten ser vi som nödvändig i synnerhet under tiden för implementering av säkerhetsförbättrande åtgärder. Resursen bör fokuseras till en för produktionsledningen i arbetsmiljöarbetet avlastande funktion.

## **6.11 KMA-tjänst**

### **Resultat**

Den ökade komplexiteten och omfattningen av Skanskas säkerhetsarbete kräver allt mer tid av produktionsledningen vilket i slutändan påverkar produktiviteten negativt. De mindre distrikten är i behov av en KMA-tjänst som på heltid avlastar produktionsledningen i arbetsmiljöarbetet. Införandet av en KMA-tjänst på distriktsnivå ger möjligheten till specialisering inom arbetsmiljö och därmed en effektivisering av det arbetet. Förutom bättre möjligheter att genomföra ett bättre hälso- och säkerhetsarbete ser vi möjligheter till produktivitetsförbättringar då produktionsledningen i större utsträckning kan fokusera på kärnverksamheten.

Genom att samla säkerhetsarbetet i en resurs ges frågorna kring arbetsmiljö en högre status vilket har en positiv inverkan på möjligheterna att förbättra säkerheten inom organisationen. Samtidigt kan Skanska redovisa en specifik kostnad för administrativt säkerhetsarbete vid anbudsskrivning. I det förändringsarbete vi anser Skanska genomgår, ser vi ett behov av en sensorroll med möjlighet att kontinuerligt mäta av och följa hur det dagliga säkerhets- och förändringsarbetet fortlöper i organisationen. Därmed får Skanska möjlighet att göra förändringar i arbetet med implementering av åtgärder som syftar till förbättringar av hälsa och säkerhet. Behovet av KMA-tjänsten är redan identifierat i vissa distrikt i organisationen och även delvis infört.



Figur 3, KMA som kommunikatör.

### Beslutsrekommendation

Vi ser ett stort behov av att på bred front införa en heltids KMA-tjänst på distriktsnivå. Syftet är att avlasta produktionsledningen i arbetsmiljöarbetet samtidigt som kunskapsnivån inom arbetsmiljöarbete kan höjas på distriktsnivå. Rekommendation av arbetsuppgifter enligt följande:

- Bistå distriktets produktionsledning i det dagliga arbetsmiljöarbetet
  - Arbetsmiljöplaner
  - Arbetsberedningar
  - Hantering av tillbuds- och olycksrapportering
  - Utreda och föreslå åtgärder redan i anbudsförfarande
  - Bistå med kunskaper i arbetsmiljölagstiftning
  - Delta i arbetet med att identifiera risker och föreslå åtgärder i planeringsstadiet
- Medverka vid skydds rond/arbetsplats besök
- Rapportera observationer ur skydds rondsprotokoll enligt tidigare rekommendation

- Driva arbetet med att åtgärda observation upptagna i skyddsrondsprotokoll
- Leda och organisera insatser vid tillbud eller olycka
- Delta i utredning av tillbud och olyckor
- Hämta statistik ur rapporteringssystem som underlag för återkoppling
- Presentera återkoppling på tillbuds och olycksrapportering
- Samordning och utförande av säkerhetsförbättrande utbildningsinsatser
- Leda reflekterande samtal vid globalt säkerhetsstop
- Följa och uppdatera distriktet om förändringar av arbetsmiljölagstiftning och föreskrifter
- Följa marknad och informera distrikt om utveckling av skyddsutrustning
- Regelbunden kontakt med Skanskas arbetsmiljögrupp i syfte att utvärdera arbetet med att skapa säkra arbetsplatser
- Informella samtal kring säkerhet med medarbetare i syfte att spåra bristområden samt fånga upp de goda idéerna

Som förslag på delfinansiering ser vi en möjlighet i att öronmärka och återföra delar av den procent som distriktet betalar till huvudkontoret för att inledningsvis täcka ökade omkostnader. Som tidsperiod för delfinansiering ser vi 2015, då målsättningen för sänkt skadefrekvens ska vara uppnådd, som en bortre gräns. I de mindre distriktet ser vi behovet som omedelbart för möjligheten att klara implementering av nya säkerhetsförbättrande åtgärder och målsättning i sänkt skadefrekvens.

## **6.12 Utbildning som verktyg vid förbättringar av säkerhet**

### **Resultat**

Skanskas utbildningsinsatser för att skapa säkrare arbetsplatser inriktar sig dels på förändring av hur arbetsmoment kan utföras säkrare men även hur organisationen kan förändra och påverka medarbetares säkerhetsbeteende. Initiativet att även involvera ledningen i utbildningsinsatser ser vi som mycket positivt då ledningen ofta är en grupp som förbises vid förändrings arbete. Skanskas initiativ att återföra erfarenheter och kunskaper från produktionen till utvecklandet av säkrare arbetsmetoder vittnar om att organisationen har goda möjligheter att ta fram bra utbildningar i syfte att förbättra säkerheten.

### **Beslutsrekommendation**

En fortsatt satsning på säkerhetsförbättrande utbildningar som både inriktar sig på arbetsmetoder och beteenden. Vid utvecklande av utbildningar ser vi ett fortsatt tillvaratagande av organisationens erfarenheter och kunskaper som den viktigaste källan till information.



## 7 Beslutsrekommendationer.

Presentationen av resultat och av beslutsrekommendationerna i förgående stycke följer den ordning vi genomfört analysarbetet. För att ytterligare beslutsrekommendationer ser vi ett behov av att samordna dem, då delar av dem berör samma område. Samtidigt anser vi genomförandet av vissa av rekommendationerna vara viktigare och mer akuta än andra. Därmed också ett behov av beskrivning av prioritering. Denna samordning och rekommendation presenteras i följande stycke med en förkortad version av beslutsrekommendationerna. Rekommendationerna presenteras i den ordning vi anser att de bör prioriteras.

### 7.1 Organisationsförändring

#### **Prioritet: Mycket hög**

Som den enskilt viktigaste slutsatsen i vår analys ser vi behovet av en KMA-tjänst på distriktsnivå. Vi anser att resursen skulle innebära en avsevärd förbättring av möjligheterna att lyckas genomföra målsättningen att sänka skadefrekvens till 1,4 olyckor med frånvaro/miljoner arbetade timmar fram till 2015. Rekommendationen av en KMA-tjänst sammanfaller med rekommendationen för implementeringen.

### 7.2 Observationsrapportering

#### **Prioritet: Mycket hög**

Då vi visat på tillbuds- och olycksrapporteringssystemet betydelse för arbetet med att förbättra säkerheten inom en organisation ser vi rekommendationen för avskaffandet av observationsrapporteringssystem i kombination med införandet av ett system som tar tillvara observationer ur skyddsrondsprotokoll som högt prioriterat.

### 7.3 Ledningens målsättning

#### **Prioritet: Hög**

Skanska har kommit långt i arbetet med att engagera organisationen i förbättringsarbetet av säkerheten på sina arbetsplatser. Skanskas medarbetare är väl medvetna om den vikt företagsledningen fäster vid visionen för skadefria arbetsplatser. Denna medvetenhet är en grundförutsättning för att lyckas genomföra det förändringsarbete inom organisationen som krävs för att uppnå målsättningen. Därför ser vi det som viktigt att ledningen underhåller den uppnådda nivån av medvetenhet av ledningens målsättning. Vi ser detta arbete som prioriterat men utan behov av ökade insatser.

## **7.4 Tillbuds och olycksrapportering samt ledningssystem**

### **Prioritet: Medel**

De rekommendationer vi gör för rapportering av tillbud och olyckor sammanfaller med våra rekommendationer för ledningssystemet som helhet. Bristerna ligger inte i systemets innehåll utan i användarvänligheten. Vi anser inte att bristerna är av en sådan art att det är i akut behov av åtgärd. Det viktigaste vid en omarbetning av systemet är att genomförandet är väl genomtänkt och behov och möjligheter grundligt utredda.

## **7.5 Utbildning**

### **Prioritet: Medel**

Skanskas arbete med att utbilda den egna organisationen i syfte att förbättra säkerheten är väl fungerande. Insatserna riktar in sig på såväl säkerhetsbeteende och hårda parametrar. Organisationen tar tillvara på erfarenhet och kunskap inom organisationen vilket är signifikant för den lärande organisationen. Rapporteringssystemet används som verktyg för att spåra områden i behov av insatser. Vi ser därför arbetet med utbildningsinsatser som mycket bra och därmed inte i något behov av utökade insatser. Arbetet bör inriktas på att understödja den nuvarande nivån.

## **7.6 Möjliga områden till förbättringar**

### **Prioritet: Låg**

Följande rekommendationer ser vi som förslag till förändringar som kan underlätta arbetet med att förbättra säkerhetsarbetet inom Skanska. Åtgärdernas påverkan av möjligheterna att nå målsättning i sänkning av Skadefrekvens ser vi som liten.

Förbättrade kommunikationsinsatser av Skanskas åtaganden och arbetsmetoder för säker arbetsmiljö gentemot byggherrar.

Utformning av tydliga riktlinjer för återkopplingen av säkerhetsarbetet och hur ofta återkoppling ska utföras.

Utformning och implementering av centrala riktlinjer för varnings- och bestraffningssystem.

## Referenser

Alvesson, Mats (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. Malmö: Liber

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2007). *Management control systems*. 12. ed. Boston, Mass.: McGraw Hill

Arbetsmiljöverket 1. Nya regler för bättre arbetsmiljö i byggbranschen. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://www.av.se/dokument/publikationer/adi/adi\\_631.pdf](http://www.av.se/dokument/publikationer/adi/adi_631.pdf)> (2011-05-23).

Arbetsmiljöverket 2. Byggnads- och anläggningsarbete. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://www.av.se/dokument/afs/ursprungs/ursprungs\\_AFS1999\\_03.pdf](http://www.av.se/dokument/afs/ursprungs/ursprungs_AFS1999_03.pdf)> (2011-05-23).

Burnes, Bernard (2009). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. 5. ed. New York: Prentice Hall/Financial Times

Child, John (2005). *Organization: contemporary principles and practice*. Oxford: Blackwell

Clarke, S. (2000) Safety culture: under-specified and overrated? *International Journal of Management Reviews*, 2, 65-90.

Dawson, Patrick (2003). *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: SAGE

Dickson, B. (2011). "Bygg är sämre än andra på säkerhet". (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://viewer.zmags.com/publication/167baa69#/167baa69/8>> (2011-05-24)

Erikson, Peter (2002). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 3., [uppdaterade] uppl. Malmö: Liber ekonomi

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. 8., förnyade uppl. Malmö: Liber

Flin, R., Burns, C., Mearns, K., Yule, S. & Robertson, E. M. (2006) Measuring safety climate in health care. *Quality & Safety in Health Care*, 15, 109-115.

Försäkringskassan. Beräkna kostnader för sjukfrånvaro. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://www.forsakringskassan.se/arbetsgivare/berakna\\_sjukfranvarokostnader](http://www.forsakringskassan.se/arbetsgivare/berakna_sjukfranvarokostnader)> (2011-05-24).

Hale, A. R. (2000) Culture's confusions. *Safety Science*, 34, 1-14.

Johanson, Ulf & Johrén, Anders (1993). Personalekonomi. 2., rev. uppl. Stockholm: Tjänstemännens bildningsverksamhet (TBV)

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce W. & Lampel, Joseph (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall

Parker, D., Lawrie, M. & Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organizational safety culture. *Safety Science*, 44, 551-562.

Paton, Robert & McCalman, James (2008). *Change management: a guide to effective implementation*. 3. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications

Quinn, James Brian (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. 3. pr. Homewood, Ill.: Irwin

Reason, James T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot, Hants: Ashgate

Roos, Göran, Krogh, Georg von, Roos, Johan & Jacobsen, Kristine (2004). *Strategi: en introduktion*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass

Sjögren, L. G & Wadensjö, E. (2010). Samhällsekonomiska kostnader för arbetsmiljöproblem. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://www.av.se/dokument/aktuellt/kunskapsoversikt/RAP2010\\_02.pdf](http://www.av.se/dokument/aktuellt/kunskapsoversikt/RAP2010_02.pdf)> (2011-05-24).

Skanska 1. Historia. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/Historia/>> (2011-05-24).

Skanska 2. Våra mål. (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/vara-mal/>>  
(2011-05-24).

Skanska 3. Vår strategi. (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/Var-strategi/>>  
(2011-05-24).

Skanska 4. Arbetsmiljö. (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/Arbetsmiljo/>>  
(2011-05-24).

## **8 Bilagor**

Bilaga 1: Intervjuguide

Bilaga 2: Intervju med AMI 1

Bilaga 3: Intervju med AMI 2

Bilaga 4: Intervju med AMI 3

Bilaga 5: Intervju med DC 1

Bilaga 6: Intervju med DC 2

Bilaga 7: Intervju med PC 1

Bilaga 8: Intervju med PC 2

Bilaga 9: Intervju med PC 3

Bilaga 10: Intervju med PC 4

## 8.1 Bilaga 1 – Intervjuguide

### 8.1.1 Beskrivning

Vårt mål med varje intervju var att starta en diskussion där den intervjuade personen kunde få utrymme att uttrycka sig inom ramen för hälsa och säkerhetsarbete. De frågor vi hade som utgångspunkt ställdes i de fall då respondenten inte besvarade frågorna i den pågående diskussionen. Även vissa avvikande frågor förekom i några fall då vi ville förtydliga oss om respondentens tankar eller bredda vår förståelse inom ett visst område. I de fall det tillkommit frågor utifrån de frågor vi hade som utgångspunkt finns de kursivt skrivna i intervjutranskriberingen.

### 8.1.2 Frågor

1. Berätta om din egen bakgrund i branschen.
  - Utbildning.
  - Inom Skanska.
  - Hur fick du din nuvarande arbetsroll? Slump eller planerat.
2. Kan du kortfattat beskriva vilka förändringar inom Skanskas hälsa och säkerhetsarbete du upplever har givit störst effekt?
  - Under din tid i Skanska.
3. Hur syns ledningens policy och målsättning rörande arbetsmiljö i det dagliga arbetet?
  - Bör ledningen vara mer aktiv i arbetsmiljöarbetet?
  - Vad fungerar?
  - Vad fungerar inte?
  - Anledning?
4. Vilka utmaningar ser du med arbetsmiljöarbetet t.ex. arbetsmiljöplaner, arbetsberedning, observationsrapport, tillbudsrapportering och olycksrapportering?
  - Vad är bra?
  - Vad skulle kunna bli bättre?
  - Levande dokument, efterföljs det?
  - Hur engagerade/delaktiga är arbetsledare?
  - Hur engagerade/delaktiga är hantverkare/UE/SE?
  - Ser du några uppenbara hinder för hantverkare/ UE/ SE delaktighet?
  - Vad har systemet åstadkommit hittills?
  - Hinder för rapportering?
5. Hur sker återkopplingen från observations-, tillbuds- och olycksrapporteringen?

- Beskriv händelsekedjan (ex från yrkeslivet) det goda/dåliga exemplet.
- Med vilket intervall?
- Till vilken organisationsnivå?

6. Vad skulle du förändra i arbetsmiljöarbetet om du hade obegränsad budget?

7. Hur tror du platschefer (operativ personal) tänker om hälsa-säk-arbete? Kan du kanske berätta något som någon specifikt sagt?

- Namn behöver inte anges.

8. Fråga till platschef: Hur tror du ledning tänker om hälsa-säk-arbete? Kan du kanske berätta något som någon specifik på HK sagt?

- Namn behöver inte anges.

9. Finns det något företag i branschen/del av företaget som du anser ledande på hälsa/säk?

- Finns det någon kund som ställer höga krav på ert säkerhetsarbete?
- Förutom Skanska, vilka är ledande?
- Hur vet han/hon det i så fall?
- Rankingar?
- Prat i branschen? (Helt enkelt – finns det goda exemplet?)



## 8.2 Bilaga 2 - Intervju med AMI 1

3.

Ledningen har sedan ett antal år insett och förstått att den måste engagera sig för att policyn ska bli verklighet. I det dagliga arbetet är det att cheferna är ute och besöker arbetsplatserna i större utsträckning. Ledningen har ställt krav att högre chefer ska besöka verksamheten minst en gång i månaden. Det har smittat av sig på mellanchefer. Alla mötesdagordningar och prognoser börjar med säkerhet och arbetsmiljö. Så var det aldrig förr va. Det är en väldig skillnad mot hur det fungerade på 80 och 90-talet. Det är mer systematiskt. Man har fått igång en fungerande rapportering och analyser på ett helt annat sätt än vad det var förr. Man ska inte säga att alla är med i tänket men det breddas hela tiden.

4.

Jag har en egen filosofi om att olyckor inträffar när det sker en störning i att det normala inte fungerar. Då ökar risken väldigt mycket. Man måste lägga kraft på att få flyt i verksamheten för att minimera störningar. En del av det är att det kan bli en arbetsmiljökonsekvens men även andra konsekvenser som kvallitet eller mot tredjeman. Utmaningen ligger i att bemanna projekten rätt redan från början. Vid en totalentreprenad är det många frågor som måste utredas redan från starten. Där har vi varit jättedåliga i branschen att manna upp från start. Det är fortfarande en utmaning även om vi här på sydost har blivit bättre. Man är rädd för att tjänstemän inte ska ha full beläggning. Man måste ha marginaler på sina resurser även på tjänstemanna sidan för att kunna stötta upp underbemannade projekt. Rätt kompetens och bra ledarskap.

*Hur engagerade är arbetsledare i arbetet?*

De har blivit mer delaktiga. Det är viktigt att de med arbetsledande uppgift är föregångare för att policyn ska få genomslag i hela organisationen.

Arbetsberedningarna är ett begrepp som har börjat ta riktigt bra. Man har tagit fram hjälpmedel för rapportering, arbetsberedning och även gjort vissa utbildningsinsatser. Jag tycker att produktionschefer jobbar ganska bra med arbetsberedningar i regionen. Sen kan ju dokumentationen svikta ibland och inte var riktigt så bra. Med UE har vi en större utmaning. Där är vi inte riktigt framme. Man kan önska sig mer av UE. Men det går åt rätt håll.

*Finns det något hinder för rapportering i produktionen?*

Nej det gör det inte. Men systemet är inte hundra procentigt användarvänligt. Det är uppbyggt från flera olika håll och det är inte samlat i ett homogent system vilket man skulle kunna önska. Det har blivit mycket bättre för innan var det inte ens självklart, även för mig som arbetar med frågorna och det var ännu värre ute, hur man hittar i systemet. Nu har man gjort det bättre genom att man lagt det på första sidan så att man fort kommer in till alla rapporteringsmoduler. Det finns möjlighet att rapportera.

5.

I min värld är det viktigaste att man kan dra lärdom av en händelse. Det ska kommuniceras och diskuteras när det sker. Det som kommer fram vid skyddsron ska tas upp åtminstone vid ett veckomöte. Det skulle kunna vara mer av den varan till den stora massan. Produktionsledningen i regionen är dålig på att dela med sig av erfarenheter från händelser. Vid väldigt speciella händelser försöker jag dra iväg ett mail. Varje månad gör jag en

sammanställning av alla observationer, tillbud och olyckor i regionen till distriktscheferna. Med en korfattad beskrivning av vad som hänt, orsak och vad man ska göra åt det. Sedan i januari i år skickas det också centralt ut en veckorapport. Jag tycker att det informeras rejält.

6.

Focus på att ha rätt resurser redan från början men även att man skaffar sig en högre kompetens inom arbetsmiljöfrågor även på de mindre lokalkontoren. Mer utbildning men det kostar väl?! Det måste finnas lite vilja.

8.

Ute i organisationen är man väldigt medveten om att det är mycket viktigt. Det finns många bra diskussioner vid utbildningstillfällen och ingen undervärdering av betydelsen för arbetsmiljöarbetet. De är rätt medvetna och det är en följd av chefernas uppföljning. Mörkertalet vid olyckor som fans tidigare är borta idag. Regionchef och distriktschefer har varit väldigt duktiga. Det har lett till att vi fått ner våra olyckstal i regionen.

9.

Vi vill nog tro att vi går i bränschen inom branschen. Vi har tagit en del initiativ som andra i branschen tagit efter. Inom koncernen vet man dock att Skanska är bättre i andra länder än i Sverige.

*Finns det någon beställare som ställer högre krav?*

Ett amerikanskt företag ställde väldigt höga krav och då fanns resurserna för att kunna visa att vi kunde. Då hade vi fyra heltidsanställda som bara jobbade med de frågorna. Jag tycker att det kommer mer och mer. Man har börjat inse att det är till kundens nackdel om det inträffar olyckor i deras projekt.

### 8.3 Bilaga 3 - Intervju med AMI 2

Arbetade i en region och arbetade specifikt mot grundläggning och deras arbetsmiljöfrågor. Gick in i en central organisation inom arbetsmiljö och säkerhet vid en omorganisering. Inget ansvars område för någon region utan jobbar med centrala frågor. Driver Skanska Sverige gemensamma projekt. Mest involverad i det pågående arbetet med säkra arbetsmetoder. Man har identifierat 8 särskilt riskutsatta arbetsområden där koncernen vill implementera interna riktlinjer för hur vi ska jobba för att undvika arbetsolyckor. Jag har drivit metoderna inom schaktarbeten och fordons hantering på arbetsplatsen. Fordonshantering är högt representerat i olycksrapporteringen. Jag har varit involverad i omarbetningen av SAM tillbudssystemet som lanserades under 2010. Rapporteringen av tillbud från dec 2009 visa enligt de nya kategorierna. Det finns en massa brister i det systemet, men vårt uppdrag var dels att göra en quick-fix och dels att göra det mer lättillgängligt för alla samt att göra det lättare att dra ut rapporter. Även att ändra kategorierna för att det ska bli enklare att se vad det är som har hänt. Tidigare var det ganska svårt, även om man tog ut statistik, att se vad som är riskerna. Bl.a. kunde man välja att orsaken var mänskliga faktorn som var orsaken, vilket var väldigt populärt, så många tillbud sades bero på mänskliga faktorn och det är det ju väldigt sällan. Vi vill lära organisationen att man inte ska nöja sig med det utan man ska backa tillbaka och nästan alltid finns det en bakomliggande orsak som man vill komma åt.

*Har du något konkret exempel på hur man kommer åt bakomliggande orsaker?*

Det är en av de saker man jobbar med. Det finns en utbildning som alla PC ska genomgå nu under året, förra året var det distriktschefer och regionchefer, som heter samtal om säkerhet. Den handlar om hur vi ska bli bättre på att kommunicera om säkerhet och ställa rätt frågor. Det är egentligen en samtalsteknik. Man går ut och observerar de som jobbar och går fram och förstärker det som är positivt och ställer frågor om hur man hanterar risker, ser du några risker med det här, vad kan hända. Med rätt frågor kan man öka medvetenheten kring säkerheten hos den som utför arbetsuppgiften. Så att de själva blir medvetna om vad som kan hända och därigenom börja arbeta på ett annat sätt.

*Det låter som att systemet finns och att ni är rätt nöjda hur systemet med rapporteringar eller?*

Nej det finns en hel del att göra där fortfarande. Det gör det. Framför allt är det bristen att alla avvikelser inte ligger i samma system. Ett önskat läge hade varit att tillbud, olyckor och andra former av avvikelser kvallitets, revisions, inspektions avvikelser från arbetsmiljöverket. Sånt som kan handla om samma sak egentligen. Att stoppa in all den informationen i samma system och kunna dra ut... det skulle vara toppen (07.00) Så att... Nää jag tror inte om vi svara utifrån vårt perspektiv på arbetsmiljö så vi inte jättenöjda med SAM och jag tror inte att de är det ute på verksamheterna heller.

*Vi satt och kollade på ONE Skanska och tittade på de olika rapporteringarna och de är ju väldigt skilda och det är en rapporteringsmodell för varje kategori.*

En annan brist är ju när det gäller olyckor... Det går ju genom att man fyller i en arbetsskadeanmälan som man lägger in i Oracle (affärssystemet) och man kan t ut statistik den vägen men då ser vi ju inte UE:s olyckor vilket vi också vill ha koll på. Utan det lägger man in på ett annat ställe, snabbrapportering på ONE Skanska. Vilket leder till att man får

in väldigt lite information där. Så UE har vi väldigt dålig koll på trots att det är en betydande del av skadorna. Så det är också en brist att UE hanteras på ett ställe och medarbetare hanteras på ett annat. Olyckor och tillbud är inte samma kategorisering, det hade ju också varit jättesnyggt.

*Blir konsekvensen att det man får ut av rapporteringen används lite?*

Det används säkert till viss del men det skulle kunna bli mycket skarpare. Det är ju väldigt bra... jag har ju mötts av det när jag arbetat med säkra arbetsmetoder att när vi går ut och pratar om det här och hävdar att det är på ett visst sätt så kommer det tillbaka med automatik att man vill se det i siffror. Är det verkligen så. Så det finns en hel del att göra där. På fordon är det inga problem. Om man drar ut tillbudsstatistik för 2010 på arbetsmaskiner och trafik så ser man att det är det som är absolut störst. Jag tror att det är en tredjedel av alla tillbud under 2010. Så visar man den bilden är man hemma och dörren öppen.

Schakter har ett jättestort mörkertal så där är det mycket knepigare. Där har vi mer tryckt på en specifik dödsolycka i Västervik. Vilket är det tyngsta skälet till att vi ska bli bättre. Vi har valt att lyfta fram enstaka händelser och satt fokus på dem. Sen tror jag att de ute på projekten skulle vilja ha mer projektspecifik information. Vad som händer just på deras projekt och ha lättare att dra ut det.

*Skulle ett system med färdiga menyval vara till fördel för att öka rapportering?*

Möjligtvis observationer men inte tillbud och definitivt inte olyckor. Om arbetstagarna rapporterar själv finns en stor risk att det går obemärkt förbi. En större lättillgänglighet att få ut vad som hänt är mer önskvärt.

2.

Det är ett långsiktigt kontinuerligt arbete som handlar om att förändra medvetenheten och attityderna för att komma åt beteenden. Vi har inte haft verktygen och man kan inte väcka medvetenheten om man inte kan leverera konkreta verktyg för då finns inte förutsättningarna. Om vi t.ex. går ut och säger till våra medarbetare att det ska avbryta arbetet om det tycker att det är för farligt, måste vi också ge rätt förutsättningar för att det ska kunna ske. Där tycker jag kanske att det haltar lite även om vi arbetar på det med utbildningar, nya arbetsmetoder och ökad medvetenhet hos chefer.

Är klimat och kultur det viktigaste området att arbeta inom den närmsta tiden?

Jag tror inte att man kan välja mellan de organisatoriska och mer konkreta bitarna som skyddsutrustning, säkra arbetsmetoder och säkra verktyg. Släpar det ena finns inte förutsättningarna att genomföra den andra biten då de går hand i hand. Det viktigaste är att vi får upp en dialog kring om vi jobbar på rätt sätt. Det har vi inte haft tidigare. I kulturen ligger att alla är bäst på sitt eget arbete och det ifrågasätts inte. Det syns t.ex. i arbetsberedningar när man ska efterfråga riksinventeringar från sina UE, då gör man det mest för att kunna checka av det i listan. Man vågar inte ifrågasätta inte innehållet eller deras metoder. Kunde vi lära oss att göra det skulle vi få mycket bättre utväxling på arbetsberedningarna. Det viktigaste skulle vara att få igång en diskussion för att kunna identifiera och fylla alla luckor i arbetsberedningarna som annars leder till olyckor.

3.

Min gissning är att det inte sipprar ner till arbetsplatserna i den utsträckning man kan önska. Vi ser det tydligt i målet att olycksfrekvensen ska ner till 2015. Men vi sitter ju väldigt nära ledningen och arbetar med de här frågorna dagligen. Vi ser ju också att de inte bara jobbar med de hårda bitarna utan med ledarskapsfrågor, kommunikation och utbildning. Alla de här åtgärderna kommer ju i förlängningen att resultera i färre olyckor. Vi har ju en tradition inom Skanska att presentera våra mål för regionchefen som informerar DC som ska informera Pr.C. o.s.v. o.s.v. Det blir lite som viskningsleken där informationen tunnas ut på vägen.

4.

Det är att öka kvaliteten på den rapportering vi har idag. Det tror jag skiljer oss från många andra bolag i branschen att vi har fått igång en rapportering. Det handlar om att växla upp och öka kvaliteten. Idag kan man göra allt som krävs i vårt sätt att arbeta för att få godkänt och komma vidare men utan att det är ett aktivt verktyg som höjer säkerheten.

*Vad fungerar bra?*

Jag tror att det beror väldigt mycket på den enskilda arbetsplatsen och dess ledning. Jag har svårt att se att någon av rapporteringsdelarna fungerar bättre än någon annan.

5.

Det är en brist i systemet att det är svårt att få ut statistik som rör det enskilda projektet. Det skulle få mycket större genomslagskraft om man lättare kunde få ut projektspecifik statistik ur systemet.

6.

I dagsläget skulle vi behöva många fler arbetsmiljökoordinatorer som är ute och styr det dagliga arbetet. Även ett utökat fokus på ledarskap genom att utbilda chefer i att leda ur ett säkerhetsperspektiv. Det hjälper inte att utbilda på enbart en chefsnivå. Alla måste ha kunskap för att man ska kunna få stöttning uppifrån och ha förståelse för vad man behöver för att kunna bedriva en säker arbetsmiljö.

7.

Vissa upplever att vi lägger ribban för högt. Vi lägger oss över lagkraven och att det blir säkerhet in absurdum. Medan andra som är tacksamma för att Skanska värnar om sina medarbetare i så stor utsträckning. Det är en förmån att gå till arbetet och känna att arbetsgivaren gör allt som står i dess makt för att man inte ska skada sig. En del är tacksamma för de konkreta verktyg som finns i vårt sätt att arbeta.

9.

Med risk för att bli lite skrytsam så tror jag att det är Skanska som ligger längst fram. Mycket tack vare den starka påtryckningen som vi har från koncernen. Hade vi inte haft den hade det tagit längre tid innan vi växlade upp.

## 8.4 Bilaga 4 - Intervju med AMI 3

2.

2004 när kraven på hjälm, skor och varselkläder kom. Det var en stor förändring och säkerheten kom upp på ett helt annat sätt på dagordningen. Man införde att det skulle vara första punkten på alla möten skulle vara säkerhet. På den tiden var Stewart Graham koncernchef och han t.o.m. stoppade byggen när han tyckte att det såg för farligt ut t.ex. när arbetare inte bar hjälm. Det satte väldigt fokus på arbetsmiljön. Det var en stor förändring och alla pratade om säkerhet. Det var ett jätteuppsving. Det sattes upp skyltar om krav på vilken skyddsutrustning som skulle bäras. Nu har alla andra i branschen som t.ex. NCC, Peab och beställare det också.

3.

Det finns en massa hjälpmedel, utbildningar och sådant. Våra medarbetare har fått utbildning, hjälpmedel och ledningen har varit tydlig med det här med arbetsberedningar vilket är något som används dagligen. Så det är ganska synligt. Det sägas att en arbetsolycka beror till 20% på individen och 80% på ledningen. Det är ju rutiner som skapas av ledningen genom att det finns rutiner och resurser för säkerhet.

4.

Jag tror att det är många inom Skanska som måste lär sig varför det uppstår en olycka. Medarbetare måste inse att de har kunskapsluckor och att de behöver mer utbildning för att kunna förebygga olyckor.

5.

Nej vi är väldigt bra på att rapportera. Kanon bra. Men det är ganska intressant att när vi hade bonus kopplad till observationsrapporteringen. Då gick observations och tillbudsrapporteringen upp väldigt mycket för att sedan falla när bonusen togs bort. De som fortsatte att rapportera mycket.. där spelade inte bonusen inte så stor roll, de är genuint intresserade av rapportering och säkerhet.

*Koppling till effektivitet och lönsamhet?*

Nej det finns ingen sådan koppling. Men oftast är det större projekt som är bra på att rapportera och projekt där kunden är intresserad rapportering. Vi har börjat att lägga ut tillbudsrapporter och dödsolyckor på One Skanska. Så man får tillbaka det som rapporteras från andra, så att man kan dra lärdom av det och inte behöver begå samma misstag själv.

*Hur arbetar ni med de rapporter som kommer in?*

Vi gör statistik på det och ser man då att det är mycket olyckor på t.ex. lyft så gör vi en kampanj mot det. Vi har haft vissa delar där vi haft mycket tillbud och dödsolyckor och då har koncernledningen krävt att vi ska införa säkra arbetsmetoder för de kategorierna. De finns på One Skanska säkra arbetsplatser. När jag började var det många som dog i fallolyckor. Det har vi jobbat aktivt med i några år och där har olyckorna sjunkit drastiskt. Nu är fordonsolyckor vanligare och då måste vi jobba mer med det. Det blir väldigt tydligt i rapportering och syns för ledning och medarbetare var man behöver göra insatser. Säkerhetsstopp är en annan viktig del som gjort stor inverkan på medvetenheten kring säkerhetsfrågor.

*Ser du något av arbetet med arbetsmiljöplaner?*

Nej. Det är en ny lagstiftning nu, så det är inte vi på Skanska som ansvarar för den utan det är byggherren. Vår uppgift blir istället att uppdatera den. Så därför blir det ett annat tryck från beställaren att arbetsmiljöplaner ska finnas. Vi behöver inte engagera oss så hårt nu som förr då i upprättade den åt kunden.

*Problem med arbetsberedningar från UE SE?*

Ja det är väl det att vi är långt före dem och att vi ofta får göra arbetsberedningar eller rapportera åt dem. Det är ett stort glapp i kunskap mellan Skanska och UE/SE. Hela branschen behöver höja kunskaperna kring arbetsberedningar.

*Har UE/SE svårt att ta till sig ert säkerhetsarbete?*

Ja, ja. Det gäller att ligga i. Men det har blivit bättre som med t.ex. införandet av skyddsglasögon och handskar. Hjälmarna och varselkläder var värre.

*Delaktighet i arbetsberedningar?*

Det är lätt att få personalen delaktig i arbetet. Vi har kört lite utbildningar i arbetsberedningar. Det finns olika knep man kan göra för att få personal delaktiga, göra det enkelt att delta. Post-it-lappar på väggen med risker och material. Produktionskritiska moment som en brolansering är alla intresserade av att vara med i arbetsberedningarna för att det ska klaffa.

6.

Jag skulle utbilda högsta ledningen mer i arbetsmiljö. Det finns ett glapp. Det är många produktionsledare som kan mycket om arbetsmiljö och har ansvaret men uppåt ganska glest med kunskap om arbetsmiljö. Sedan är det mellanchefer (arbetsledare), de har inte så mycket utbildning alls. Dem skulle jag också vilja utbilda. De är så många att man varken har haft tid eller råd att utbilda dem. Jag skulle vilja utbilda alla kollektivanställda i arbetsmiljö, säkerhetsklimat, anledningarna till att olyckor inträffar och vad som är deras ansvar och vad de kan göra. Jag skulle vilja ha fler arbetsmiljöingenjörer som stöttade. Just nu är det mycket de ska kunna ute i produktionen och då hade det varit bra med hjälp. På sikt kanske det inte behövs men just nu hade det varit bra med stöttning. Ledningssystemet skulle behöva ses över för att göra det enklare att hitta. Vi har jättemycket hjälpmedel men det är som en svart låda där folk under flera år bara stoppat in bra att ha grejor. De ligger där men det är svårt att hitta och få ut något av det. Det är ett gammalt system och det saknar kopplingar.

7.

Det varierar från person till person. Det är jättestor bredd på hur personal väljer att arbeta med detta. Det handlar mycket om bemanning. I stora projekt med duktiga produktionschefer har de både tid och resurser att arbeta med arbetsmiljö men i små projekt finns inte förutsättningarna. Vi har en utbildning som heter BAM och den är giltig i 5 år och finns i två steg. Tidigare har vi kört byggarbetsamordnare som är ett lag krav. BAS-U och BAS-P. Intern utbildning av skyddsombud.

*Jobbar man med att kunna stötta de mindre projekten i arbetsmiljöarbetet?*

Nej det tror jag inte. De är en önskvärd målgrupp för utbildning. Hela branschen behöver höja standarden. Det är ju konkurens och man vill ju inte att Skanska ska utbilda ihjäl sig. En av våra största utmaningar är att styra UE och de måste också öka sin kunskap för att vi tillsammans ska kunna skapa bättre arbetsplatser. Lobba på BI(Sveriges byggindustrier).

9.

Ja trafikverket! De är en kund i branschen som ställer väldigt höga krav. Dels genom "arbete på väg" en utbildning på en dag. De kräver särskild utbildning för att få jobba på deras arbetsplatser. De har revisioner hela tiden om hur vi lever upp till deras krav. En väldigt bra kund som är väldigt engagerad. Det motiverar oss när kunden visar uppskattning och engagemang.

I byggbranschen är det Skanska, no shit!

Många företag är intresserade av våra siffror för resultatet med införandet av glasögon och nu senast stegar och bockar.



## 8.5 Bilaga 5 - Intervju med DC 1

2.

De är ju gigantiska. Det är fokuset sedan den ”femte” nollan kom till för fem år sedan. Nollvisionen. Sedan dess har det varit en jättefokusering. Då började man mäta på det och man har fått en helt annan förståelse. För mig är det bara positivt men implementeringsfasen kan kännas oändlig ibland. Sen brukar jag tala om symbolhandlingar i allt jag gör. När jag är ute på arbetsplatserna är det full mundering som gäller. Då är jag rätt klädd oavsett hur konstigt det kan kännas ibland.

3.

Den är riktigt tydlig särskilt i år känns det extra tydligt. Dels får vi utbildning i konversation, hur vi ska kommunicera ut budskapet. Hur man t.ex. pratar med en UE för att de ska ha rätt personlig skyddsutrustning. Vi mäts på säkerheten. I ledningsgruppen en gång i månaden får vi statistik på tillbud och olyckor. Eftersom jag har en KMA nära mig känner jag att det är ett starkt fokus.

*Till vilka har utbildningen riktat sig?*

Den har gått till Pr.C och ja undrar om inte PC har eller ska gå den snart. Sedan har vi en utbildning med säkra arbetsmetoder som PC och Pr.C ska gå. Sedan går den ner på arbetsledare.

*Ska samtalsmetodiken gå till arbetsledare?*

Den bör göra det. Det är egentligen de som har mest nytta av det. I vår verksamhet arbetar hantverkarna självständigt så även där skulle den behövas för att de ska kunna hantera UE. Så att de kan säga till på rätt sätt.

Vi har även något som heter safetyrund i affärsplanen där vi ska göra 12 skyddsronder på andras arbetsplatser. Det pågår i två dar. Första dan går vi skyddsronder och för protokoll och tar bilder. Sedan sammanställer vi och tar fram bästa lösningarna.

*Är det något du saknar från ledningen?*

Nej det är väldigt tydligt.

4.

Att få det att fungera fullt ut. Utmaningen idag är att utforma ett fungerande arbetsberedningssystem med en tillhörande utbildning. Som det är idag när man kommer ut på en arbetsplats så har de arbetsberett men inte dokumenterat skriftligt utan bara muntligt. Att få fram en vettig dokumentation på planeringen och arbetsberedning. Då får man med allting rörande säkerheten.

Vi vill utveckla vårt objekt, tidstyrnings verktyg (OTS) till att automatiskt fylla i projektspecifik information i arbetsberedningar för att minska det administrativa motståndet för våra produktionschefer och arbetsledare.

### *Arbetsmiljöplaner?*

Det gör vi inte särskilt ofta. Bara i samband med ramavtal och större projekt. Även om den är fullständig rent lagmässigt är den nog inget hjälpmedel för oss. Vi gör det men följer inte upp det.

### *Är utbildningen ni ska ha i arbetsberedning ett centralt eller internt initiativ?*

Vi har det i vår affärsplan så jag tror att det är någon lokal region grej.

### *Rapporteringsbiten?*

Nej det är dåligt. Jag tjarar och tjarar. Det ska komma igång trots att jag har en KMA. Vissa hantverkare tar det till sig men överlag är det för dåligt. Får man in observationer ska det resultera i färre olyckor. Oftast är det den personliga skyddsutrustningen som rapporteras istället för de allvarliga tillbudena. Problemet är väl också att det inte sker någon återkoppling på det som rapporteras in så att kunskapen återförs till hantverkarna. Det kanske har med återkopplingen att göra. Kommer det inte tillbaka något från det man rapportera är risken stor att man slutar rapportera.

### *Tillbudena?*

De funkar riktigt bra. Men det är tack vare vår KMA. Det är den funktionen som måste finnas för att det ska fungera. Det jag tänker göra i nästa steg är att föra fram det goda exemplet. Om inte produktionschefer och arbetsledare gör det kommer definitivt hantverkarna göra det.

5.

Den är bra på tillbudena. Det beror till stor del på att vi har tillgång till en KMA. Ha ger återrapportering från skyddsronder som han går. Han delas dessutom med entreprenad så vi får en inblick i vad som sker på deras arbetsplatser också. På observationerna får vi ingen nationell återkoppling. På tillbudena får vi återkoppling på regional nivå och de allvarliga tillbudena och olyckorna på nationell nivå. Rapporteringen görs i SAM och jag tycker att det systemet fungerar riktigt bra. Men jag tycker ändå att det är så pass komplicerat att jag alltid ör det via vår KMA. Så att rapporteringen blir rätt utförd. Jag går aldrig in och hämtar statistik direkt utan det gör i sådana fall vår KMA åt mig. Sedan tar jag upp det på månadsmöten.

6.

Jag skulle stärka det som finns. Jag tycker det är en tydlighet i säkerhetsarbetet. Spontan skulle jag vilja spela in en säkerhetsintroduktionsfilm att visa för t.ex. UE istället för dagens pappersbunt. Ett lite mer proffsigt presentationsmaterial. Säkerhetsintroduktionen skulle kunna vara mer engagerande och roligare. Att ha råd med en KMA på heltid hade gjort stor skillnad. Den resursen betyder väldigt mycket. Det gäller också att kunden ställer krav på säkerheten och förstår att det kostar. Det är något vi måste börja kommunicera till våra kunder. Jag hade aldrig varit så långt kommen om jag inte hade en KMA. Jag har peppar peppar... inte haft någon olycka med frånvaro på 3 år. Vilket jag tror är unikt för ett distrikt.

7.

De förstår att det är viktigt men de känner att tiden är otillräcklig. Förståelsen för hur viktigt arbetet är finns där men ibland saknas modet att säga till när det inte går rätt till. Jag vet inte om det är tidsbristen eller obehaget att säga till som är det största hindret. Vi arbetar ju på Skanska och då ingår säkerhetsarbetet är man inte intresserad av att bidra till ett bättre säkerhetsklimat ska man kanske välja en annan arbetsgivare.

9.

Den som hänger på bäst är NCC. Det kan jag skönja i infoblad som jag har tillgång till. Internt så är det de större projekten där det tillsätts resurser. Ska jag nämna någon UE så är det plåtslagare. I vissa lägen är det faktiskt så att de jagar oss och det är väldigt ovanlig.

## 8.6 Bilaga 6 - Intervju med DC 2

3.

Det måste vara att man börjat fokusera på frågorna. Innan var det mer som vilken del som helst men utan ett speciellt fokus. Bara att man bestämt sig för att det är ett kärnområde som man ska fokusera på. Innan dess hade jag ingen aning om hur många tillbud eller olyckor vi haft senaste tiden. Beslutet att bestämma sig att sätta det i första rummet. Ledningens vilja att ha uppe säkerheten i början varje forum, mötesprotokoll, prognoser. På något sätt syns det i dagliga arbetet. Ledningen hade säkert önskat att vi kommit längre i vissa avseenden. Men det sätter ju självklart avtryck i verksamheten. Ledningen ovan distriktet är väldigt aktiva.

Ledningen har kommit med beslutet att vi ska implementera 8 säkra arbetsmetoder. Det känns ju som att ute i projekten har vi en stor utmaning att hinna med att tillgodogöra oss de kunskaperna och börja tillämpa dem.

*Finns det tid att ta in alla förändringar?*

Det är det som är utmaningen. Vi har en ganska småskalig verksamhet så därför är tjänstemanna bemanningen väldigt slimmad. Det blir en stor utmaning för den enskilde tjänstemannen att fullfölja förändringarna fullt ut. Samtidigt går det inte att spara in pengar på arbetsmiljön eller säkerhet men och andra sidan lever vi med verkligheten att vi säljer våra jobb i konkurrens. Även om vi skulle vilja addera en halvtidstjänst på ett projekt för att förbättra arbetsmiljön så kan vi inte ta betalt för det. Tar vi betalt för det så bommar vi jobben. Det är en fin balans mellan vad vi kan ta betalt för och det säkerhetsarbete vi vill bedriva. Man måste lägga nivån på det egna säkerhetsarbetet så att det står i proportion till projektets storlek.

4.

Utmaningen är att få de som utför säkerhetsarbetet på plats att se helheten. Så att de inte bara rapporterar utan att se vad det leder till. På den tillbudsrapportering som gjorts så fattar ledningen beslut om förebyggande åtgärder där det finns förhöjd risk. Då ser man att hjulet snurrar och att det man rapporterar om resulterar i att ledningen fattar ett beslut om åtgärder som kommer tillbaka till produktionen.

*Arbetsledares engagemang?*

I vårt distrikt om man bara ser till observationer så har vi varit ganska dåliga på det. Så därför har vi infört att varje gång man gör skyddsronder så görs det observationer inskrivna skyddsroundsprotokollet. Vilket gör att de inte ingår i det vanliga systemet för observationsrapporteringen. Därför kommer vi att på distriktskontoret att registrera observationerna från skyddsroundsprotokollet in i systemet för observationer som en service till produktionsledarna.

*Skillnad egna och UE?*

Min förutfattade mening säger mig att det är så. Medvetenheten om att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete är mindre hos UE.

*Slår ett välgenomfört säkerhetsarbete mot produktiviteten och lönsamheten i enskilda projekt?*

Det tror jag inte. Spontant är det ju får observationsrapporter in i systemet men samtidigt är det ju vissa produktionsledare som är mer noggranna med att rapportera. De har också bättre ordning i projektets övriga delar.

5.

I vårt distrikt sker återkopplingen i form av en månadsrapport. Den använder jag som underlag för produktionsledarmöte en gång i månaden och till skyddsombudsmöte 4 ggr om året och även på lagbasmöte. Jag vet inte i vilken utsträckning produktionschefen hämtar ut denna statistik för att använda på arbetsplatserna. Däremot hoppas jag att man har uppe enskilda händelser i projektet på veckomöten. Det förväntar jag mig nästan. Det vore konstigt annars. Frågan om hur de mår med att ta sig tid att hämta konsekvent erfarenhet från hela regionen upp till diskussion. Det är tveksamt.

6.

Kunde man t.o.m. ha en arbetsmiljöingenjör så nära som på distriktet så skulle den kunna vara väldigt stödjande i projekten. Där arbetsmiljöingenjören ambulerar inom projekten med återkommande möten om säkerheten och kan stötta upp säkerhetsarbetet. Det skulle säkra upp nivån och höja ribban ytterligare ett snäpp. Fanns en sådan resurs på distriktsnivå skulle den inte vara outnyttjad. Det skulle kunna vara en åtgärd som skulle ge större effekt på de enskilda projekten.

7.

Jag tror att de tycker att det är superviktigt och i takt med att vi utbildar oss och får större kunskap.

Med Skanskas höga ambition och fokus på frågan så tror jag att de kan känna sig otillräckliga. Att inte riktigt mår med att vara så där super på det som företaget proklamerar och vill men som de också själv skulle vilja, men att de tvingas prioritera för att det är så många andra parametrar som ska taktas fram. Då faller det tillbaka i en resursfråga.

9.

Ledningen kan visa att vi har ett lägre skadefrekvenstal än våra konkurrenter. Vi säger att NCC och PEAB hakar på oss nu med globala säkerhetsstopp och sådant. Jag tror ju att vi är ledande inom området med det fokus vi lagt på det. Även om en extern besökare inte ser så stor skillnad för även våra konkurrenter är duktiga.

*Behöver branschstandarderna höjas?*

Generellt behöver den höjas. De stora företagen jobbar med det medan de mindre aktörerna inte har samma fokus på arbetsmiljö.

*Kunder med krav på säkerhet?*

Jag tror att Industrikunder med egna avdelningar för arbetsmiljösäkerhet har större vana att arbeta med frågorna och därmed är en mer krävande beställare. Normal kunden borde trycka hårdare på frågorna kring arbetsmiljö. Vi önskar att kunden ställde högre krav eftersom vi redan arbetar så hårt med det. Det argumenterar vi också för när vi träffar kunden.

## 8.7 Bilaga 7 - Intervju med PC 1

3.

Det är ett tydligt fokus på säkerhet. Det jag förknippar med arbetsmiljön är säkerheten på bygget. Det syns att vi har en fruktansvärd satsning på säkerheten. Ingen ska göra sig illa helt enkelt. Vet inte vad mer jag ska säga mer än att det är ett fruktansvärt fokus.

*Vad fungerar bra och vad fungerar dåligt?*

Förra året tog vi ett steg med skyddshandskar och glasögon och i år ett nytt steg med ställningar och bockar och sådant. Det känns som att just nu går det för fort. Det är för mycket som händer. Vi har bekymmer med det vi förde in förra året och nu ska vi på med nästa del. Det känns som att det går lite för fort. Eftersom jag sitter själv blir det väldigt mycket att ta tag i. När man som jag sitter med BAS-U och dessutom ska hantera UE och SE så blir det mycket ändå. Det jobbigaste är att jobba in deras riskanalyser i min arbetsmiljöplan.

*Så problemet är att det kommer nya regler utan att det tillförs fler resurser i form av tid och pengar?*

Så är det ju och det tror jag alla börjar höja sina röster om nu att det är bara mer och mer vi ska kolla samtidigt som resursen på arbetsplatsen... Jag hade en diskussion med en kollega idag att det är bara mer och mer vi ska jobba med fast vi blir färre och färre arbetsledare på byggena. Vi saknar resurserna helt enkelt. Tyvärr. Jag har pratat med min chef och han säger att vi inte kan ta jobb om vi lägger på en arbetsledartjänst. Då får vi inga jobb. Då går det inte ihop sig. Man kan ju ifrågasätta vad det är som inte går ihop sig. Då har man räknat fel kanske. Det är min uppfattning.

*Behövs det en bredare satsning i branschen?*

Jag tror att det är många medelstora företag i småstäder som kommer undan mycket enklare än ett stort företag som Skanska.

4.

På mina två senaste arbetsplatser har jag haft besök av arbetsmiljöverket. Den första gången fick jag anmärkningar. Så andra gången var det enklare att få med allt som ska finnas i arbetsmiljöplanen. Det blir enklare att göra rätt när man haft någon som synat arbetsmiljöplanen. Det gäller att inte bli blind utan öppna ögonen så att du ser alla arbeten du ska utföra på arbetsplatsen. Så att man får med sig alla risker och skriver ner allt och hur man ska ta itu med bekymret. Sen kommer ju arbetsberedningarna och de är ju viktiga att göra. Jag anser ju att man kanske inte ska göra arbetsberedningar på varje liten detalj, utan enbart de lite större och lite mer krävande jobben tycker jag man ska göra arbetsberedning på.

*Arbetstagares delaktighet?*

Det tycker jag. De tar upp erfarenheter från tidigare jobb och ger sin input. Just erfarenheter om misslyckanden och vad man gjort bra för. Personligen tycker jag att det funkar även om man alltid kan bli bättre. Det är också ett område företaget satt fokus på och jag tycker

att det är bra på sitt sätt men det är som sagt det får inte bli för mycket för fort. Man måste hinna vänja oss vid ett sätt att jobba också. Det gäller att ta det i lite lagom takt

*UE/SE:s arbetsberedningar?*

De brukar vara positiva till det för det underlättar även deras jobb. Det går mycket smidigare om man verkligen gått igenom ett arbetsmoment och vilken metod man ska använda.

*Rapporteringsbiten?*

Okej observationer... det måste jag säga är ganska tung rott alltså. Tillbud har jag inga bekymmer att skriva. Men jag tycker nog att observationsrapporterna går lite väl trögt. Tillbuds- och olycksrapportering är sådant som måste funka. Observationer känns lite tuffare att få ihop. Man är lite hemmablind också. Jag tror att man skulle behöva någon utomstående på skyddsronderna som var med och såg på det med friska ögon. Det skulle vara bra med ögon utifrån. Vi skriver ner observationer på skyddsrondsprotokollen. Så man kan hämta observationer därifrån. Det är lite så vi jobbar i vårt distrikt. Vi har en som sitter och registrerar det som kommer upp under skyddsronder. Det är inte så att snickarna kommer och lämnar in en observation även om det händer ibland.

5.

Jag har faktiskt inte fått någon återkoppling på de tillbud jag har skrivit. Vi har fått utskick med sammanställning från distriktet. Där man har haft alla observationer och tillbud med en förklaring om vad de berott på och vad man kan förbättra.

*Skulle det vara önskvärt med mer feedback?*

Det är ju också en grej... Det handlar om att ha tid att ta in. Har du tillräcklig bemanning, kan du avsätta tiden till att ta upp observationer och föra tillbaka det till hantverkarna, men är du själv och man inte hinner med mer än att säga ajabaja så blir det inte bra. Det är mycket en resursfråga.

*Skulle det vara bra med projektspecifik återkoppling?*

Det kan det ju vara men då måste de ju skrivas på projekten också. Men jag tror att vi vet själva vad ett tillbud berodde på. Så jag kan inte se någon större nytta med det. T.ex. de nya säkra stegarna och bockarna kommer ju från observationer och tillbud så återkoppling har vi fått vare sig vi vill eller inte.

6.

Jag tycker att vi jobbar säkert. Vi använder bra maskiner och hjälpmedel. Så vi försöker jobba så säkert vi kan. Jag tror att det är viktigt att lägga resurser på att använda säkra ställningar och maskiner. Även att använda rätt metod även om det kostar. Att välja det säkraste alternativet är ett nog så gott förslag. Att aldrig välja halvdanna lösningar på säkerheten.

8.

Det som inpräntas från ledningen är ju att vi ska ha noll dödsfall. Punkt slut. Alla ska få komma hem hela. Det är noll olycksfall som gäller.

*Känns det som om de jobbar mot det målet?*

Det vågar inte jag svara på men de gör de säkert. De vill att vi ska uppnå målet men ett börsföretag ska ju alltid vara lönsamt också. Det pratas mycket om en viss lönsamhet och det ena och det andra. Om säkerheten alltid ska gå först måste man också ha pengar med för att kunna leva upp till det på arbetsplatserna. Säkerhetsarbetet måste finnas med på alla plan. Pengarna och resurserna måste finnas med så att man kan jobba säkert. Det är alltid snack om för höga kostnader som t.ex. ställning eller vad det nu kan vara. I min värld är det ju så att antingen gör vi som ledningen säger, då levererar vi kvalitet och en säker arbetsplats utan tillbud, och gör vi det borde vi slippa lämna 1 % upp till Stockholm eller det kunde vara något annat, Man skulle kunna få någon feedback på det.

*Är kunden beredd att betala?*

Kunderna kommer att bli mer och mer villiga att betala. Kunder vill alltid ha allting så billigt som möjligt men då ska de ha arbetsmiljöansvaret. Då ska inte vi behöva ta över det. Byggherren har ju det från början. Då skulle de förstå innebörden av att ha samordningsansvaret och vilka kostnader det medför. Många byggherrar har inte en aning om vilka krav som ligger på att sköta säkerheten på byggen.

*Finns kompetensen i alla led inom företaget?*

Det kan bli bättre. Jag skulle ljuga om jag sa att all kompetens fanns. Jag saknar säkert kompetens också. Jag tror att vi saknar litet kunskap om det faktiskt. Men jag tror att alla vill jobba så säkert som möjligt.

9.

Jag tror att Skanska ligger längst fram. Det är många som tar efter vårt sätt att jobba med det. Sedan finns det säkert företag inom industrin som jobbar väldigt mycket med säkerhet. Men om vi är ledande... Vi ligger nog längst därframme i alla falll.

*Finns det någon kund?*

Det gör det säkert. Jag upplever en skillnad. Det finns de som ställer krav.

*Finns det någon UE/SE som är duktiga?*

De som jobbar på tak. De kräver en stor säkerhet. De är duktiga på sin bit vad det gäller att ha en säker arbetsplats. Även om det finns en del takläggare som åsidosätter säkerheten om man ska vara ärlig. Annars har jag svårt att komma på något specifikt.

*Pratas det om att Skanska är extra krävande när det gäller säkerheten?*

Det har alltid varit en diskussion om att få på UE varselkläder och alltihop men det börjar gå lättare och lättare för att de börjar inse att det är en fördel för dem själva också. De slipper tjetet och gnället. De tycker bara att det är jobbigt att höra det varje dag.



*Vi har tittat på rapportering en del och funderat om statistiken skulle kunna kopplas till arbetsberedningen så att man fick fram ett underlag för riskbedömningen. Skulle det vara ett intressant verktyg?*

Det skulle det absolut.

*Hur fungerar det nuvarande systemet för rapportering?*

Det är för knöligt. Det är för utspritt i ett stort system. Jag tror inte det är någon produktionschef som går in och tittar på statistiken på intranätet. Det är ju så att arbetet är pressat ändå och det är inte det första man tänker på. Det är för omständigt. Ett mailutskick en gång i månaden med observationer, tillbud, och olyckor skulle ge frågan mer fokus. Det blir en väldig fokusering under säkerhetsveckan sen trappas det ner igen.

## 8.8 Bilaga 8 - Intervju med PC 2

2.

Företaget är mer medvetet om risker och dess konsekvenser idag. Medvetenheten är den stora skillnaden. För exempel 10 år sedan kom snickarna in och ”tiggde” efter ett par skyddshandskar. Jag tror absolut att den tid och de pengar som läggs på säkerhetsarbete lönar sig.

3.

Den är ganska tydlig, det kommer både pressmeddelande och det finns i ”vårt sätt att arbeta”. Det är väldigt mycket att få med om man ska vara hundra procentig, som jag tror att ingen är. Vi har även personal som stöttar oss i säkerhetsarbetet på plats i form av ett heltidsanställt skyddsombud. Det är en tydligt uttalad policy om hur det ska vara och hur säkerhetsarbetet ska skötas.

Skanska har ju alltid varit ett företag som fokuserar väldigt mycket på olika saker i olika tider. Exempel för 10 år sedan så var det 110 procent fokus på att man skulle registrera alla kemikalier i en kemikaliedatabas för att föra ut de kemikalier som ansågs olämpliga. Det tycker jag kan vara ett problem i Skanska att man har så oerhört stort fokus på just en sak och tappar då andra viktiga delar som kanske kvalitet.

4.

Den stora utmaningen är att få med alla på båten så de tycker att det är positivt. Våra yrkeskillar är intresserade av det och man ser att det har blivit ett annat tänk, de är t.ex. gärna med och arbetsberedningar. Den stora utmaningen ligger också i att få med UE som ibland kan tycka att vi är väldigt jobbiga och att det bara är vi som håller på med detta. Men det kostar att ligga på topp.

*Hinder för rapportering?*

Finns inga hinder. Jag rapporterar till lokal arbetsmiljöingenjör som sedan sköter rapporteringen och det är en tacksam hjälp att ha.

5.

Den har knappt funnits. Vi hade en diskussion för ett halvår sedan hur denna skulle nå ut och nu kommer det upp på första sidan om det inträffat något allvarligt. Nu går vi igenom det vid varje månadsmöte om det inte är ett moment som hänt på vår arbetsplats, då går vi igenom det direkt.

*Du söker inte aktivt upp någon skadestatistik från distriktet/regionen?*

Nej det gör jag inte, jag känner inte att jag har den tiden.

*Skulle du vilja ha den tiden till att söka upp det?*

Nej, det skulle jag inte vilja.

6.

Ge mer frihet till de som arbetar. Nu har det blivit för mycket styrning och alla ska gå i takt. Jag önskar att flexibiliteten hade varit lite större så att alla hade känt sig bekväma med det. Då hade man kunnat lägga mer tid på riskanalyser och på så vis förbättrat arbetsmiljön. Vi kräver att ”gubbarna” ska ha hjälm på sig i samma miljöer som vi sitter i nu, sådant kunde man tagit hänsyn till i riskanalyser.

Men det finns ju även många som tycker tvärtom, som tycker det är skönt att ha systemet att lita sig på.

8.

De är väldigt måna om att vi ska komma in levande och glada!

9.

Jag tror Skanska är bäst i Sverige i denna bransch. Viktigt att lägga lite extra resurser på att ha skyddsutrustning som passar individen så att den verkligen används.

Finns det några kunder som ställer höga krav på säkerhet från er sida?

Den nuvarande kunden vi jobbar åt har samma krav som oss, det har de stora kunderna överlag idag. Det är skönt för oss!

## 8.9 Bilaga 9 - Intervju med PC 3

3.

Det håller vi på med hela tiden. Det påtalas ständigt. Vi har det med på vartenda möte. Vi tänker på det hela tiden. Det har blivit mycket bättre. På mindre arbeten är det svårt att hålla koll på det hela tiden men hantverkarna har blivit mer medvetna. Det är tydlig men sen att det följs till hundra procent är en annan sak. Det beror på vilka moment det handlar om. T.ex. vid listning inomhus är ju hjälmen av ibland men aldrig om det är jobb ute exempelvis på ställning.

*Har det varit svårt att genomföra förändringar?*

Ja och det är det fortfarande. Man kan tycka att det är konstigt att det finns ett motstånd. Det är märkligt att man har ett motstånd till att använda glasögon.

*Skillnad yngre äldre?*

Det vet jag inte riktigt. Kanske svårare för äldre. Yngre som inte varit med länge accepterar att så här är det.

4.

Personlig skyddsutrustning. Statistiken visar på att det skett en minskning. Särskilt på skyddsglasögon. Sen är det väl tänket i allmänhet. saker som hänger i luften, observationer, om något ligger och vickar på en ställning. Hela det här tänket som blivit förändrat liksom. I och med att det tas upp vid möte och arbetsberedningar och etc. Så är alltid säkerheten med.

5.

Att ha det som en rutin. Vid nytt uppdrag stora som små ska man göra en arbetsberedning. En arbetsberedning är ett startskott för en arbetsmiljöplan. Det kan vara tvärtom också. Så att det blir som en rödtråd genom alla de här bitarna. Man gör ju inte en arbetsmiljöplan ihop med gubbarna. Arbetsberedningarna gör man ju ihop. Den svåraste biten är att få med UE. UE lever sitt eget liv många gånger även om de är inne på vårt område. De är svårare att få dem med sig. Det är bara att slänga ut dem säger ledningen men så enkelt är det inte alltid.

Det är beställaren som ska göra dem men vi brukar hjälpa till med dem. Vi gör dem bara vid större projekt och lämnar över dem till beställaren, men ofta godkänner de den bara utan att läsa den. Nu är de lite mer på hugget. Framför allt de kommunala kunderna p.g.a. de nya lagarna.

*Delaktighet hos snickarna?*

Ja det tycker jag. Det behöver inte vara så märkvärdigt med arbetsberedningar. När vi har våra arbetsorder finns det med som en rubrik. Gubbarna arbetar självständigt så det finns oftast ingen arbetsledning på plats. Vid moment med risk går vi alltid igenom jobben innan och då är hantverkarna med och ger synpunkter. De tycker faktiskt att det är kul att vara delaktiga i det arbetet. Det är inte alltid vi vet bäst.

### *Observationerna?*

Det går inte bra. Faktiskt. Det borde det göra för vi har hållit på med det länge. De har mallar i form av block som ska underlätta rapporteringen. Jag tror att de skäms lite för att de pekar ut varandra eller sig själv. Att de gjort fel. Det spelar in i deras tänk. Sen är det kanske lättare på en stor arbetsplats där man går dagligen att göra observationer på t.ex. en ställning eller dylikt. Det är nog svårare när man far runt på en massa smått. Men det går trögt. Jag får aldrig in någonting. Det är ju inte bra. Det är bra att det inte händer någonting men det måste ju finnas observationer för det rapporteras in tillbud och olyckor. Observationer som man kan lära sig av måste det ju finnas.

### *Tillbud och olyckor?*

Det kommer ju in men nästan aldrig från mina killar. Inom direkten kommer det in en del. De rapporterna tar vår KMA hand om. Han är rapportören in i systemet. Det har blivit bättre de senaste åren. Men jag tror att det kanske inte kommer så många från mina killar för att vi är så bra på att arbetsbereda. Men det finns nog en del som faller bort när det inte händer något. –Det händer ju ingenting och då orkar man inte rapportera. De kan nog tycka att det är jobbigt att fylla i rapporten. Men det är det ju inte. De behöver bara berätta så fyller jag i rapporten. När det är i fyllt är de inte inblandade mer. Ibland tror jag att de tror att de ska skriva en hel roman. De är lite skrämde av det. Det har de själva erkänt. Annars är de väldigt öppna med att prata om olyckor och risker. Så de förstår behovet av rapporteringen.

6.

Generellt går det via våran KMA. Då tas det vid våra möten t.ex. att det har hänt något eller något har ändrats. Så det återkopplas. Det är DC väldigt noga med. Det är en punkt på våra möten och skulle vi inte få den informationen hade det inte känts som om rapporteringen gjorde någon nytta då blir det bara statistik. Sedan tar vi upp det med våra gubbar på månadsmöten. Vid olyckor får vi det direkt på mejlen och det sätts upp på anslagstavlor. Vissa tillbud med information som måste komma ut snabbt väntar vi ju inte till månadsmöten.

7.

Att kunderna fick förståelse för att det kostar pengar att ha en hög säkerhet. Vi får inte ens gå upp och bryta bort en bräda på ett tak utan att bygga ställning. Att det skulle vara mer flexibelt är inget man kan tulla på heller. Händer det mina gubbar något och vi inte har gjort rätt är det inte bra. För det första åker jag dit.

Annars tycker jag att det är att fortsätta med att informera och bygga på säkerhetsarbetet. Vad som krävs helt enkelt. Kanske att man låter hantverkarna vara med och pröva ut de nya redskapen som t.ex. bockar och stegar innan de byts ut. Så att man har bättre koll på att de funkar i praktiken och inte bara är något som ser bra ut i en katalog. Skynda lite långsamt innan man sätter slutdatum för förbud. Sen är det bra att det kommer nya grejer sen är de kanske inte alltid så praktiska. Ärligt talat är man inte alltid 100 procentig. Man tullar lite på det för att det ska vara enklare ute. Det är den personliga skyddsutrustningen som inte är med hela tiden t.ex. när man listar i ett möblerat rum. Men den är alltid med när man jobbar på ställning eller om det finns kranar med på arbetsplatsen.

8.

Det är bara en sak som gäller det ska ju följas. Det är inget snack. De kan inte säga något annat. Jag tror att det blir mer och mer. Sen har de kanske svårt att se förutsättningarna i alla typer av verksamheter. De tänker nog på de stora arbetsplatserna med kranar o.s.v. tror jag. På stora byggen kommer det nog lite mer automatiskt. De kanske bara säger att pang bom nu ska vi göra här utan att de satt sin fot på ett bygge.

*Får ni tillräckligt med utbildning?*

Utbildning... Det vi får nu är när det händer något. Så får man information via nätet eller vår KMA. Vi har ju en del utbildningar men mest är det information vid allvarliga tillbud och olyckor.

9.

Jag inbillar mig att i företaget så är det de stora arbetsplatserna som är bäst. Bygg är en föregångare. Bland UE/SE så tycker jag att Skanska Elektro de har inte en susning och ändå är vi i samma koncern. På de stora arbetsplatserna blir det mer uttalat och där åker man ut om man inte sköter sig. Det blir mer på riktigt. Den känsla har jag. Vi har ju också möjligheten att stänga ute UE men det händer inte särskilt ofta.

*Märker du någon skillnad i vilka krav kunderna ställer?*

Nä men när man påtalar det är det ingen som säger emot. Nyligen hade vi ett jobb där vi bytte paneler och vi krävde ställningar och liftar för säkerheten och då var det självklart. I alla fall tills fakturan kom. Men över lag fattar kunden att det behövs. I branschen tror jag att det är Skanska som är ledande inom säkerhet. Vi har varit föregångare inom personlig skyddsutrustning och de andra hakar på. Jag tror att Skanska är mer drivande inom området.

*Kan ni ta betalt för säkerheten?*

Det börjar att gå dit att vi kan göra det men det är viktigt att man påtalar det i början. Det kostar ju både i material och tid. För en del kunder är det väldigt viktigt att säkerheten sköts. Det är en goodwill fråga.

*Har det blivit en skillnad sedan samordningsansvaret ligger på byggherren?*

Det tycker jag att det har. En del har fått sig en tankeställare.

*Sköter du rapporteringen in i systemet?*

Nej det gör vår KMA. Han sköter allt som har med det att göra. Det är en viktig hjälp. Det gör ju att mer rapporter kommer in och det har man ju förstått att det är viktigt. Då går det snabbt in i systemet. Han gör ju skyddsronder och sådant också. Sen kommer han ju med information om det har hänt något.

*Är du inne i SAM?*

Ja jag har ju varit där någon gång men nu sköter vår KMA den biten.

## 8.10 Bilaga 10 - Intervju med PC 4

2.

Största effekten som jag ser det mot förr så är det varselkläderna, skyddsglasögon och medvetenheten kring arbetsmiljöriskerna idag. Det upplevs positivt av beställare och oss själva. Jag tror även att konkurrenter sneglar på oss en hel del. Det är fokuset på arbetsmiljön. Det är en stor förändring.

3.

Det är ju att vi lever upp till alla föreskrifterna om en säker arbetsplats. Vi jobbar efter ordning och reda, planering och arbetsberedning. Jag tycker att vi har bra rutin på det på arbetsplatsen. Har man en rak linje redan från början så flyter det mesta. Vi får ju nya besked och riktlinjer hela tiden via dator. Det kommer information fortlöpande så att man håller sig ajour. Det känns väldigt prioriterat.

4.

Det är bra att det finns arbetsberedningar, bedömningar av risker. Det är ett fortlevande arbete om man ska hålla det aktuellt och hålla fokus på det. Utmaningen är att leva upp till föreskrifterna och samtidigt klara kostnadsbiten. Det måste man titta på parallellt också.

*Hinner du ta dig tiden?*

Det måste man fortlöpande, leva med... Tänka framåt med planeringen med säkerhetsarbetet.

*Delaktighet hantverkare?*

Mycket stor delaktighet och medarbetare. Vi har veckomöte med fika då vi gör arbetsberedningar. Vi går igenom nya moment. Går igenom om vi behöver nya maskiner och hjälpmedel och hur vi ska gå tillväga.

*Hur dokumenteras det?*

Mycket dokumenteras. Det är ju utbildad och erfaren personal som har mycket att bidra med. Det som det kan brista i är den skriftliga dokumentationen. Mycket tar man för givet, det är självklart när man har att göra med yrkesfolk.

*Hur går det att få ed UE?*

Det är inga problem att få med dem på samordningsmöten och så. De är jätte engagerade. Då pratar vi kring detaljer i det arbete de är involverade. Vi måste hjälpas åt allihop.

*Gör de egna arbetsberedningar?*

Det är inte vi inblandade i.

*Observationsrapportering?*

Nej inte så mycket. Det kan vara för att det inte är så mycket observationer (Skratt).

### *Hinder för observationer?*

Det förkommer väl observationsrapporter... men att ta sig tiden att skriva är väl det svåraste. Det är risk att man tycker annat är viktigare. Det finns väl observationer som man inte tycker är så allvarliga.

### *Tillbuden?*

Tillbuden får man ju skriva. Det gör man ju så att de kan skickas vidare. De diskuteras och när det väl är något så skickas de in. Jag gör min rapportering i SAM.

### *Arbetsmiljöplaner?*

De upprättas ja...(Skratt)

### *Levande dokument?*

Levande... mmm (Skratt)

Men oftast är det inte så mycket som ändras. Det beror mycket på hur väl projekteringen är genomförd. Då ligger det där redan från början.

### *Systemet, hur lättillgängligt är det?*

Jag vet inte det är över ett år sedan jag var inne där. Det fungerade då så det gör det säkert idag också.

5.

Vi får lite via nätet om vad som har hänt. Jag skriver ut och sprider i bodarna så att de får sig en tankeställare. Jag vet inte om det kommer tillbaka något. Det kommer jag inte ihåg.

6.

Svår fråga. Det är ett hett område. Obegränsat med hjälpmedel, liftar och kranar. Många gånger är det mänskliga faktorn som är orsaken. Det gäller att ha personalen med sig så att de är medvetna om risker. Det gäller att engagera personalen. Det tycker jag att jag har. Jag tycker att jag har resurserna som behövs.

8.

De ser det som prio ett kan man väl säga. Det är en ledstjärna. Säkerheten först och främst och produktionen i andra hand. Först och främst ska det vara säkert. Så funkar det här. Man gör inget dumt för att chansa och riskera något. Så gör man inte. Ledningen har förståelse om det påverkar produktivitet och tidplan. Har man inte fokus på arbetsmiljön så... får inte det kosta så kostar det någon annanstans.

### *Förstår kunden kostnaden?*

Nu har jag inte så mycket med den biten att göra, men visst förstår de att de kostar. Kravet... ser de till sina krav får de samma produkt till lägre kostnad från en mindre aktör



9.

Ja. Det börjar på S. Något annat finns det inte. Det hör man också att vi är ledande på mycket och sedan kommer de andra.

Spontant får man att kommentarer från UE om att det är så jobbigt. Men sen trivs de så bra med att jobba med Skanska så de accepterar det. Där vet de att det fungerar och är ordning och reda och det tjänar de också på. Både ekonomiskt och arbetsmiljömässigt. Stora beställare som fastighetsbolag ställer redan höga krav.

*Känner du stöd från ledning?*

Oo ja. Det gör jag. Mycket.