Deltidsutvärdering av projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag (3G). Personalansvarigas upplevelser av projektet.

- en intervjustudie

Sofia Jönsson

Magisteruppsats
Folkhälsovetenskap
2008:5

Titel	Deltidsutvärdering av projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag (3G). Personalansvarigas upplevelser av projektet- en intervjustudie
Författare	Sofia Jönsson
Sektion	Sektionen för Hälsa och Samhälle, Högskolan i Halmstad, Box 823, 301 18 Halmstad
Handledare	Gun Paulsson, universitetslektor/docent
Tid	Vårterminen 2008
Sidantal	27
Nyckelord	Arbetsmiljöarbete, deltidsutvärdering, Goda Grafiska Göteborgsföretag, hälsofrämjande, kvalitativ innehållsanalys

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att beskriva hur projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag upplevs av personalansvariga på de olika medverkande företagen. Tolv intervjuer genomfördes och analyserades med hjälp av en innehållsanalys. Två kategorier som beskrev hur de personalansvariga upplevde projektet framkom: Obeslutsamhet i projektorganisationen och Ambivalenta attityder hos företagen. Dessa bildade tillsammans det övergripande temat: Avsaknad av fokus skapar otydlighet och skilda förväntningar. Studien visade att informanterna hade delade meningar kring projektet och dess upplägg. Vissa var nöjda medan andra ansåg att projektet behövde omstruktureras. Många ansåg att de brister som fanns påverkades av obeslutsamheten i projektorganisationen. De flesta var dock eniga om att projektet var angeläget och borde fortsätta. En konklusion av denna studie är att det behövs ett tydligare gemensamt fokus med väl beskrivna avgränsningar, detta för att projektorganisationen ska kunna fungera optimalt och samarbeta på ett bättre sätt. Intervjuer av övrig personal på de olika medverkande företagen bör också göras i framtiden för att se om arbetet i projektet når ut till alla anställda.

Title	Part time evaluation of 3G (Goda grafiska Göteborgsföretag). Managers expirience of the project- an interview study.
Author	Sofia Jönsson
Department	School of Social and Health Sciences, University of Halmstad, Box 823, 301 18 Halmstad
Tutor	Gun Paulsson, senior lecturer/associate professor
Time	Spring term 2008
Pages	27
Keywords	**”**Goda Grafiska Göteborgsföretag”, health promotion, part time evaluation, work environment, qualitative content analysis

Abstract

The aim of this study was to describe how different types of managers in the participating companies experience the project “Goda Grafiska Göteborgsföretag”. Twelve interviews were carried out and were analyzed with a qualitative content analysis. Two categories appeared that described how the managers experienced the project: Undecisiveness in the project organisation and Ambivalent attitudes among the companies. These two categories together constituted the general theme: Loss of focus create indistinct and various expectations. The study showed that the informants had split attitudes about the project and its´ design. Some informants were satisfied and others considered it in need of a different structure. Many of the informants thought that the lackings were due to the undecisiveness in the project organisation. Despite this fact most of them agreed that the project was important and should continue. A conclusion of this study is the need of a clearer, common focus with well described delimitations so that the project organisation can function well and cooperate better. Interviews with other employees at the participating companies should also be done in the future to see if the project reaches out to all staff.

Förord

Jag vill tacka alla medverkande som ställde upp för sina företag och deltog i denna studie. Att ni ställde er tid till förfogande och berättade om era upplevelser av projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag. Tack vare Er kan projektet nu förbättras. Tack till både den nuvarande och dåvarande projektledaren för all information, behjälplighet, engagerat bemötande och tålamod i väntan på slutresultatet. Jag vill också tacka min handledare Gun Paulsson för hennes stora stöd med synpunkter och uppmuntran. Framförallt vill jag tacka för den extra tid hon la ner för att hjälpa mig att nå målet!

Halmstad, september 2008-09-09

Sofia Jönsson

Innehållsförteckning

Introduktion.....1
Syfte.....2

Bakgrund.....3
Projektet 3G.....3
Forskning – Hälsofrämjande arbete gör nytta.....5
Goda exempel på företag som investerat i hälsoutveckling.....7
Ekonomins roll i arbetsmiljöarbetet.....8
Två modeller.....8

Metod.....11
Forskningsansats.....11
Urval.....12
Datainsamling.....12
Dataanalys.....13
Etiska överväganden.....14

Resultat.....15
Otydligt fokus och skilda förväntningar.....15
Obeslutsamhet i projektorganisationen.....16
Att sakna klar styrning.....16
Att inte kunna identifiera sig.....17
Ambivalenta attityder hos företagen.....18
Att se möjligheter.....18
Att uppleva stagnation.....19

Diskussion.....21
Metoddiskussion.....21
Resultatdiskussion.....22
Obeslutsamhet i projektorganisationen.....22
Ambivalenta attityder hos företagen.....24

Konklusion/Implikationer.....26

Referenser

Bilagor

Introduktion

Hälsofrågor blir allt viktigare för arbetslivets ledare. Hälsan är idag inte längre bara upp till den anställde, utan dagens chefer är mer medvetna om sin roll för att medarbetarna ska må bra. Om personalen på ett företag trivs och har hälsan i behåll mår också organisationen bra och skapar förutsättningar för effektivitet och lönsamhet (Johnsson, Lugn & Rexed, 2003). Hälsa och arbetsmiljöarbete har därför blivit allt vanligare på arbetsmarknaden och innefattar idag både fysiska, mentala och psykosociala aspekter. Detta kan innebära arbete med allt ifrån ergonomi till hälsobokslut, kompetensutveckling, konflikthantering, krishantering och medarbetarsamtal (Arbetsmiljöupplysningen, 2005b).

En studie gjord på 90 olika företag i Sverige visade att de fyra faktorerna sjukskrivningar, arbetskapacitet, generell hälsa och muskeloskelettal störning har ett signifikant samband med arbetsplatsen (Marklund, Bolin & von Essen, 2008). Enligt försäkringsbolaget AFA har arbetssjukdomarna blivit färre de senaste tio åren, men allt fler råkar ut för olyckor. Mest drabbade av olyckor är bland andra träindustriarbetare och de största riskerna i arbetslivet är maskiner och fallolyckor (Arbetsmiljöupplysningen, 2005a). Det är speciellt de höga talen av arbetsolyckor som oroar enligt Arbetsmiljöverket (AV). De uppgick år 2007 till 83800. Statistiken bygger på anmälningar inkomna till Försäkringskassan (Arbetsmiljöverket, 2008). Allt fler företag har därför insett vikten av att jobba hälsofrämjande och förebyggande. Många personer blir idag sjukskrivna på grund av både fysiska, psykiska och sociala problem som orsakats på arbetsplatsen. Dessa sjukskrivningar kostar företagen mycket pengar. Att jobba med arbetsmiljöarbete för bland annat en förbättrad hälsa, motivation och arbetsglädje ger vinnare oavsett om perspektivet är nationalekonomiskt, företagsekonomiskt eller mänskligt (Johnsson, Lugn & Rexed, 2003).

För att lyckas med hälsoprojekt på arbetsplatser är det viktigt att de anställda känner sig delaktiga i arbetet och att de har möjlighet att påverka. Därför är det viktigt att engagera dem i hälsoarbetet. Arbetsledarens strategier och syn på arbetsrelaterad hälsa har en stark anknytning till de anställdas deltagande i hälsoprojekt, där bland annat syftet är att öka deras medvetenhet om den egna hälsan. Närvaron på arbetsplatsen ökar om ledaren ser organisationen snarare än den enstaka individen som ansvarig för sjukskrivningstalen. Interventioner där både individen, ledningen och företaget som en

helhet stärks, har bäst effekt på arbetsnärvaron (Dellve, Skagert & Vilhelmsson, 2007). För att en arbetsplats ska fungera måste det finnas människor som mår bra, känner arbetsglädje, stolthet, välbefinnande och delaktighet, då blir arbetsprestationen och kvaliteten bättre (Hanson, 2004).

Goda Grafiska Göteborgsföretag (3G) är ett hälosoutvecklingsprojekt i pilotform med syfte att få de deltagande företagen att bedriva ett hälsofrämjande och systematiskt utvecklingsarbete. Projektet startades år 2006 av försäkringsbolaget AFA och grafiska miljörådet (GMR). De uppmärksammade och diskuterade en överrepresentation av maskinskador, olyckor och förslitningsskador inom den grafiska industrin. Projektet föddes ur denna diskussion och blev ett hälsoutvecklingsprojekt som sträcker sig till de grafiska företagen i Göteborg med omnejd. Det övergripande och visionära målet är att skapa mer attraktiva, lönsamma och framgångsrika grafiska företag. De företag som går med i projektet får hjälp att skräddarsy ett program som passar just dem och deras personal (Jalneskog, 2007a).

Syfte

Syftet med deltidsutvärderingen var att beskriva hur projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag upplevs av personalansvariga på de olika medverkande företagen.

Bakgrund

Projektet 3G

Goda Grafiska Göteborgsföretag (3G) är ett hälsoutvecklingsprojekt som startade år 2006. Detta pilotprojekt, som involverar grafiska företag i Göteborg med omnejd, startades av försäkringsbolaget AFA och grafiska miljörådet (GMR). De uppmärksammade och diskuterade en överrepresentation av maskinskador, olyckor och förslitningsskador inom den grafiska industrin. Med detta startade projektet 3G och ledde senare till vidare planer om att verka inte bara för färre olyckor och lägre sjukfrånvaro utan också för friskare, framgångsrika, mer lönsamma och attraktiva grafiska företag, vilket också blev det övergripande och visionära målet. Detta ska uppnås genom effektmålen; att få ner sjukfrånvaron och olycksfallen med 25 %, att få en ökad upplevd motivation och arbetsglädje hos personalen och genom att få de deltagande företagen att bedriva ett hälsofrämjande och systematiskt utvecklingsarbete. De företag som kan medverka är de grafiska företagen i västra Sverige som omfattas av Grafiska miljörådets verksamhet eller har försäkring hos AFA. Valet att hålla pilotprojektet till Göteborg med omnejd beror på att det här finns en representativ del av den svenska grafiska branschen, både stora och små företag, tidnings-, förpacknings- och civilgrafiska företag. Det fanns också ett uttalat intresse bland dessa företag att medverka i ett hälsoprojekt (Jalneskog, 2007a).

Projektet löper under en treårsperiod med planeringsfas under perioden november 2006 till april 2007. Därefter startade planeringsarbetet och insatserna på företagen. Projektet löpte vidare under 2007 och 2008, för att sedan koncentrera sig på utvärdering och vidare spridning under första halvåret 2009. Under 2007 anordnades en ”Kick-Off” för att inspirera, sprida kunskap, ge möjlighet till erfarenhetsutbyte och stödja uppstarten av företagsspecifika handlingsplaner och aktiviteter. En viktig del i projektet är att de grafiska företagen varit delaktiga i framarbetning av de övergripande insatsområdena, detta genom en lokal referensgrupp, genom att lämna synpunkter i enkäten ”Dialog i 3G” samt i telefonintervjuer. Projektmålet är att få fram en strategi och stödja implementeringen av ett framgångsrikt och varaktigt hälsoutvecklingsarbete för alla typer av företag inom grafisk industri. Denna strategi är planerad att spridas vidare till

övriga grafiska företag i Sverige. Efter utvärdering ska alltså grafiska företag i hela Sverige kunna ansluta sig (Jalneskog, 2007a).

Projektet jobbar med dialog och nära samverkan med de grafiska företagen, med hälsofrämjande information, prevention och rehabilitering. I projektet finns en helhetssyn vilket innebär att insatser görs på alla de tre nivåerna; organisation, grupp och individ (Jalneskog, 2007b). De företag som går med i projektet står själva för planeringen av sina egna hälsoinsatser men i samråd med projektledningen. De får alltså hjälp att skräddarsy ett program som passar just dem och deras personal eftersom olika företag har olika behov. Tillsammans med en kontaktperson från projektet hålls ett samtal med ledningen på företaget. Det görs en nulägesbeskrivning där mål och visioner formuleras och en skräddarsydd handlingsplan tas fram för att skapa ett så bra resultat som möjligt på varje enskilt företag. Vid behov erbjuder projektet olika analys- och processverktyg, för att förenkla och effektivisera utvecklingsarbetet och göra det mätbart. Varje företag genomför sin unika handlingsplan som består av något eller några av de utbud och konkreta insatsområden som projektet erbjuder. Dessa har tagits fram i nära samverkan med referensgruppen samt projektets olika leverantörer och samarbetspartners. Slutligen ska arbetet följas upp, mätas och vidareutvecklas. Saker som ska tittas på är om målen är uppnådda, vilka vinsterna är och vad som behöver stärkas eller utvecklas ytterligare. Relevant att titta på är också vilket sätt handlingsplanen ska uppdateras för att få ett löpande hälsoutvecklingsarbete med bestående gott resultat (Goda Grafiska Företag, 2007c). Insatsområden som företagen kan få hjälp med genom 3G och som kan ingå i deras handlingsplan är följande; analys och processtöd för lönsam och resultatinriktad hälsoutveckling, hälsoekonomi där företagen lär sig beräkna och mäta resultatet av investeringar i hälsopromotion, ledarutveckling för hälsa och resultat, medarbetarskap, grupputveckling och arbetsglädje, friskvård och hälsoutveckling för gruppen och individen, en säker funktionell och trivsam fysisk arbetsmiljö, verksam rehabilitering och förmedling och upphandling av företagshälsovård (Goda Grafiska Företag, 2007d).

Frukostmöten är en annan aktivitet som projektet erbjuder och som tagits fram med hjälp av referensgruppen. Dessa är till för kompetensutveckling, erfarenhetsutbyte och inspiration. Dessa återkommer ungefär varannan månad. Deltagarna får här utrymme att lyfta sina frågor samt att interna och externa aktörer och specialister tillför kunskap.

Träffarna är ämnade för dem som är ansvariga för arbetsmiljöfrågor på de grafiska företagen, såsom VD, skyddsombud eller personalchef. Varje gång är det nya föredragshållare som delar med sig av sina kunskaper (Goda Grafiska företag, 2007a).

Inom projektet finns ett antal delprojekt eller aktiviteter som ska studeras extra. Dessa är följande; maskinskador, informationssystem för att hålla reda på skador och tillbud som sker inom branschen, skiftarbete, småföretag då en stor andel är mindre företag, ohälsa och rehabilitering och vidarespridning (Grafiska Miljörådet, 2006).

Projektet är finansierat av försäkringsbolaget AFA med 4,1 miljoner kronor. Alla direkta kostnader betalas av projektet, medan de medverkande företagen står för sin arbetstid samt i vissa fall för delfinansiering vid nyttjande av utbildningsprogram och konsulttjänster. Genom projektet och ett strategiskt hälsoutvecklingsarbete är det meningen att företagen ska få ut en ökad lönsamhet och bättre produktivitet, nöjdare kunder genom friskare och mer motiverade medarbetare, en framgångsrik och uthållig verksamhet, större attraktionskraft på medarbetarmarknaden och arbetsglädje (Goda Grafiska Företag, 2007b).

Forskning - Hälsofrämjande arbete gör nytta

Att hälsofrämjande insatser påverkar företagens produktivitet och ekonomi i positiv riktning finns bevisat i AHA-studien (Arbete och Hälsa på Arbetsplatsen) som bedrivits sedan början av år 2000 (Karolinska Institutet, 2005). Det är ett forskningsprojekt vid Karolinska Institutet där ett klart samband mellan hälsoinsatser bland personalen och företagets produktivitet framkommit. Målsättningen med studien har varit att utveckla kostnadseffektiva metoder för organisationer att arbeta med för att vidmakthålla hälsa och förebygga ohälsa. Dessa metoder har innefattat arbete både med individens fysiska hälsa och den psykosociala arbetsmiljön. Som ett första steg i detta arbete utformades ett arbetskraftsindex som kunde mäta de anställdas arbetsförmåga. Detta index bygger på delar som hälsa, funktion, arbetad tid och sjukfrånvaro. Resultaten av de metoder som använts har visat att investeringar i hälsa och förbättring av arbetsförmåga är starkt relaterad till företagens produktivitet i organisationer som har en låg personalomsättning och i övrigt har en stabil organisation. Resultaten visar även att potentialen för att förbättra produktiviteten via förbättring i arbetsförmågan är hög. Vidare sågs exempel på företag med 2000 anställda som hade ett underutnyttjande av arbetskraften med 20 000 timmar per år. Det vill säga att genom investeringar i hälsa och ökad arbetsförmåga finns potential till ökad produktion

med 20 000 arbetstimmar per år med nuvarande arbetsstyrka. Eller för att vidmakthålla samma produktion så skulle företaget kunna minska antalet arbetstimmar med 20 000 tim/år (Karolinska Institutet, 2005).

AHA-metoden är en fortlöpande och återkopplande förändringsprocess bestående av fyra moment varav ”förberedelse” är det första. Detta innefattar planering, utformning av tidsplan, samt förankring av arbetet i hela organisationen. Det andra steget är ”kartläggning” av den fysiska och psykosociala arbetsmiljön samt personalens hälsa och levnadsvanor som görs med hjälp av bland annat frågeformulär. Det tredje momentet, ”återkoppling”, karaktiseras av att kartläggningens resultat redovisas på ett begripligt och lättöverskådligt sätt för så väl ledningen som övrig personal. Hälsosituationen i olika arbetsgrupperna eller på de olika avdelningarna redovisas och varje anställd får en redogörelse för sin egen hälsosituation. Syftet med återkopplingen är att motivera till förändring. Slutligen, i det fjärde steget, sker ”insatserna”. En handlingsplan utformas och insatser görs efter de behov som framkommit från kartläggningen i form av förebyggande åtgärder, främst riktade mot riskgrupper, samt rehabilitering. På organisationsnivå görs exempelvis insatser som berör den psykosociala miljön, den organisatoriska strukturen och ledarskapet. Insatserna kan till exempel vara chefsutveckling, schemaförändringar, regelbunden information till de anställda, gemensamma fikapauser, ergonomiska förändringar och gemensamma fysiska aktiviteter (Kommunförbundet Skåne, 2008). Att investera i hälsofrämjande insatser som påverkar arbetsförmågan hos arbetskraften leder till produktivitetsökning genom att den potential som finns används. Lönsamheten i hälsofrämjande åtgärder framgår av att varje investerad timme ger ett väsentligt högre utbyte i form av ökad produktivitet (Karolinska Institutet, 2005).

På ett skoldistrikt i Nevada, USA har det under en tvåårsperiod pågått ett hälsoarbete och liksom AHA-studien visade det sig att hälsoarbetet ökade produktiviteten och minskade hälsokostnaderna i form av att de som deltog i hälsoprogrammet hade en högre närvaro på jobbet. I genomsnitt hade de som deltog i hälsoprogrammet tre dagars mindre frånvaro än de som inte deltog i något hälsoprogram alls. Denna ökning i närvaro visade sig ge en vinst på 15,60 amerikanska dollar för varje dollar som spenderades på programmet (Aldana, Merrill, Price, Hardy & Hager, 2005). Samma resultat har också visat sig i byggindustrin som är en av de mest farliga industrierna i

världen. Här har pengar spenderade på säkerhetsåtgärder i ett flertal olika byggföretag gjort stor skillnad i skadestatistiken, vilket i sin tur har minskat sjukfrånvaron och utgifterna (Hoonakker et al., 2005).

En betydande del av skillnaderna i sjukdom, frånvaro, arbetskapacitet, generell hälsa och muskeloskelettala störningar kan förklaras av arbetsplatsen och dess organisatoriska faktorer (Marklund, Bolin & von Essen, 2008). Detta visade sig efter en studie på 90 arbetsplatser i Sverige med ungefär 4300 anställda. Utav åtta testade organisatoriska karakteristika visade sig kundanpassning, avtagande produktion och prestationskontroll kunna förklara en del av denna variation på arbetsplatsen (Marklund, Bolin & von Essen, 2008). Anställda som inte medverkar i hälsopromotionsprogram löper större risk att drabbas av ohälsa och är betydligt mer frånvarande från jobbet än de som har arbetsmiljöarbete på sitt företag och deltar i detta (Aldana, & Pronk, 2001). Därför bör arbetsgivare noggrant överväga fördelarna med att använda sig av hälsopromotions program när de vill få ner frånvaron eller andra kostnader för de anställda (Aldana, & Pronk, 2001). Företag kan alltså genom att förbättra sitt systematiska arbetsmiljöarbete och justera det enligt sina speciella behov och riskfaktorer förbättra de anställdas tillfredsställelse med bland annat den psykosociala arbetsmiljön, aktiviteter ämnade att förbättra hälsan och hälsorelaterade beteenden (Torp & Moen, 2006).

Goda Exempel på företag som investerat i hälsoutveckling

Stora Enso Fors AB förbättrade sin helhetssyn på hälsa, effektivitet och miljö. I stora drag utförde de utbildningar för samtliga anställda, ökade deras delaktighet, förbättrade kommunikationen, införde en rad olika policys, hade ledarutbildningar och jobbade övergripande med arbetsmiljöfrågor. De investerade sex miljoner kronor i detta arbeta och har idag på grund av detta lyckats göra besparingar på 30 miljoner kronor (Angelöw, 2002). Värö Bruk AB har tack vare sitt hälsoutvecklingsarbete gjort besparingar på lite över två miljoner kronor på årsbasis genom minskad sjukfrånvaro. Fresh AB satsade på delaktighet och självstyrande grupper som ger individen ansvar och befogenheter för olika delar vilket gav effekten att *s*jukfrånvaron minskade till mellan två och tre procent och företaget har en årlig tillväxt på cirka 20 procent per år. Unnaryds Modellsnickeri AB arbetade med diverse utbildningar, bland annat projektledarutbildning med coachande ledarstil och återkommande seminarier för både

medarbetare och respektive med möjlighetsfokus, mental träning och hälsofrämjande aktiviteter. De har idag ingen personalomsättning, mycket låga sjuktal och de har lyckats öka antalet anställda med en person per år sedan 1994. De omsätter 35 miljoner kronor vilket är en mycket god lönsamhet (Angelöw, 2002). Ett sista exempel är Malmö Brandkår som lyckades komma ner i fem dagars sjukfrånvaro per år och anställd genom att lyfta fram hälsofrämjande processer och friskhetsfaktorer. De har också minskat arbetsskadorna med hälften (Menckel & Österblom, 2000).

Ekonomins roll i arbetsmiljöarbetet

Hur mycket pengar chefer eller ”Human resource managers” väljer att lägga på arbetsmiljöarbete varierar och beror oftast på hur övertygade de är att arbetet kommer ge minskade hälsokostnader (Downey & Sharp, 2007). Humana skäl har alltid funnits för att ta hand om och satsa på människor i arbetslivet. Dessa verkar dock inte vara tillräckliga utan för att ge mer tyngd åt skälen kan det finnas anledning att använda även ekonomiska argument. Så länge pris inte sätts på vissa resurser kommer de bara att betraktas som förbrukningsvaror istället för tillgångar. Bristande arbetsmiljö, framförallt den psykosociala delen, svagt ledarskap och dåliga insikter i ett personalekonomiskt tänkande är mycket vanligt i åtskilliga organisationer. Många verkar inte förstå omfattningen på de ekonomiska problemen eftersom ett av dem handlar om synliga och osynliga pengar. Det som organisationer kanske inte tänker på är de förlorade intäkterna eller den mycket sämre kvalitet de får på grund av dålig arbetsmiljö. Just sämre kvalitet kan vara mycket svårt att synliggöra i ett ekonomiskt perspektiv. En organisation som kämpar för att överleva drar oftast ned på långsiktiga personalinvesteringar, vilka oftast märks som en kostnad på kort sikt, även om insatsen skulle kunna innebära stora positiva effekter på lång sikt (Johanson & Johrén, 2007).

Två modeller

För att lyckas med hälsofrämjande processer på arbetsplatsen finns det två teorier som kan vara användbara och viktiga att följa för att kunna åstadkomma en organisatorisk förändring och se resultat av arbetet. Den första av de två teorierna heter ”Theories of organisational change” och är en fyrstegsmodell för organisatorisk förändring som är användbar vid hälsopromotionsarbete. Det är viktigt att alla dessa fyra steg blir ordentligt genomarbetade och att vart och ett av stegen har en passande strategi

(Nutbeam & Harris, 1999). Första steget kallas ”awareness raising”. Detta innebär att få upp ett intresse och ge stöd för en organisatorisk förändring genom att hjälpa företagen få upp ögonen för hälsorelaterade problem som existerar inom arbetsmiljön. Det handlar också om att hitta potentiella lösningar till dessa problem (Nutbeam & Harris, 1999). I steg två ”adoption” planeras och antas ett program eller olika aktiviteter som ska behandla problemen som identifierats i steg ett. Dessa program eller aktiviteter ska vara anpassade till det enskilda företaget då olika organisationer har olika behov och kräver olika vägar till framgång. Steg tre ”implementation” handlar om att genomföra de olika planerade programmen eller aktiviteterna. Denna fas kan innefatta utbildning av olika slag men även resurshjälp och annat. Många misslyckas ofta med denna fas på grund av att detaljer missas och att det erbjuds för lite stöd till de enskilda individerna i ett företag. Det fjärde och sista steget ”institutionalisation” berör det långsiktiga bevarandet av de program som genomförs. Att fortsätta med arbetet och implementera det som en del i de vardagliga rutinerna. Det gäller att bygga upp ett fungerande system och att fortsätta göra investeringar i arbetsmiljöarbete (Nutbeam & Harris, 1999). Se figur 1.

Awareness raising $\longrightarrow$ **Adoption** $\longrightarrow$ **Impementation** $\longrightarrow$ **Institutionalisation**

Figur 1: *Theories of organisational change av Nutbeam & Harris (1999).*

Johnsson, Lugn och Rexed (2003) skriver också att arbete med hälsa, effektivitet och lönsamhet har svårt att bli långsiktigt framgångsrikt om det drivs som projekt. För att uppnå detta krävs ett principiellt förhållningssätt och ett utvecklat sätt att vara. Detta innebär att ett arbetsmiljöarbete aldrig kan ta slut utan måste bli en del av den vardagliga verksamheten i ett företag, ett sätt att tänka (Johnsson, Lugn & Rexed, 2003). Något som måste förstås i detta sammanhang är att både den organisatoriska kulturen och klimatet påverkar ett företags kapacitet att fungera effektivt och kan i slutändan bestämma resultatet av de ansträngningar som görs för att uppnå förändring i en organisation. Den kapacitet ett företag kan besitta är bland annat utbildad personal, en effektiv ledning och tillräckliga resurser. Både det organisatoriska klimatet, kulturen och kapaciteten är alla viktiga variabler som påverkar takten och omfattningen av de förändringar som man försöker komma till stånd med utefter de fyra stegen beskrivna

ovan. Att kunna uppnå förändring kräver alltså därför ibland interventioner som är designade att påverka det organisatoriska klimatet och samla kapacitet, vilket kan vara utveckling av hållbara färdigheter, strukturer, resurser och engagemang för hälsoförbättringar. Detta kan förlänga och fördubbla hälsovinsterna många gånger om (Nutbeam & Harris, 1999).

Den andra teorin av de två är ”Social marketing” (Nutbeam & Harris, 1999). Denna inriktar sig på just ovanstående, att få till stånd en social förändring i företagen som kan få dem att inse vikten av arbetsmiljöarbete. Detta är alltså också en modell för planering av hälsopromotionsarbete och går ut på att få till stånd ett utbyte mellan projekt och målgrupp där båda parter gagnas av arbetet. Ofta måste projektet uppnå en viss förändring i inställning hos målgruppen. Modellen går egentligen ut på att ge målgruppen fördelar hellre än finansiärerna (Nutbeam & Harris, 1999). Modellen är också tänkt att påverka hur människor tänker och slutligen hur de beter sig för att få till stånd en förändring. Inom ”Social marketing” pratar man om en cykel där det till en början krävs en bra förståelse för målgruppen för att kunna åstadkomma ett så bra hälsopromotions arbete som möjligt. Man måste presentera ett lämpligt förslag för målgruppen som passar dem och gör dem intresserade. Kostnad och vinst måste ha en bra balans för att projektet ska lyckas. Projektet måste marknadsföras för att nå målgruppen och slutligen för att nå framgång appliceras på rätt målgrupp. Det sista steget i cykeln handlar om att övervaka och se om projektet uppnår det som är tänkt (Nutbeam & Harris, 1999).
Dessa två teorier stärks av mätningar från hälsoarbete där det har visat sig att det fins ett antal nyckelfaktorer för ett framgångsrikt hälsoarbete på arbetsplatser (Chu et al., 2000). Programmet bör vara orienterat mot en problemlösningscykel där faserna är: behovsanalys, göra prioriteringar, planera, implementera, permanent övervakning och utvärdering. Andra nyckelfaktorer är att arbetsmiljöarbetet bör bli integrerat i företagets vardagliga arbete och företagen bör sträva mot att låta dessa ingå i organisationsplanen. Hälsoarbete bör också vara både individinriktat och organisationsinriktat och all personal måste vara involverad i alla faser (Chu et al., 2000).

Metod

Forskningsansats

När djupare förståelse om företeelser, samspel och inträffanden vill nås används med fördel kvalitativa metoder (Holme & Solvang, 1997). Då syftet med denna studie var att ta reda på hur projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag upplevs av personalansvariga på de olika medverkande företagen användes därför en kvalitativ metodik med intervjuer som byggde på en intervjuguide. Analysarbetet gjordes med hjälp av en innehållsanalys, en metod som nyttjas för tolkning av texter, bland annat bandade intervjuer, framförallt inom beteendevetenskap, humanvetenskap och vårdvetenskap (Granheim & Lundman, 2008). Ansatsen var induktiv vilket innebär en förutsättningslös analys av texter som är baserade på människors berättelser om sina upplevelser. Den kvalitativa ansatsen menar att sanningen är subjektiv och finns i betraktarens ögon, vilket innebär att intervjupersonernas berättelser bör tolkas med deras personliga historia, livsvillkor och kultur som bakgrund. Vid en kvalitativ innehållsanalys ligger fokus på att beskriva variationer i den text som analyseras, skillnader och likheter tas ut och uttrycks i kategorier och teman (Granheim & Lundman, 2008). Huvudkategorier bildar det så kallade manifesta innehållet vilket innebär de synliga delarna av vad texten säger. Ett övergripande tema på texten utifrån huvudkategorierna och texten som helhet bildar det latenta innehållet vilket förklarar den underliggande meningen av texten. Både det manifesta och latenta innehållet handskas med tolkningar men djupet och abstraktionsnivån skiljer dem åt (Granheim & Lundman, 2008).

En kvalitativ innehållsanalys som håller sig nära den ursprungliga texten beskriver det konkreta innehållet i materialet. Detta är bra men kan innebära risken att helheten går förlorad. Tolkning behövs för att resultatet ska bli begripligt och för att öka förutsättningarna att kunna se sammanhang och mönster (Granheim & Lundman, 2008).

Urval

Undersökningsgruppen bestod av tolv strategiskt utvalda individer med olika arbetsledande ställningar på de företag som medverkar i projektet 3G. Trettio stycken företag medverkade vid tidpunkten för intervjuerna i projektet och 25 av dessa lyckades undertecknad få tag på. Tre av dessa föll bort av olika anledningar. Orsakerna var att de inte hade tid att delta i utvärderingen eller att de gått ut ur Grafiska Fackförbundet och därför inte var med i projektet längre. Från de 22 kvarvarande företagen gjordes ett strategiskt urval från personalen för att maximera variationen av upplevelser av projektet. Intervjupersonerna bestod av fem kvinnliga och sju manliga individer i olika åldrar som sträckte sig från 30 till 59 år. De hade alla olika former av arbetsledande befattningar och olika utbildningsbakgrund, de hade jobbat olika länge på företagen och dessutom satt några med i projektets referensgrupp. Både små och stora företag valdes ut på geografiskt skilda områden i västra Sverige. Urvalet påverkades också av att företagen var tvungna att ha kommit en bit på väg med sitt arbetsmiljöarbete inom projektet för att de skulle kunna beskriva sina upplevelser av det.

Intervjupersonerna kontaktades av undertecknad per telefon och blev tillfrågade om de ville medverka i studien. Vid jakande svar fastställdes tid och plats för intervju. Ett skriftligt informationsbrev, där studiens syfte fanns väl beskrivet, skickades till intervjupersonen. Vid intervjutillfället, innan den bandinspelade intervjun påbörjades, fick intervjupersonen ytterligare en gång ta del av den skriftliga informationen som återigen förklarade syftet med undersökningen men också datainsamlingsproceduren, att deltagandet var frivilligt, att de kunde avbryta intervjun om de så önskade utan att lämna motivering för detta samt att all information hanterades konfidentiellt. Om intervjupersonen ville delta i studien fick han/hon underteckna den medföljande blanketten angående informerat samtycke.

Datainsamling

Datainsamlingen skedde med hjälp av kvalitativa intervjuer, som genomfördes av författaren, där en semistrukturerad intervjuguide användes. Intervjuerna inleddes med öppna ingångsfrågor och de löd som följande; *Kan du berätta om projektet 3G? Hur upplever du projektet 3G? Kan du beskriva en situation där projektet påverkat dig? Hur kan projektet förbättras?* Dessa följdes sedan upp med relevanta

uppföljningsfrågor där bland annat intervjupersonerna ibland ombads att utveckla svaret ytterligare eller förklara mer ingående hur de menade. Intervjuerna tog mellan 20-70 minuter och genomfördes på företagen där informanterna jobbade. En intervju genomfördes emellertid via telefon då det inte gick att få till stånd ett möte. Intervjuerna bandades och transkriberades sedan av författaren.

Dataanalys

Dataanalysen av de transkriberade intervjuerna genomfördes med hjälp av en innehållsanalys. Denna process gick till på så vis att intervjuerna lästes igenom för att få en uppfattning om innehållet i texten. Sedan delades intervjutexten, som betraktas som en analysenhet, in i meningsenheter (Granheim & Lundman, 2008). Detta innebar att alla uttalanden som ansågs viktiga i förhållande till syftet markerades. De uttalanden som innehållsmässigt hörde ihop fördes samman och blev därmed kondenserade eller komprimerade till meningsenheter (Granheim & Lundman, 2008). Därefter benämndes eller abstraherades dessa sammanförda meningsenheter med en kod och lyftes därmed till en högre logisk nivå och gav en kortfattad beskrivning av meningsenheterna (Granheim & Lundman, 2008). Dessa koder jämfördes med avseende på likheter och skillnader och sorterades in i fyra underkategorier. Inga koder ska passa in i två eller flera kategorier utan vara ömsesidigt uteslutande. Dessa i sin tur grupperades in under två huvudkategorier och relaterar till innehållet på en beskrivande nivå, vilket representerar det manifesta innehållet i intervjuerna (Granheim & Lundman, 2008). Avslutningsvis formulerades ett övergripande tema på texten utifrån huvudkategorierna och texten som helhet vilket innebar att det underliggande innehållet i kategorierna sammanbands. Detta blev det latenta innehållet som alltså är på en tolkande nivå (Granheim & Lundman, 2008). Under processens gång ändrades kategoriernas och underkategoriernas utformning flertalet gånger men resulterade slutligen i en schematisk översiktsmall. Se figur 2.

Tema	**Otydligt fokus och skilda förväntningar**			
Kategori	**Obeslutsamhet i projektorganisationen**		**Ambivalenta attityder hos företagen**	
Under-kategori	Att sakna klar styrning	Att inte kunna identifiera sig	Att se möjligheter	Att uppleva stagnation
Koder	Otydliga roller i projektorganisationen Felvinklad planering Sviktande samarbete Delade åsikter Stiltje på mötena	Informationen når inte ut Gruppering saknas Kan inte relatera Inte tillräckligt företagsanpassat	Innehållsmässigt mättat Ekonomiskt förmånligt Skapar nätverk som ger goda exempel Professionellt arbete Startar en process som engagerar	Saknar mätmetoder för återrapportering Teori behöver bli praktik För lite utbyte Otillfredsställande aktiviteter Lämnar för mycket åt företagen

Figur 2: *Exempel på koder från analysprocessen som ledde till underkategorier, kategorier och ett tema.*

Etiska överväganden

Vid studier av detta slag är det viktigt att ta hänsyn till forskningsetiska principer. Denna studie har genomförts utefter fyra allmänna krav som kan delas in i informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet, 1999). Dessa krav har tagits hänsyn till genom att informanterna skriftligen informerades om studiens syfte och genomförande, att deltagandet var frivilligt och att de kunde avbryta intervjun när som helst om de så önskade utan att ange motivering för detta. Dessutom fick intervjupersonerna underteckna en blankett angående informerat samtycke. All information hanterades konfidentiellt på så vis att intervjuerna kodades med nummer för att de inte skulle kunna härledas till enskild informant. Materialet ska dessutom endast användas i denna undersökning. Studien är godkänd av den lokala etikgranskningsgruppen vid Sektionen för Hälsa och samhälle, Högskolan i Halmstad (diarie nr. 90-2008-496).

Resultat

Analysen av intervjuerna ledde fram till att det latenta innehållet i datamaterialet framträdde och skapade ett övergripande tema: ”Otydligt fokus och skilda förväntningar”. Det manifesta innehållet representerades av två kategorier med sammanlagt fyra underkategorier. De två huvudkategorierna beskrev projektorganisationens arbete och företagens skilda attityder mot projektet. Se figur 3.

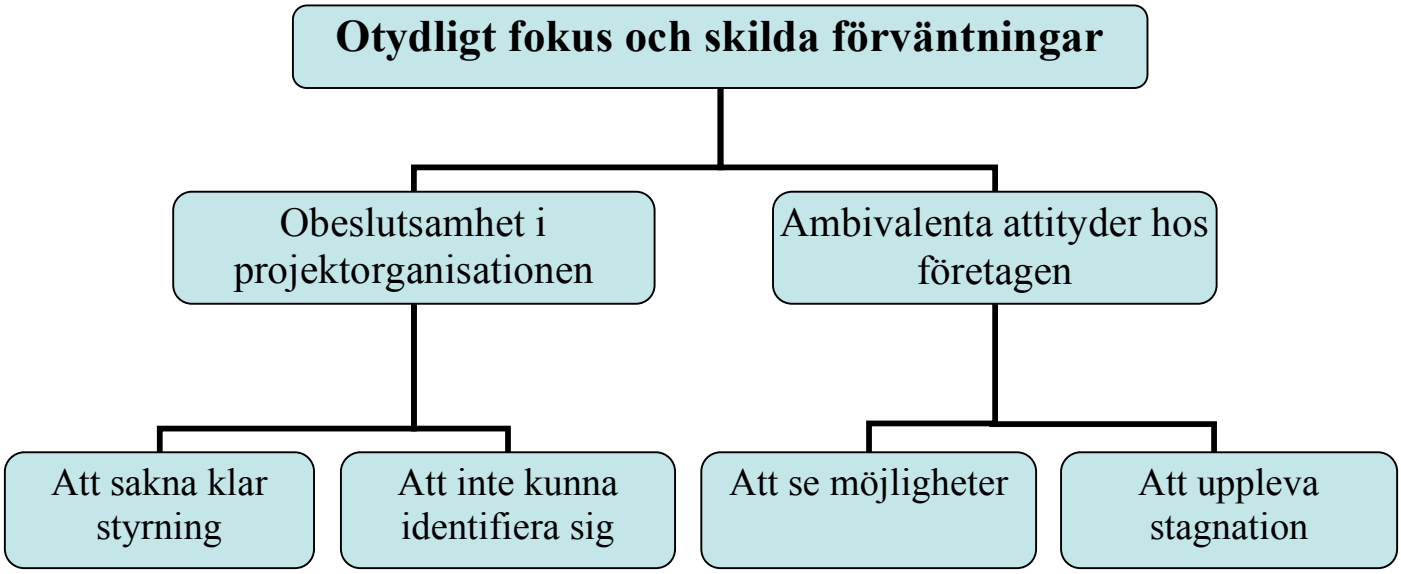

Fig 3: *Tema, kategorier och underkategorier som beskriver hur avsaknad av fokus skapar otydlighet och skilda förväntningar.*

Otydligt fokus och skilda förväntningar

Detta tema som beskriver den underliggande betydelsen av kategorierna och texten som helhet skapades utifrån de två huvudkategorierna ”Obeslutsamhet i projektorganisationen” och ”Ambivalenta attityder hos företagen”. Detta latenta innehåll vittnade om ett arbete och ett upplägg i projektorganisationen som inte varit fullt tillfredsställande. Det visade också på skiftande attityder kring projektet och dess upplägg från de medverkande företagens sida.

Obeslutsamhet i projektorganisationen

Denna kategori innefattade det på vissa ställen otydliga arbetet och upplägget i projektorganisationen. Denna slutsats drogs ur de två underkategorierna; ”Att sakna en klar styrning” och ”Att inte kunna identifiera sig”.

Att sakna klar styrning

Några informanter berättade att de redan från början hade tyckt att projektet hade fått en felaktig inriktning och att det drog åt ett annat håll än vad som var önskvärt. Detta upplevdes delvis bero på att den dåvarande kvinnliga projektledaren inte ansågs ha varit tillräckligt insatt i branschen. Vissa tyckte dock att denna fått för lite utrymme och trots allt besatt en stor social kompetens och ett brinnande intresse vilket smittade av sig på informanterna. Intervjupersonerna uttalade också svårigheten att som kvinna ta sig in i denna mansdominerade bransch. Det fanns alltså delade åsikter om projektledarrollen. Referensgruppen tycktes få ta ett alldeles för stort ansvar och upplevdes bli genomförare av projektet. Styrgruppen ansågs inte heller ta sitt fulla ansvar utan upplevdes lämna över för mycket på projektledaren och referensgruppen. På de möten som var ämnade för planering var det svårt att ta beslut, det fanns delade åsikter och ingen riktig styrning. Detta ledde till att projektorganisationen hade svårt att komma fram till olika beslut. Det saknades ett klart och tydligt fokus och ett gemensamt mål.

”Projektledaren jobbade lite åt ett annat håll då än vad i alla fall min förväntan var. Jag upplevde kanske att det var fler än jag som tyckte att det drog åt ett håll som inte var önskvärt. Det kanske inte var riktigt rätt kompetens på projektledaren men… det hade kanske varit bättre om man hade haft någon i branschen som var känd i branschen som projektledare från början…men jag tycker att hon fick för lite utrymme.. sen är det inte lätt att vara tjej i branschen. Jag kände väl att när projektet gick igång att styrgruppen i projektet inte tog sitt ansvar fullt ut utan det var mycket referensgruppen som fick vara ett forum, å där satt jag med bland annat. Det var oerhört mycket mailväxling om dittan å dattan som jag upplevde som frustrerande då. En referensgrupp finns där för att alltså vara med och spegla branschen å spegla sin organisation å visa ja de här kan funka de här kan inte funka för att det ser ut så här. Att vara bollplank mot projektet. Inte vara genomförare av allt som ska genomföras” (intervju 12).

”Det är ganska mycket resurser att dra ihop de här mötena och det var ingen puls så här i dem utan man satt och harvade tyckte jag . Å de e ju synd. Egentligen visste vi väl inte riktigt vad vi ville, eller vad vi ville visste vi kanske men hur man skulle lägga upp det och det var många viljor liksom” (intervju 5).

Att inte kunna identifiera sig

Ett många gånger återkommande uttalande från informanterna var att de inte kände igen sig när projektet presenterades för dem. Det saknades en tydlighet vid förklaringen av de olika aktiviteter och utbildningar som ingick i projektet. Det efterlystes en större klarhet med att projektet riktar sig till alla typer av grafiska företag och inte bara de större. Informanterna saknade också en tydlighet gällande vad projektet ville åstadkomma och hur företagen kunde medverka i detta. Statistiken över arbetsskador i branschen överensstämde inte heller med företagens egna erfarenheter vilket gjorde att de inte kunde relatera och trodde därmed inte att projektet skulle vara något för dem. En gruppering efterlyses där olika typer av företag skulle tillhöra olika grupper då många upplevde att de fick inta onödig information som inte gällde dem. Informanterna ville ha mer aktiviteter och utbildningar som var anpassade för just den typen av företag som de jobbade på. Projektet ansågs profileras lika till olika företag vilket inte upplevdes fungera om det skulle kunna locka alla typer av grafiska företag. Önskan fanns om ett nytt uppsamlingsheat där projektorganisationen på nytt tar reda på vad företagen vill och därefter lägger upp ett bättre profileringsarbete.

”..där AFA presenterade den här statistiken över hur illa det såg ut egentligen i grafiska företag. Å där kunde jag inte känna igen mig riktigt. Vi är ju inget tryckeri å jag kan tänka mig att arbetsskador och olyckor det sker mest i tryckerier än i ett reproföretag som vi e… man borde kanske delat upp så man mer känner igen sig i det lilla företaget, i reproföretaget eller tryckeri, eftersom vi har lite olika bakgrunder å har jobbat på lite olika sätt”
(intervju 9).

”Vi har inte nått ut till så många som jag hade hoppats på... Det beror nog på vilket sätt projektet profilerades från projektledaren och hur man valde att gå ut till företag… jag e helt säker på det med tanke på hur det presenterades här hos oss, så var man inte alls intresserade av projektet efteråt…och enbart att vi liksom stannade kvar i projektet

det är ju för att jag sitter med i referensgruppen och vet att innehållet kan vara bra ändå…man måste kolla på vilket slags företag man kommer till och hur långt de har kommit och inte jämställa små och stora företag. Det gjordes en intervju en gång med folk eller ja en enkät till företagen vad de ville ha. Till viss del är väl den aktuell fortfarande men jag tror att projektet behöver samla upp å kanske ta in lite nytt igen å se vart vi befinner oss å vart vi ska" (intervju 2).

Ambivalenta attityder hos företagen

Denna kategori skildrade de olika attityder som företagen hade till projektet 3G och dess upplägg. Några informanter var nöjda med projektet och såg möjligheter medan andra tyckte att arbetet ibland varit mindre bra. Kategorin innefattade två underkategorier; " Att se möjligheter" och " Att uppleva stagnation".

Att se möjligheter

Många av företagen var mycket nöjda med projektet, de ansåg planeringen adekvat och upplägget tillfredsställande. Något som upplevdes positivt var bredden på projektet som syftade till att behandla såväl fysiska som psykosociala faktorer. Referensgruppen ansågs som trovärdig och professionell med realistiska och genomförbara idéer. Informanterna tyckte att aktivitetsutbudet och utbildningarna var anpassade till den grafiska branschen och var mycket nöjda med föreläsarna. Att företagen fick hjälp med bidrag från projektet till de olika utbildningarna möjliggjorde att fler kunde vara med, speciellt de små företagen drog nytta av detta då de inte hade haft möjlighet att medverka annars. Det ansågs också att projektet gav möjlighet till utbyte av erfarenhet mellan de olika företagen i branschen vilket då också ledde till skapandet av nya kontakter. Flertalet informanter tyckte också att projektet hade satt igång en tankeverksamhet och förändrat attityder hos dem.

"De som är med i referensgruppen har ju en väldig kunskap känner jag…väldig erfarenhet och kommer med många bra idéer och sedan har de fått tag på bra utbildare……jag har ju fått tips som jag kommer att använda här på företaget. Att projektet finns, det blir ju ringar på vattnet, alltså att skapa en bättre hälsa, man pratar ju mer om hälsa och projektet, vi kommer ju göra aktiviteter utanför projektet, hälsoprojekt som vi kommer dra igång här nu, andra friskvårdssatsningar, så jag måste säga att det är början till någonting som kan bli jättebra" (intervju 1).

”Det är fantasktiskt att man liksom samlar alla som jobbar i samma bransch…För att man får ju otroligt mycket erfarenheter av varandra…det finns ju andra som har samma problem kanske, då kan det ju vara bra att hjälpa till å lösa å hitta vägar…Å det var jättekul för nu var det ett möte där X talade om hur de jobbade” (intervju 3).

Att uppleva stagnation

Många av företagen var också otillfredsställda med delar av projektet. De ansåg inte att de hade fått möjlighet till det erfarenhetsutbyte som de önskat eftersom utbildningarna varit inriktade på själva föreläsningarna. Även frukostmötena, som skulle ha varit ett forum för diskussion, bedrevs i föreläsningsform. Det förekom önskemål om att göra det mindre leverantörsfokuserat och att istället använda sig mer av erfarenhetsutbyte företagen emellan. Utbildningarna ansågs inte heller ge någon adekvat information om hur den teoretiska kunskapen skulle överföras till praktiken. Tveksamheter och osäkerhet fanns om hur de konkret skulle gå vidare. Många upplevde att de stod och stampade efter utbildningarna. Informanterna uttryckte önskemål om en intensivare personlig kontakt med uppföljning av hur det går för företagen, vilket ansågs skulle skapa en högre motivation. I samband med denna uppföljning ville de också ha mätmetoder, som idag saknas, för att se om arbetet givit resultat. Uttalanden gjordes dessutom om fel prioriteringar och att projektpengar ibland lades på onödiga saker. Bland annat nämndes hemsidan som ett exempel på en onödig prioritering. Vidare upplevde informanterna att projektet inte tog tag i att minska arbetsskador i tillräcklig mån vilket var syftet från början. De upplevde också att de gett projektet mer än de fått och uttryckte en önskan om en tydligare och starkare styrning från projektets och projektorganisationens sida. Informationen upplevdes otillräcklig och otydlig vilket gjorde att många informanter inte riktigt visste vad som ingick eller vad man kunde förvänta sig av projektet. Sammanfattningsvis skapade detta en känsla av stagnation och frustration, att inte veta hur man går vidare i projektet och åt vilket håll som projektet rörde sig åt.

”Mycket bra grejor har det ju varit men att sen överföra det i det dagliga arbetet, då behövs det ju oftast mer nåt konkret att ta tag i. Nu har vi kunskapen men hur gör vi någonting konkret av detta som folk lever efter? Sedan tycker jag att man kanske skulle ta ett ännu större krafttag just när det gäller rena arbetsskador ” (intervju 9).

”Jag har varit lite osäker på vad jag ska få hjälp med alltså vad ingår i det här projektet. Vad får vi betala, vad ryms inom ramen för 3G. Vad är det ja kan ta hjälp av? Vad är det som ska ske här. Det har väl inte varit jätte tydligt från början, man får dubbelkolla, hur funkar de här… man har fått vara ganska driven... inte så mycket som blivit serverat… när man hade lämnat in att det här behöver vi hjälp med att det hade varit lite mer styrning åt det hållet ifrån dem i 3G projektet istället för att man själv gör allting” (intervju 7).

”Men jag tror att den uppföljande verksamheten kan vara intensivare då och satsa mycket på det personliga mötet, det är där man kan driva igenom på både bra och dåliga företag att det verkligen blir nåt. Det gör ju ingenting om man får en spark i ändan från centralt håll. Nu var ni med i det här å nästa steg e det här å nu erbjuder vi det här... man hade kanske fått mer aktivitet från min sida om man hade haft mera press på sig att leverera någonting. Sedan hur vet man att pengarna är väl spenderade? Blir folk friskare eller rättare sagt sker det mindre olyckor?” (intervju 10).

Diskussion

Metoddiskussion

Då syftet med denna studie var att beskriva hur projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag upplevs av personalansvariga på de olika medverkande företagen valdes en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer vilka analyserades med hjälp av en innehållsanalys. I studien eftersträvades tillämplighet, trovärdighet, överensstämmelse och noggrannhet.

En kvalitativ forskningsansats ansågs mest tillämplig med tanke på studiens syfte. Detta val påverkas av hur forskningsproblemet definierats av författaren. Undersökningsgruppen som utgjordes av 12 stycken informanter betraktades som lämplig eftersom alla var personalansvariga på något av de företag som medverkar i projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag. Författaren var inte släkt eller bekant med någon av informanterna. Fördelningen mellan kvinnor och män i undersökningsgruppen var förhållandevis jämn. För att få så stor variation som möjligt valdes informanter från olika företag ut med olika antal anställda. Urvalet påverkades av att endast företag som kommit en bit med sitt arbetsmiljöarbete kunde väljas ut.

Intervjuerna genomfördes i ett avskilt rum på informanternas arbetsplatser. Vid intervjutillfället var endast informanten och författaren närvarande. En intervju gjordes via telefon men tros inte ha påverkat resultatet då linjen var klar och inspelningen blev tydlig. För att se till så att samtliga frågor behandlades användes en intervjuguide. Det hände att ordningsföljden på frågorna varierade lite från de olika intervjuerna, detta för att få ett bättre sammanhang. Innehållet i intervjuerna kan ha påverkats av att informanterna svarat på ett sätt som de trodde var önskvärt och de kan också ha ”förfinat” svaren eftersom de medverkade som representant för sitt företag. Detta försökte minimeras så mycket som möjligt genom att författaren hade ett professionellt och empatiskt förhållningssätt och var lyhörd mot intervjupersonerna eftersom det är viktigt att inge förtroende som intervjuare (Patel & Davidson, 2003). Ett skriftligt samtycke inhämtades från informanterna som dessutom före varje intervju informerades tydligt om studiens syfte, att deltagandet var frivilligt och kunde avbrytas när som helst utan att de angav orsak, att informationen behandlades konfidentiellt och

att identifiering av personerna skulle vara omöjlig. Datainsamling, transkribering och analys genomfördes av författaren själv vilket gör att trovärdigheten kan anses vara god. Både denna och överensstämmelsen stärktes av att underkategorierna illustrerades med citat från intervjuerna. Dessa citat fördjupade förståelsen för både dessa och kategoriernas innehåll. Noggrannheten stärktes av att en presentation av koder, underkategorier, kategorier och ett tema gjordes för att få fram en så fullständig redovisning av intervjumaterialet som möjligt. Författaren försökte förhålla sig så objektiv till materialet som möjligt. Vidare har handledaren, som har erfarenhet av arbete med kvalitativa metoder, fungerat som medbedömare under hela processen.

Resultatdiskussion

Temat och kategorierna som uppkom under analysen ändrades flertalet gånger av författaren. De två kategorierna ” Obeslutsamhet i projektorganisationen” och ”Ambivalenta attityder hos företagen” delades vardera in i två underkategorier: ”Att sakna klar styrning” och ”Att inte kunna identifiera sig” respektive ”Att se möjligheter” och ”Att uppleva stagnation”.

Obeslutsamhet i projektorganisationen

Resultatet i denna kategori visade ett till vissa delar otydligt planeringsarbete från en oklar projektorganisation. De olika rollerna i projektorganisationen upplevdes som otydliga och ansvarsområdena som oklara. Detta skapade en avsaknad av fokus vilket gjorde att det blev svårt att fatta beslut. Detta i sin tur påverkade det profileringsarbete som hos informanterna upplevdes som otydligt. De hade svårt att ta till sig projektet vid presentation av detsamma och kunde ibland inte identifiera sig med orsaken till detta. Nutbeam och Harris (1999) skriver att för att få till stånd en social förändring i företagen, som kan få dem att inse vikten av arbetsmiljöarbete, måste det finnas en bra förståelse för målgruppen, först då kan ett bra hälsopromotionsarbete åstadkommas. Det är viktigt att presentera ett lämpligt förslag för målgruppen som passar dem och gör dem intresserade (Nutbeam och Harris, 1999). Projektet har försökt uppnå detta och lyckats till viss del med några av företagen men misslyckats med andra. Downey och Sharp (2007) påpekar att hur mycket pengar som arbetsledare väljer att lägga på arbetsmiljöarbete varierar och beror oftast på hur övertygade de är att arbetet kommer ge minskade hälsokostnader (Downey & Sharp, 2007). För att locka fler företag till

projektet skulle det därför kunna vara lyckosamt att förklara den ökade vinst som kan uppnås genom att satsa på hälsoarbete.

Referensgruppen, som ibland ansågs vara genomförare av projektet, ska vara en aktiv grupp men dock inte ta fullt så stort ansvar som de hitintills gjort. Detta bekräftas av Tonnquist (2006) som menar att referensgruppen ska vara aktiv på ett sådant sätt att den ska fungera som ett forum för att testa idéer och lösningar men däremot inte vara genomförare av projektet. Det måste dock upplevas meningsfullt att delta i referensgruppen och de medverkande måste känna att de kan påverka och att projektledaren lyssnar på dem. Deras synpunkter kan ge värdefull information då de kan vara potentiella användare av projektet. Det är också betydelsefullt att projektledaren lyssnar på styrgruppen och tar till sig mål, riktlinjer och idéer, men det är då också viktigt att styrgruppen i sin tur tar sitt ansvar och att både den och referensgruppen sedan litar till projektledarens beslut (Tonnquist, 2006). Dessa bitar har i 3G inte fungerat optimalt bland annat då styrgruppen inte ansågs ta det ansvar som den borde och då det verkar ha funnits brister i kommunikationen inom projektorganisationen.

Upplägget i 3G har varit att jobba efter ett visst mönster där olika faser bearbetats. Detta arbete stärks av olika modeller och teorier som tyder på att ett projektarbete bör innehålla ett visst antal faser som ska bearbetas på ett visst sätt. Program bör vara upplagda utefter de olika faserna; behovsanalys, göra prioriteringar, planera, implementera, permanent övervakning och utvärdering (Chu et al., 2000). Projektet tittade till en början på behovet av arbetsmiljöarbete hos de grafiska företagen. Ett sådant behov fastställdes och därefter gjordes vissa prioriteringar. Ett planeringsarbete utfördes och en implementationsfas inleddes. Något som är viktigt i detta sammanhang är det som Nutbeam och Harris (1999) beskriver i en liknande modell, att det är väsentligt att alla faser blir ordentligt genomarbetade och att vart och ett av stegen har en passande strategi. Projektet har jobbat på ett sätt som liknar dessa modeller men otydligheten i projektorganisationen har lett till ett inte helt fullständigt genomarbetat planeringsarbete. Även AHA-studien från Karolinska institutet vittnar om att lyckade hälsoprojekt bör vara upplagda på ett visst sätt där först och främst omfattande förberedelser och kartläggningar måste göras (Karolinska Institutet, 2005). Projektet och dess projektledning har haft för avsikt att uppnå denna typ av arbete.

Otydligheterna i projektorganisationen har dock gett ett otydligt fokus när det som egentligen krävs är ett tydligt och målinriktat arbete där planeringsfasen ges tillräckligt med utrymme och tid. Detta ger ett bättre profileringsarbete och i slutändan ett bättre resultat. Det är fastställt att ett gediget planeringsarbete, där det framkommer lämpliga strategier, ger ett positivt samband mellan hälsoinsatser bland personalen och företagens produktivitet (Karolinska Institutet, 2005). Det är inte bara i Sverige detta är bevisat utan också i Nevada, USA där hälsoarbete på arbetsplatser har gett ökad produktivitet och minskade hälsokostnader (Aldana, Merrill, Price, Hardy & Hager, 2005).

Informanterna uttryckte ett önskemål om gruppering av företagen inom projektet redan från början när profileringen av projektet gjordes. De tyckte att olika typer av företag med olika storlek skulle delas upp och ges anpassad information för att på ett bättre sätt kunna ta till sig projektet men också för att lättare kunna utbyta adekvat information och erfarenheter sinsemellan. Utbildningarna skulle då också kunna anpassas bättre till deras specifika behov. Det har visat sig att företag som anpassar sitt systematiska arbetsmiljöarbete till organisationens speciella behov ger ett bättre resultat och har större möjlighet att påverkar de anställda på ett tillfredsställande sätt (Torp & Moen, 2006). Försök har gjorts att anpassa upplägget på projektet till både stora och små företag men någonstans har detta arbete inte riktigt nått ända fram. De mindre företagen påpekar själva att de från början haft svårt att se hur de skulle kunna dra nytta av projektet. De som ändå valt att gå med har tyckt att det funnits många delar som varit bra.

Ambivalenta attityder hos företagen

Denna kategori beskrev den spridning i attityder kring projektet som existerade. Vissa delar upplevdes tillfredsställande medan andra ansågs behöva en omstrukturering. Projektet upplevdes ha startat en process i företagen och ett engagemang på grund av kunskapsutveckling. Projektet sågs som behövligt och ett bra initiativ och de flesta ansåg att projektet skulle fortsätta att utvecklas. När det gällde utbytet av erfarenhet företagen emellan tyckte vissa informanter att detta skötts på ett tillfredsställande sätt medan några inte tyckte att utbytet varit tillräckligt. Skilda upplevelser fanns också när det gällde kvaliteten på aktiviteterna och utbildningarna och på hur väl anpassade de var till den grafiska branschen. Dessa ambivalenta attityder påverkades av

obeslutsamheten i projektorganisationen som gav skilda förväntningar på grund av otydligt fokus. Om inte projektorganisationen är överens om hur projektet ska se ut kan det vara svårt för de medverkande företagen att förstå vad de kan förvänta sig av projektet. Detta stärks av Marttala och Karlsson (1999) som skriver att tydliga, realistiska, utmanande och framförallt mätbara mål är något som måste ingå i ett projekt för att nå framgång. Om ett projekt saknar en klar målformulering blir det fortsatta arbetet problematiskt. Målen måste vara väl avgränsade och tala om vad som ska ingå men också vad som ska uteslutas ur projektet. Uppfattningarna om vad projektet ska åstadkomma riskerar annars att skilja sig åt från person till person (Marttala & Karlsson, 1999). Målformuleringen för 3G kunde ha gjorts tydligare och mer specifik av projektorganisationen vilket i sin tur hade kunnat minska de ambivalenta attityderna i företagen. Ovanstående diskussion bekräftas också av Nutbeam och Harris (1999) som skriver om fyra viktiga faser i hälsoarbete och att alla dessa måste blir ordentligt genomarbetade och att vart och ett av stegen bör ha en passande strategi.

Något som informanterna saknade var en intensivare uppföljning och mätinstrument som kunde visa på resultaten av arbetsmiljöarbetet. Detta är viktiga faktorer som projektorganisationen rört vid men ansåg vara svåra att uppnå. Detta gjorde att dessa frågeställningar förblev obearbetade. Berg och Bjärås (1996) skriver att ett projekt och dess mål och delmål måste kunna utvärderas för att möjliggöra en illustration kring dess berättigande. Marttala och Karlsson (1999) stärker detta ytterligare då de menar att ett projekt vid avslut måste kunna tala om vad som åstadkommits i fråga om kvalitetsförbättringar, tids- och kostnads- vinster. Inte bara de mål som de enskilda företagen sätter upp utan också de mål som är satta för projektet i stort, är alla inte mätbara. De borde brytas ner till mer hanterbara mål.

Attityder till hälsoprojekt påverkas av hur arbetsledare ser på arbetsrelaterad hälsa och vilka strategier denna väljer att använda sig av. Det är viktigt att både individen, ledningen och företaget som helhet stärks för att uppnå en bra effekt (Dellve, Skagert & Vilhelmsson, 2007). Därför är det angeläget att projektet når ut till arbetsledarna på de olika grafiska företagen på ett bra sätt för att kunna sprida positiva verkningar ut i företagen. Ledaren bör se organisationen snarare än den enstaka individen som ansvarig för sjukskrivningstalen (Dellve, Skagert & Vilhelmsson, 2007). För att ytterligare nå ut

till företagen kan projektet inrikta sig ännu mer på att påverka deras organisatoriska klimat precis som Nutbeam och Harris (1999) skriver. Detta skulle också på ett bättre sätt kunna säkerställa ett fortsatt långsiktigt arbetsmiljöarbete.

Informanterna upplevde att de själva hade fått göra mycket för projektet och hade istället önskat mer styrning. Några uttryckte en förståelse för att det är ett pilotprojekt medan andra inte riktigt uppfattat detta. Nutbeam och Harris (1999) beskriver modellen ”Social marketing” som ett utbyte mellan projekt och målgrupp, där båda parter gagnas av arbetet. Projektet måste uppnå en viss förändring i attityder hos målgruppen. Dock går modellen egentligen ut på att ge målgruppen fördelar hellre än finansiärerna (Nutbeam & Harris, 1999). Många av företagen som gick med verkade ha förväntat sig ett färdigt koncept och blev besvikna när de upptäckte att det inte riktigt låg till på detta viset. En tydlighet angående projektets upplägg och syfte är därför viktigt. Resultatet visade också på ett mer uttalat engagemang från vissa företag och de var därmed bättre insatta och kunde utnyttja projektet på ett bättre sätt och var därför mer nöjda.

Konklusion/Implikationer

Resultatet i denna studie sammanfattades av två kategorier: ”Obeslutsamhet i projektorganisationen” samt ”Ambivalenta attityder hos företagen”. Dessa två kategorier resulterade i det övergripande temat: ” Otydligt fokus och skilda förväntningar. I studien framkom de skilda åsikter som rådde hos de medverkande företagen. Dessa skilda åsikter vittnade om ett arbete som passade vissa företag bättre än andra. Projektet ingav hopp och en syn på möjligheter samtidigt som det upplevdes sakna vissa delar. Projektledningen bör titta på om de företag som sitter i referensgruppen är representativa för den grafiska branschen i Sverige som helhet samt att projektorganisationen måste samarbeta på ett bättre sätt med ett gemensamt fokus och tydliga avgränsningar. Detta skulle ge en tydligare styrning. Den geografiska spridningen av målgruppen höll sig inte till den avgränsning som sattes från början vilket gav upplevelser av mindre bra kvalitet från de företag som låg långt utanför Göteborg. Projektet måste också titta på hur en mätning av resultaten av hälsoarbetet skulle kunna möjliggöras för att bevisa dess effekter. Framöver vid projektslut bör planer finnas för någon som ska jobba vidare med att sprida projektets arbete och dess idéer till övriga grafiska företag i Sverige men också med att fortsätta följa upp de

företag som är aktiva redan idag för att se till så att arbetsmiljöarbetet blir bestående. Förslagsvis bör projektet också kunna erbjuda hjälp inte bara till de företag som aldrig jobbat med arbetsmiljöarbete utan också till dem som redan kommit en bit på väg. Intressant för framtiden kan vara att intervjua personalen på de olika medverkande företagen för att få en inblick i hur arbetet sprider sig ut i de olika organisationerna och om det når alla anställda. Dessa intervjuer skulle också kunna kompletteras med en kvantitativ ansats där enkäter delas ut till alla anställda för att få en så fullständig bild som möjligt av situationen och projektets påverkan.

Referenser

Aldana, S.G., Merrill, R.M., Price K., Hardy, A. & Hager, R. (2005). Financial impact of a comprehensive multisite workplace health promotion program. *Preventive Medicine*, 40, 131-137.

Aldana, S.G. & Pronk, N.P. (2001). Health Promotion Programs, Modifiable Health Risks, and Employee Absenteeism. *Journal of Occupational & Environmental Medicine,* 43, 36-46.

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser.* Lund: Studentlitteratur

Arbetsmilöupplysningen. (2005a). *Arbetsskador*. Hämtad 2008-02-20 från http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/AFATemplates/Page____703.aspx.

Arbetsmilöupplysningen. (2005b). *Ledarskap.* Hämtad 2008-02-20 från http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/AFATemplates/Page____350.aspx

Arbetsmiljöverket. (2008). *Högt antal arbetsolyckor oroar trots minskning totalt av arbetsskadorna.* Hämtad 2008-02-20 från http://www.av.se/pressrum/pressmeddelanden/2008/12589.aspx (Catarina Edgar).

Berg, L. & Bjärås, G. (1996). *Utvärdering av hälsofrämjande och förebyggande arbete –en metodbok.* Lund: Studentlitteratur.

Chu, C., Breucker, G., Harris, N., Stitzel, A., Gan, X., Gu, X. & Dwyer, S. (2000). Health-promoting workplaces- international settings development. *Health Promotion International*, 15, 155-167.

Dellve, L., Skagert, K. & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal Of Public Health*, 17, 471-476.

Downey, A.M. & Sharp, D.J. (2007). Why do managers allocate resources to workplace health promotion programmes in countries with national health coverage? *Health Promotion International,* 22, 102-111.

Goda Grafiska Företag. (2007a). *Frukostträffar för kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte.* Hämtad 2008-03-01 från http://www.godagrafiskaforetag.se/erbjud.html#

Goda Grafiska Företag. (2007b). *Om projektet.* Hämtad 2008-03-01 från http://www.godagrafiskaforetag.se/om.html

Goda Grafiska Företag. (2007c). *Så blir ni ett av de goda grafiska företagen.* Hämtad 2008-03-01 från http://www.godagrafiskaforetag.se/sahar.html

Goda Grafiska Företag. (2007d). *Vad kan jag och mitt företag få hjälp med genom Goda Grafiska Företag?* Hämtad 2008-03-01 från http://www.godagrafiskaforetag.se/erbjud.html

Grafiska Miljörådet. (2006). *Grafiska Miljörådets ansökan till AFA för projektet 3G, Goda Grafiska Göteborgsföretag.* Stockholm: Beredningsnämnden

Granheim U.H., & Lundman B. (2008). Kvalitativ innehållsanalys. In: Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. *Hälsofrämjande kvalitativa metoder inom hälso- och sjukvården.* (pp. 159-172). Lund: Studentlitteratur.

Hansson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet.* Lund: Studentlitteratur.

Holme, I. M. & Solvang, B. K (1997). *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund: Studentlitteratur.

Hoonakker, P., Loushine, T., Carayon, P., Kallman, J., Kapp, A. & Smith, M. (2005). The effect of safety initiatives on safety performance: A longitudinal study. *Applied Ergonomics,* 36, 461-469.

Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet. (1999). *Etikregler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* Hämtad 2008-05-12 från http://www.stingerfonden.org/documents/hsetikregler.pdf

Jalneskog, P. (2007a). *Projektplan Goda Grafiska Göteborgsföretag.* Hänvisning: www.godagrafiskaforetag.se

Jalneskog, P. (2007b). *Varmt välkommen till Kick-off med Goda Grafiska Företag.* Hänvisning: www.godagrafiskaforetag.se

Johanson, U. & Johrén, A. (2007). *Personalekonomi idag.* Uppsla: Uppsala Publishing House.

Johnsson, J., Lugn, A. & Rexed, B. (2003). *Långtidsfrisk Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet.* Stockholm: Ekerlids.

Karolinska Institutet, Sektionen för Personskadeprevention. (2005). *Hälsa och Produktivitet. Slutrapport: Del 2 AHA-studien; Arbete och Hälsa inom process och verkstadsindustrin.* Malmö: Institutionen för klinisk neurovetenskap.

Kommunförbundet skåne (2008). *Hälsofrämjande insatser på arbetsplatsen ger hög utdelning.* Hämtad 2008-05-19 från http://www.kfsk.se/natverket-hfa/dokument/AHA-studien_1.pdf

Marklund, S., Bolin, M. & von Essen, J. (2008). Can individual health differences be explained by workplace characteristics?—A multilevel analysis. *Social Science & Medicine,* 66, 650-662.

Marttala, A. & Karlsson, Å. (1999). *Projektboken. Metod och styrning för lyckade projekt.* Lund: Studentlitteratur.

Menckel, E. & Österblom, L. (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen. Om ledarskap, resurser och egen kraft.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Nutbeam, D. & Harris, E. (1999). *Theory in a Nutshell. A practical guide to health promotion theories.* Australien: McGraw-Hill.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* Lund: Studentlitteratur.

Tonnquist, B. (2006). *Projektledning.* Stockholm: Bonnier Utbildning AB.

Torp, S. & Moen, B.E. (2006). The effects of occupational health and safety management on work environment and health: A prospective study. *Applied Ergonomics,* 37,775-783.

Informationsbrev och förfrågan om medverkan i en intervjustudie till anställda på företag som medverkar i projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag.

Hej!

Mitt namn är Sofia Jönsson och jag studerar vid Högskolan i Halmstad. Inom ramen för magisterkursen i Folkhälsovetenskap ska jag göra en deltidsutvärdering av projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag som ska generera i en D-uppsats. Det är en kvalitativ studie med syfte att beskriva hur personalen på de deltagande företagen upplever projektet. För att kunna göra detta skulle jag vilja träffa dig för att få ta del av dina tankar. Intervjuerna beräknas ta mellan 30-60 minuter och kommer att genomföras på en för dig lämplig plats. Intervjuerna kommer att spelas in på band. Deltagandet är helt frivilligt och du kan avbryta din medverkan när som helst utan att ange orsak till detta. Allt material kommer att behandlas konfidentiellt och bevaras inlåst. Studien är granskad och godkänd av den lokala etikgranskningsgruppen på Högskolan i Halmstad.

Om du accepterar att medverka i studien kommer du att kontaktas per telefon för att bestämma en tid för sammanträffande och genomförande av intervjun.

Med vänlig hälsning

Sofia Jönsson
Linehedsvägen 67
302 52 Halmstad
Tfn:0703-560924
sofia8209@hotmail.com

Handledare:
Lektor Gun Paulsson
Sektionen för Hälsa och Samhälle
Högskolan i Halmstad
301 85 Halmstad
Tfn: 035-16 76 37
Gun.Paulsson@hos.hh.se

Skriftligt, informerat samtycke till medverkan i intervjustudien gällande anställdas upplevelse av projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag.

Sofia Jönsson
Folkhälsovetanskap Fil.Mag.

Jag har informerats om studiens syfte, om hur informationen samlas in, bearbetas och handhas. Jag är medveten om att mitt deltagande är frivilligt och att jag när som helst kan avbryta studien utan att ange orsak. Jag har dessutom fått tillfälle att ställa frågor samt fått dem besvarade.

Jag samtycker härmed till att medverka i en intervju för deltidsutvärdering av projektet Goda Grafiska Göteborgsföretag

Ort/Datum/År _____

Namnunderskrift _____

Namnförtydligande _____

Telefon _____