

# Vem spelar huvudrollen

i en säker arbetsmiljö?







## FÖRORD

Denna skrift bygger på ett projekt genomfört i samverkan mellan Högskolan i Halmstad, Centralfonden samt tre företag i skogsindustrin; Aspa Pulp, Billerud Skärblacka och Vida. Det är skrift nummer två i en trilogi som fokuserar på arbetsmiljö- och säkerhetsarbete i skogsindustrin. Den första skriften behandlade hur olika parter arbetar "Säkert tillsammans i skogsindustrin" och finns publicerad via Centralfondens hemsida (<https://centralfonden.se/wp-content/uploads/2022/08/Sa%CC%88kert-tillsammans.pdf>). I denna skrift tittar vi istället lite extra på vad var och en av oss kan göra för att arbetet skall bli ännu säkrare. Texten innehåller forskningens sammanfattning av de processer och resultat som har utvecklats under projektets gång.

Projektet har genomförts under perioden 2023-2025. AFA Försäkring har finansierat forskarnas arbete och Centralfonden har finansierat behovsdrivna parts-gemensamma processer med fokus på utveckling av arbetsmiljön i de medverkande företagen. Även i denna skrift låter vi flera röster berätta om säkerhetsarbetet. Kunskapen som har vuxit fram bygger på forskarnas datainsamling och analys av drygt 200 dialoger (inklusive intervjuer och utbildningar med workshops) i de tre medverkande företagen.

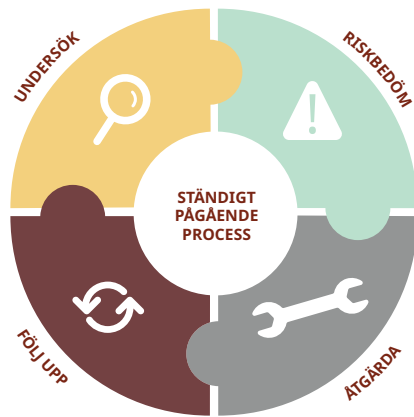
Pia Ulvenblad, Henrik Barth och Alina Linden, *Högskolan i Halmstad*  
Mårten Ericsson, *Centralfonden*



# Innehåll

Systematiskt arbetsmiljöarbete och ansvarsfördelning .....	6
Självledarskap .....	9
Coaching och mentorskap.....	13
Grupper utveckling .....	16
Kommunikation .....	19
Lärande .....	22
Framgångsfaktorer .....	24

# Systematiskt arbetsmiljöarbete och ansvarsfördelning



Systematiskt arbetsmiljöarbete, ofta förkortat SAM, handlar om att arbetsgivaren skall arbeta förebyggande men också genomföra åtgärder så att arbetet kan utföras säkert av alla som arbetar i företaget; anställda, inhyrda entreprenörer m fl.

*Undersök* innehåller rutiner som genomförs regelbundet såsom arbetsplatsträffar, medarbetarenkäter, skyddsronder, utvecklingssamtal mm. *Riskbedöm* betyder skriftliga bedömningar av dels vilka risker som har identifierats, dels hur allvarliga dessa risker är. Här bedöms också huruvida anställda

eller inhyrd personal kan riskera att drabbas av olycka eller ohälsa på arbetsplatsen. När undersökningar och risker är bedömda är det dags att *Åtgärda*. Vissa risker kan åtgärdas direkt, andra skrivs in i en handlingsplan där det framgår både när åtgärden skall vara genomförd och vem som ansvarar för åtgärden. *Följ upp* är också en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Här utvärderas om åtgärderna har haft avsedda effekter och om ytterligare kompletterande åtgärder behöver genomföras.

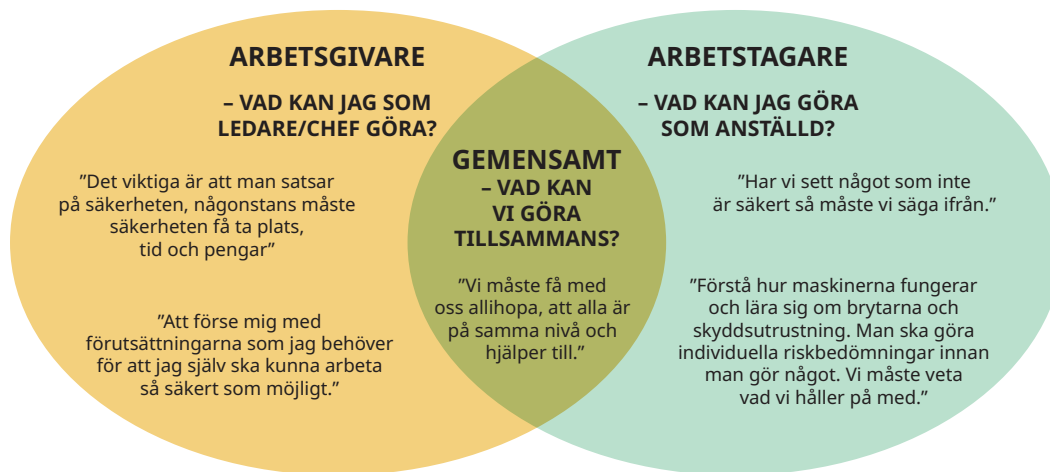
Även om arbetsgivaren har det formella ansvaret för arbetsmiljöarbetet, både vad gäller en säker fysisk arbetsmiljö och en trygg psykosocial arbetsmiljö, finns det flera faktorer som påverkar det dagliga säkerhetsarbetet. I detta arbete spelar medarbetarna en viktig roll. Oavsett funktion så är det varje medarbetes ansvar att bidra till en säker och trygg arbetsmiljö. Detta gäller alltså både dig som sitter i en ledningsgrupp, dig som är chef, dig som är medarbetare ute i fabriken osv. Det är också därför vi har valt titeln "Vem spelar huvudrollen i en säker

arbetsmiljö? Du...” Var och en bidrar alltså till arbetsmiljöarbetet och därmed säkerhetsarbetet från den funktion där vederbörande arbetar. Titeln på skriften passar också speciellt bra med tanke på att medarbetare i de deltagande företagen och forskarna tillsammans har arbetat med att iscensätta olika säkerhetssituationer som är vanligt förekommande i respektive företag. I dessa rollspel har flera medarbetare fått spela just huvudrollen.

För en trygg och säker arbetsplats, är det

av vikt att kunna samverka och utveckla en gemensam målbild för hur arbetet skall utformas och genomföras. När ledning och medarbetare pratar med varandra och samarbetar finns goda möjligheter att identifiera, förbättra och förebygga risker samt att lära tillsammans.

För att fortsätta utveckla en säker arbetsmiljö behöver vi därför ställa tre enkla frågor: **Vad kan du som chef och ledare göra? Vad kan du som medarbetare göra? Vad kan vi göra tillsammans?**



<sup>1</sup> Ulvenblad, P., & Barth, H. (2022). Safety challenges when managing shift work in the Swedish forest industry: solutions based on more than 700 years of work experience. *WIT Transactions on the Built Environment*, 214, 167–176. <https://doi.org/10.2495/SSR220141>

I samtliga deltagande företag sker ett gediget arbete både från arbetsgivarens sida och från övriga medarbetares sida. Även fackföreningar har en aktiv roll i arbetet med att skapa en ännu säkrare arbetsplats. Gemensamt i de

deltagande företagen är också att de vill bli ännu bättre på säkerhetsarbetet och strävar efter en nollvision avseende olyckor och dödsfall. **Alla skall komma säkert hem från sitt arbete.**

På Aspa Pulp genomfördes en workshop på medarbetardagarna. 136 medarbetare diskuterade vad var och en kan göra för att skapa en säkrare arbetsmiljö och hur var och en vill bli bemött. Medarbetarna såg det som centralt att själva vara aktiva med riskrapportering och kommunikation kring identifiering av risker. De ser att ledningen kan stödja genom att lyssna och kommunicera

och samt se till så att det finns förutsättningar för att jobba säkert. På frågan om vad vi kan göra tillsammans lyfts bland annat att det är viktigt att samarbeta och att vara hjälpsamma mot varandra. Lagandan är viktig och även kommunikationen. När det gäller kommunikation så är fokus på att bli bemött med respekt, vänlighet och förståelse.



I den fortsatta texten går vi igenom de tema som vi har behandlat i forskningsprojektet; (I) självledarskap, (II) coaching och mentorskap, (III) grupper utveckling, (IV) kommunikation och (V) lärande. Avslutningsvis beskriver vi några framgångsfaktorer som kännetecknar denna typ av partsgemensamt

forsknings- och utvecklingsprojekt där både arbetsgivare, medarbetare på olika funktioner, representanter för fackföreningar och forskare arbetar tillsammans för att utveckla ny kunskap om säkerhetsarbete i skogsindustrin.

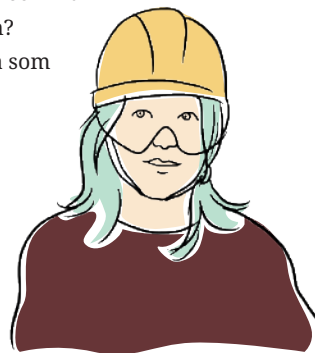
# Självledarskap

Beteendebaserad säkerhet (BBS) har använts under lång tid för att förstärka beteenden som gynnar säkerheten. Istället för att vara reaktiv och agera i efterhand så är strävan att vara proaktiv och analysera säkra beteenden innan en olycka sker. Inom utbildningar i BBS fokuseras på förståelsen av säkra beteenden och att vi ska förstärka positiva säkerhetsbeteenden. Beteenden hos varandra kan vi se och förstärka men... hur ska vi kunna förstå och förstärka **tankar** kring säkerhet innan någon olycka sker? Tankarna kan vi bara förstå själva eftersom det bara är vi själva som känner till hur var och en av oss tänker i en speciell situation. I denna skrift lyfter vi fram självledarskapets centrala roll i säkerhetsarbetet för att inkludera sätt att tänka kring säkerhetssituationer.

Som tidigare har nämnts så bidrar alla i företaget till ett positivt arbetsmiljö- och säkerhetsarbete utifrån sin roll och funktion. Det är därför också viktigt att fokus ligger på vad just **DU** kan göra utifrån den anställning du har som chef och/eller medarbetare eller som fackföreningsrepresentant eller något annat. När vi talar om självledarskap handlar det om att reflektera kring hur du själv kan påverka arbetsmiljön och säkerheten genom ditt sätt att **tänka** och ditt sätt att **agera**.

Vad kan du göra som har en chefsposition?

Vad kan du göra som medarbetare?



” Man får vara lyhörd, nyfiken, uppmärksam och ödmjuk. Man måste ställa frågor och mycket handlar om sunt förnuft.”

*Medarbetare, Vida*

För att sprida kunskaper kring självledarskap genomfördes workshops i samtliga av de deltagande företagen. Företagen valde ut nyckelpersoner som skulle sprida kunskapen vidare ut i respektive organisation. De deltagande nyckelpersonerna fick fylla i ett självledarskapstest innan workshopen. På workshopen diskuterades resultat från detta test – Hur bra är jag på att leda mig själv i tanke och handling? Det är inte alltid så lätt att komma på hur man själv tänker och agerar. Det är positivt att kunna diskutera med kollegor för att få ytterligare förståelse. Några verktyg till hjälp är:

- *Självobservation* – skriv ner dina tankar om ditt säkerhetsarbete under några veckor, gå sedan tillbaka och reflektera kring din text, agerar du som du har tänkt eller på något annat sätt?
- *Signalstrategier* – vid säkerhetsarbete finns det ofta bra ”signaler” som talar om för oss att vi exempelvis inte skall gå innanför en avspärning eller så finns det skyltar som tjänstgör som stöd, till exempel en stoppskylt – fundera på om det kan finnas ytterligare ”signaler” som du kan lägga till i ditt eget säkerhetsagerande.
- *Sätta upp mål för sig själv* – ibland kan det vara bra att sätta upp mål för att kunna förändra sitt eget sätt att tänka och agera – fundera på om det finns några mål som kan hjälpa dig att bli ännu bättre i ditt säkerhetsarbete.
- *Belöna sig själv* – om du har bestämt mål för ditt säkerhetsarbete så belöna gärna dig själv när du har lyckats med att ändra tidigare tankar eller beteenden, som eventuellt inte har varit lika säkra.

Vid workshoparna fick deltagarna möjlighet att identifiera ytterligare kritiska säkerhets-situationer som var centrala i deras närmiljö på arbetsplatsen. På ett företag identifierades till exempel de egna attityderna till förändring – ’ovilja till förändring’. Här finns det tankar som behöver lyssnas på och diskuteras för att uppnå förändringar. Ytterligare exempel är att någon har tänkt – ”jag ska bara...”. På ett annat företag gav man exem-

pel på riskfyllda beteenden – ”att inte använda rätt skyddsutrustning” och ”chansningar och så har vi alltid gjort”. Dessa exempel visar på ageranden där man inte har tänkt till från början utan chansar. Sammanfattningsvis framkom halkrisiker, trafiksäkerhet, användning av skyddsutrustning och brott mot säkerhetsrutiner i topp när det gällde kritiska säkerhetssituationer som deltagarna beskrev.



” Ta inga genvägar.”

*Medarbetare, Aspa Pulp*

## Det finns ett hål i trottoaren

*Jag går nerför gatan. Det finns ett djupt hål i trottoaren.  
Jag faller i. Jag är vilse... Jag är hjälplös. Det är inte mitt fel.  
Det tar en evighet att hitta en väg ut.*

*Jag går nerför samma gata. Det finns ett djupt hål i trottoaren.  
Jag låtsas att jag inte ser det. Jag faller i igen.  
Jag kan inte fatta att jag är på samma plats. Men det är inte mitt fel.  
Det tar fortfarande lång tid för mig att komma upp.*

*Jag går nerför samma gata. Det finns ett djupt hål i trottoaren.  
Jag ser att det är där. Jag faller fortfarande i.  
Det är en vana. Mina ögon är öppna. Jag vet var jag är.  
Det är mitt fel. Jag kliver upp omedelbart.*

*Jag går nerför samma gata. Det finns ett djupt hål i trottoaren.  
Jag går runt det.  
Jag går nerför en annan gata.*



12

Ibland behöver vi bli uppmärksammade på att det är möjligt att ändra gamla vanor och faktiskt ändra vårt eget agerande.

Självledarskapet handlar både om tankar och beteenden men det är inte så lätt att veta hur vare sig jag själv tänker eller någon annan tänker när du förväntas agera snabbt.

Hinner vi ens tänka innan vi handlar? Det avspeglar sig ofta i hur du betar dig i en situation. Det kan därför vara bra att tänka på att agera förebild även när du inte är i en kritisk säkerhetssituation. Hur gör du för att vara en förebild?

<sup>2</sup> Nelson, P. (1977). *There's a hole in my sidewalk*. Los Angeles: Popular Library.

# Coaching och mentorskap



” Ska du vinna folks förtroende så måste du också ha en relation med dem. Man måste lyssna på människor.”

*Medarbetare, Vida*

Hur talar dina kollegor om dig när du inte är på plats. Talar de om dig som en förebild för gruppen eller talar de om dig på något annat sätt?

För att verkligen agera förebild kan du ta hjälp av lärandet om självledarskap som vi presenterade i det tidigare avsnittet. Du kan identifiera beteenden hos personer som du själv har som förebild och jämföra med hur du själv betar dig. Är det något du skulle vilja ändra? Du kan också träna på att vara coach och mentor till exempel när det kommer någon nyanställd till ditt arbetslag.

Coaching har visat sig vara ett värdefullt arbetssätt i säkerhetsarbetet eftersom säkerhet i hög grad handlar om mänskliga beteenden, samspel och beslut i vardagen. I en komplex och riskfylld miljö räcker det inte alltid med regler, instruktioner och tekniska skydd.

Ett coachande förhållningssätt skapar utrymme för dialog, reflektion och lärande kring risker och säkra arbetssätt. Genom att ställa frågor, lyssna och följa upp kan riskmedvetenhet och ansvarstagande stärkas, istället för att enbart peka på avvikelser i efterhand.

Coaching bidrar därmed till en mer öppen säkerhetskultur där medarbetare vågar lyfta tillbud, osäkerheter och förbättringsförslag. Vidare stödjer coaching gemensamt ägarskap för säkerheten. Coaching ersätter inte befintliga säkerhetssystem, utan fungerar som ett komplement som stärker det dagliga säkerhetsarbetet och bidrar till ett mer proaktivt och hållbart säkerhetsklimat.

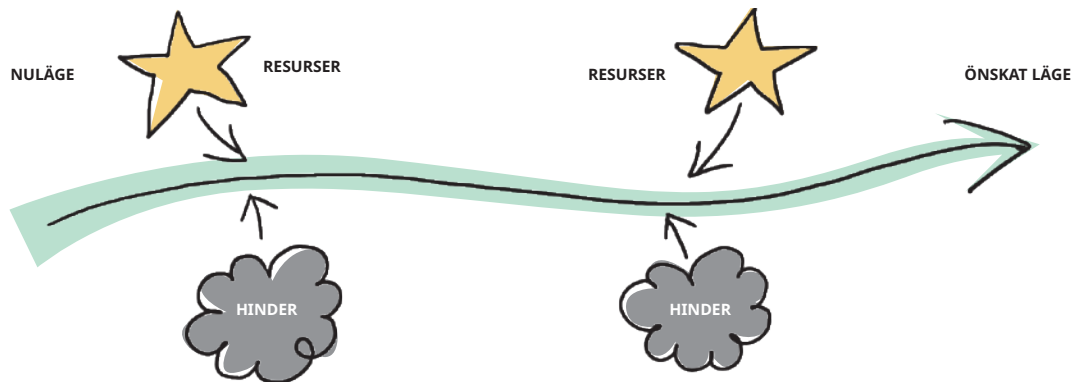
När du vill påbörja ett förändringsarbete är det bra att ställa frågan – var befinner jag mig just nu (nuläge) och vart vill jag komma (önskat läge). På vägen till det önskade läget kan det finnas saker som hjälper mig att komma fram (resurser). Det kan vara utbildning, samverkan, en företagsledning

som skapar förutsättningar och kollegor som stöttar i säkerhetsarbetet. Det kan också finnas saker som hindrar vägen till det önskade läget (hinder).

Om du vill stötta kollegor i deras förändringsarbete kan det underlätta med coachande frågor som exempelvis:

- Vad vill du uppnå?
- Vad skulle du kunna göra för att lyckas?
- När i tid vill du ha uppnått förändringen?
- Vad kan hindra dig att lyckas?
- Vad kan hjälpa dig att lyckas?
- Hur kommer du själv att kunna se att du har lyckats?
- Hur kommer jag att kunna se att du har lyckats?

## Var kommer jag ifrån och vart vill jag?



I samtliga företag genomfördes nulägesanalyser för att fånga respektive företags situation vad gäller säkerhetsarbetet. Den gemensamma målbilden var strävan efter en nollvision och att bli ännu bättre på säkerhetsarbete i respektive företag. Samtliga företag valde

också ut nyckelaktörer som skulle kunna agera coacher och mentorer på sina respektive avdelningar. Dessa nyckelpersoner deltog i forskarnas workshop om självledarskap och grupputveckling.

På Aspa Pulp genomfördes nulägesanalyserna i form av observationer och dialoger ute i fabriken. I Billerud Skärblacka genomfördes fokusgruppsintervjuer via teams online och på Vida genomfördes enskilda intervjuer via teams online. Nulägesanalyserna innehöll

sammanfattningsvis frågor kring – vad är det vi redan idag är bra på i vårt säkerhetsarbete och – vad är det vi behöver fortsätta att utveckla. Samtliga workshops genomfördes fysiskt på en plats i anslutning till respektive företag.

När du börjar att arbeta med ditt självledarskap och att agera förebild kan du även behöva kunskaper kring hur grupper har en tendens att utvecklas över tid. När ni arbetar i grupp tillsammans bildas det en gemensam erfarenhet och en teamkänsla som också bidrar till en säker arbetsplats. Vi har flera gånger fått höra att arbetsplatsen är som en andra familj. Vid skiftarbete firar man ibland både jul, påsk och midsommar tillsammans.

Detta stärker gemenskapen samtidigt som det kan vara svårt för någon ny att komma in i gruppen. Då behöver ni som arbetslag verka för att den nyanställda skall komma in i gemenskapen så smidigt som möjligt. Här har du möjlighet att både agera coach, mentor och förebild. Hur har grupper en tendens att utvecklas över tid?

” Vi har gjort fel, vi kan lära oss av det.”

*Medarbetare, Aspa Pulp*

# Grupper utveckling

I samtliga deltagande företag arbetar den större delen av personalen i grupper. Det kan vara ledningsgrupp, ledarforum, skiftlag, arbetslag mm. Ibland är det nyanställd personal i grupperna som behöver extra stöd av erfaren personal för att enklare förstå exempelvis säkerhetsrutiner. När du har börjat att leda dig själv i större utsträckning så kan det också vara bra att fundera kring hur du själv och andra fungerar i en grupp. Då kan du också få förståelse för hur du kan stötta gruppens utveckling i att arbeta ännu säkrare som nyanställd eller erfaren, som chef eller ledare.

Grupper har en tendens att utvecklas i olika faser. *I den första fasen* handlar det om att lära känna varandra. Ofta söker vi kontakt med personer som har liknande erfarenhet, intresse mm som vi själva har. Vi har också en tendens att lita på individer som träder fram i gruppen på grund av egen osäkerhet i början. *I den andra fasen* kan det framkomma olika åsikter och till och med konflikter. Nu säger vi vad vi tycker och vi kan vara oense både om målen och hur vi skall agera för att uppnå målen. Det är positivt om det är

möjligt att utveckla ett klimat där det är tillåtet att ha olika åsikter men naturligtvis också positivt om vi kan komma överens.

*I den tredje fasen* har vi börjat att komma överens och möjligheten till förtroende ökar. Nu vill vi samverka och vi för mogna diskussioner om roller, strukturer och rutiner. Vi har också en öppen kommunikation och goda arbetsrelationer förstärks. *I den fjärde fasen* är gruppen produktiv och fokus läggs på att uppnå uppsatta mål och att samverka effektivt. Bekymmer och problem har lösts i tidigare faser. Vissa grupper är projektbaserade och har då också en avslutande *femte fas* då gruppen skall upplösas och vi kan reflektera kring vad vi har lärt oss och vad vi tar med oss in i nästa projekt och grupprocess.

Det som är viktigt att känna till är tendensen som säger att när det kommer en nyanställd till gruppen – då startar grupprocessen om igen från den första fasen. En annan sak som är viktig att känna till är att det inte alls är säkert att du ser vilken fas du befinner dig i på samma sätt som din kollega så det är också något som gruppen behöver prata om.





## Första fasen

TRYGGHET  
OCH TILLHÖRIGHET



## Andra fasen

OPPOSITION  
OCH KONFLIKT



## Tredje fasen

FÖRTROENDE OCH STRUKTUR



## Fjärde fasen

HÖGPRESTERANDE TEAM



## Femte fasen

EVENTUELL UPPLÖSNING



Hej det är jag  
som är den nya  
medlemmen  
i gruppen!

” Det är viktigt att lyfta fram sånt som folk gör bra också, berömma och uppmuntra liksom.”

*Medarbetare, Billerud Skärblacka*

Om man skall uppnå det som många talar om i de medverkande företagen, nämligen att vi behöver kunna säga till varandra vad vi tycker eller vi behöver kunna tala om för någon som håller på att begå ett fel som kan

vara en stor risk för olycka eller liknande – då behöver vi känna oss trygga. Förståelsen för hur grupper har en tendens att utvecklas kan hjälpa till i detta arbete.

På de workshops som har genomförts fick deltagarna svara på vad de hade lärt sig under workshopen. En viktig lärdom av utbildningen och rollspelen om säkerhets-situationer var att säkerheten beror på hur man

fungerar som grupp. Deltagarna beskrev att det är viktigt att bemöta andra som man själv vill bemötas för att gruppen ska kunna kommunicera och arbeta tillsammans på ett säkert och hållbart sätt.

18

Om du är medveten om hur en grupp tenderar att utvecklas över tid då kan du också hjälpa till att stötta gruppen på bästa sätt. Det kan handla om struktur, utbildning, låta alla komma till tals, lyssna på varandra mm. Att få lov att bli både **sedd, hörd och behövd** är en god regel för att få till ett bra och

inkluderande säkerhetsklimat. Det finns situationer, som till exempel ovanliga driftstörningar av maskiner, som inte alla har hunnit uppleva även om de har arbetat några år i företaget. Det är därför av största vikt att låta allas kunskap få komma med i säkerhetsarbetet för mesta möjliga lärande.

” Lyfta det som är bra.  
Vi behöver beröm och förebilder.”

*Medarbetare, Aspa Pulp*

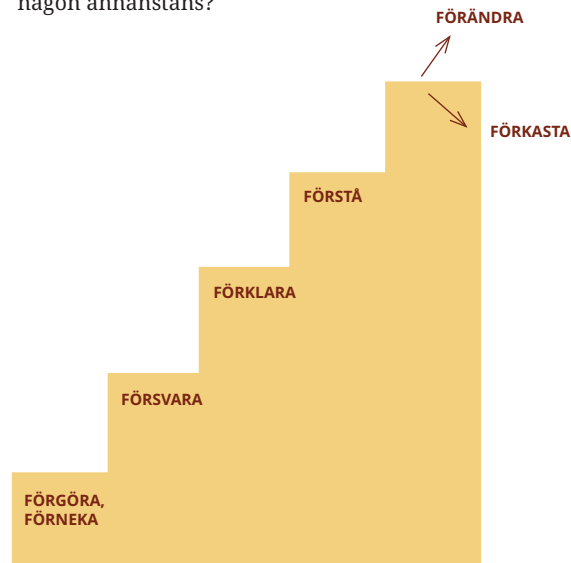
# Kommunikation

Genomgående under projektets gång har vi fått höra från medarbetare på olika funktioner hur viktigt det är med en fungerande kommunikation. En kontinuerlig dialog mellan avdelningar, skiftlag och nivåer i företagen säkerställer att alla får rätt information så att varje medarbetare kan agera för en säkrare vardag. Kommunikation betyder dock inte endast informationsutbyte och spridning av information. Det handlar också om att dela erfarenheter, att bry sig om varandra och att engagera sig. För en lyckad säkerhetskommunikation är det också viktigt att främja ömsesidig feedback mellan t ex medarbetare och chefer, respektera varandras synpunkter och som tidigare nämnts möjliggöra en kultur där alla känner sig trygga.

Ett verktyg för att skapa en bra kommunikation kan vara att lyfta frågan både om att ge varandra feedback och att ta emot feedback. Att ge varandra feedback betyder alltid att hjälpa. Det kan vara bra att tänka på att ta utgångspunkt i sig själv när du ger feedback

och att vara konstruktiv – jag upplever det som att du inte följer säkerhetsrutinen, – kan vi arbeta på detta sätt istället?

När du skall ta emot feedback är det bra att tänka på var du befinner dig någonstans i feedbacktrappan. Försöker du att förstå den feedback som du får eller befinner du dig någon annanstans?



Reagerar du på feedbacken med att förneka något som du har gjort eller hamnar du i försvar och förklaringar av ditt agerande. Kanske skyller på någon annan? Eller ... försöker du att förstå den feedback som du har fått. Ställer du följdfrågor för att förstå mera? Diskuterar du med andra och bestämmer sedan om du skall förkasta eller faktiskt förändra ditt beteende.

Det finns ofta ”brus” som kan störa en kommunikation. Det kan vara att vi inte uppfattar helheten i den information som vi får. Vi kanske bara uppfattar en mindre del. Det kan handla om att vi är stressade eller är på väg till något viktigt möte så att vi helt enkelt har svårt att ta emot informationen. När du ger någon viktig säkerhetsinformation kan det vara bra att be personen att upprepa det du har sagt så att du vet att informationen har nått fram på det sätt som du önskar.

” Att faktiskt prata med varandra. Vad ser vi, vad gör vi? Hur jobbar vi? Då blir det ju lättare att förstå vad man menar med säkerhet och då blir det också lite mer greppbart.”

*Medarbetare, Vida*

Det är lätt att säga att vi skall bli bättre på att kommunicera men det kan vara svårt att nå detta i det praktiska arbetet. I samtliga deltagande företag arbetar man för att öka förståelsen mellan olika avdelningar och funktioner. I rollspelen som genomfördes i

projektet fick några av deltagarna prova på att spela roller som visade mera otrevliga sätt att kommunicera på. Detta gjorde att diskussionerna bland annat handlade om hur vi bör bemöta varandra i det dagliga arbetet.



Både Aspa bruk och Billerud Skärblacka arbetade mycket med att utveckla sin kommunikation kring säkerhet genom projektets förlopp. Aspa Bruk arbetade med ledarforum och kommunikation i olika arbetsgrupper där de lyfte kommunikationen som en symbol av hur vi är mot varandra. För dem handlar kommunikation om att visa respekt och intresse för varandras välmående och säkerhet. Det gör att det har skett en förändring i hur man tänker om att säga till vid osäkert beteende eller säkerhetsbrister. Förr förstod man det som gnäll eller påhopp, men nu uppfattar man att man uppriktigt bryr sig om

varandra genom att påpeka risker. Billerud Skärblacka genomförde tidigt en undersökning om hur anställda förstår begreppet arbetsmiljö. Deras prioritet var att stärka dialogen mellan olika arbetslag och avdelningar för att stödja säkra beteenden i hela organisationen eftersom kommunikation är en viktig del av företagskulturen. Därför har de också inom ramen för projektet byggt upp ett säkerhetsrum för att tillhandahålla en plats där alla i organisationen kan träffas för utbildning, praktisk övning och utbyte om just säkerhetsarbete.

# Lärande

Under projektets gång har vi som forskare strävat efter att fånga nya kunskaper kring kritiska säkerhetssituationer ute i de deltagande företagen men också att sprida ny kunskap och nytt lärande om säkerhetskultur från tidigare forskning. Vi har genom tematiska workshops också tillfört nya sätt att tänka såsom självledarskapets roll i säkerhetsarbetet, styrkan med att agera förebild och hur grupper har en tendens att utvecklas över tid. Vid ett flertal tillfällen har vi bjudit in representanter från företagen till samverkansmöten. Vid dessa möten har respektive företag redovisat vad de har gjort och hur deras utvecklingsprojekt har utvecklats under projektets gång. Vid dessa tillfällen har vi också bjudit in experter som har kunnat ställa frågor och ge feedback på respektive företags utvecklingsprocess. På detta sätt har vi också bidragit till möjligt lärande mellan de deltagande företagen.

Viktiga säkerhetskunskaper som har framkommit i projektet är naturligt nog att känna till vilka risker som finns på olika platser i produktionen eller hur man ska agera när något oförutsett händer. Viktigt är också att känna till vilka rutiner som gäller vid olika arbetsmoment. För att överföra denna typ av kunskap har företagen arbetat på lite olika sätt; strukturerad upplärning av nyanställda, systematisk kunskapsutveckling av erfarna medarbetare och generellt erfarenhetsutbyte mellan kollegor. Det viktigaste är dock att främja en kultur där formella utbildningar går hand i hand med praktisk tillämpning, så att färdigheterna blir användbara och förankrade i det dagliga arbetet.



För att skapa en dialog och ett lärande kring säkerhetsarbete i projektet genomfördes rollspel där medarbetare från alla tre företag, Aspa Pulp, Billerud Skärblacka och Vida, kunde testa hur de skulle agera och känna vid olika situationer med säkerheten i fokus. Situationerna handlade till exempel om ordning och reda, återkommande fel i produktionen och bemötandet av kollegor. Direkt efter dessa workshops kunde deltagarna lämna in anonym feedback om vilka ytterligare säkerhetssituationer de såg som centrala och

om vad de lärde sig på workshopen. Deltagarna lyfte bland annat fram trafiksäkerhet, användning av skyddsutrustning, brott mot säkerhetsrutiner eller problem i den psykosociala arbetsmiljön som möjliga kritiska säkerhetssituationer. Även om de flesta av situationerna i rollspelen handlade om fysiska säkerhetsrisker, beskrev deltagarna också sitt lärande om betydelsen av feedback och kommunikation, personlig utveckling, att agera förebild och introduktion av nyanställda.

Samtliga tre företag har fortsatt att fördjupa kunskaperna kring säkerhetsarbete. Aspa

Pulp har arbetat extra med bemötande i olika forum. Aspa Pulp och Billerud Skärblacka har arbetat med filminspelningar av säkerhetssituationer där anställda spelar de olika rollerna. Både Billerud Skärblacka och Vida har skapat Säkerhetscentrum med fokus på olika typer av utbildning i säkerhet.

Där kan de anställda exempelvis se filmer, lära sig om skyddsutrustning och testa olika kemikaliers reaktion för att få en djupare förståelse för vad som sker ute i produktionen. Vida har ytterligare fokuserat på att förbättra och utveckla sitt introduktionsprogram för nyanställda genom att ta fram tydliga checklistor, tidsplaner och ansvariga mentorer för upplärningen. Detta arbete är koncernövergripande och skräddarsytt för olika avdelningar och befattningar.



# Framgångsfaktorer

Företagen som deltog utgick från sina egna utvecklingsbehov när man drog upp riktlinjerna för sin medverkan i projektet. Mycket erfarenhet och kunskap har växt fram under arbetet – ibland företagsspecifikt, ibland av mer gemensam karaktär. Några framgångsfaktorer som alla står bakom är:

- **En engagerad ledning** som i ord och handling visar sitt genuina intresse för en säker arbetsmiljö.
- **Samverkan** mellan arbetsgivare och fackförbund som jobbar mot samma, gemensamma mål. Visionen är en trygg och säker arbetsmiljö utan olycksfall.
- **Ett aktivt medarbetarskap** där var och en tar sin del av ansvaret för säkerheten. Vi ska vara rädda om oss själva och om våra arbetskamrater. Vi är varandras arbetsmiljö.
- **En god kommunikation** som främjar att chefer och medarbetare talar samma språk. Skapa en kultur där man lyssnar på varandras olika perspektiv och alltid söker bästa möjliga väg framåt.
- **Att lära och utvecklas** är den verkliga vägen till framgång. På både Billerud Skärblacka och Vida har man inom projektets ram byggt upp var sitt Säkerhetscentrum. Detta kommer att utgöra ett viktigt nav i deras fortsatta lärande om hur man bygger en god och säker arbetsmiljö.

## Några avslutande tips – tänk på att:

- Skapa en bra projektorganisation med en aktiv projektledning.
- Arbetsmiljön handlar om oss alla – ta in olika kompetenser i arbetsgruppen.
- Fackförbund har en given roll i det lokala utvecklingsarbetet.
- Säkerhetsarbete i skiftgående organisationer ställer extra krav på god kommunikation.
- Det går aldrig att tappa fokus. Säkerhet ska alltid vara högst upp på agendan.



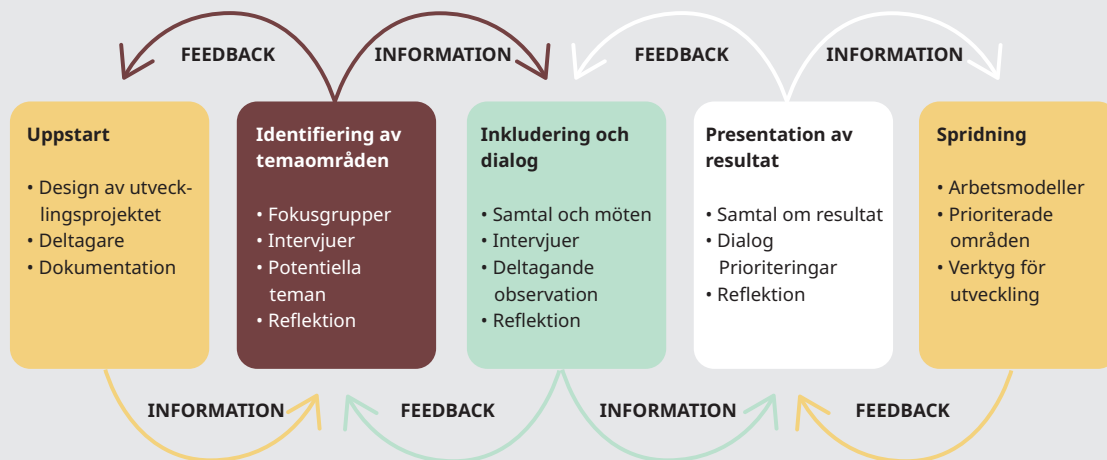
## FORSKNING OM ATT ARBETA SÄKERT TILLSAMMANS

Det är fantastiskt att få arbeta tillsammans med utveckling av ny kunskap som är praktiskt användbar ute i företagen. Vi vill här tacka alla som har deltagit i intervjuer, fokusgrupper, medarbetardagar, samtal, pulsmöten samverkansmöten, referensgrupp och som på andra sätt har bidragit till kunskapsutvecklingen i projektet "Säkert tillsammans". Speciellt tack till representanter för Aspa Pulp, Billerud Skärblacka, Vida och Mårten Ericsson, VD Centralfonden som har arbetat med oss i projektet. Extra tack också till Annika Hären-

stam, professor emerita Stockholms Universitet och Jan Åström, ordförande i Centralfonden som dels har deltagit i referensgrupp, dels på våra samverkansmöten med sin värdefulla kompetens.

Inom projektet har samtliga företag gått igenom faserna; 1) genomförande av nulägesanalys, 2) genomförande av valda aktiviteter och 3) utvärdering av aktiviteterna. Under hela processen har forskare från Högskolan i Halmstad, Pia Ulvenblad, Henrik Barth och Alina Linden följt

respektive företags utvecklingsprocess. Även i detta projekt har vi använt en arbetsmodell för samverkan (co-creation) som innefattar ett antal steg där arbetsgrupper tillsammans med forskarna har bearbetat och diskuterat insamlad information om till exempel nuläget, återkoppling från målgrupper och fokusgrupper samt från litteratur inom området, se figur nedan (Ulvenblad & Barth, 2021). Utöver detta har vi i projektet också genomfört workshops.



26

*Övergripande samverkansmodell för analys av nuläge, informationsöverföring och feedback (Ulvenblad & Barth, 2021)*

Samverkan mellan forskare och arbetsgrupper för respektive företag har skett genom månatliga pulsmöten. Vid dessa möten har företagets representanter redovisat vad de har genomfört sedan förra mötet och forskarna har redovisat vad som har skett med forskningsarbetet. Vid dessa möten har vi också tillsammans lagt upp planer för nästkommande steg.

Forskningen har bland annat visat att en nyckelmekanism i säkerhetsarbetet är samspelet mellan medarbetare och ledning. Det handlar till exempel om individens efterlevnad av säkerhetsrutiner och ledningens engagemang. En annan viktig mekanism för ett positivt säkerhetsarbete är ett kontinuerligt förbättringsarbete som prioriterar säkerhetsfrågor. En stödjande mekanism är utbildning och kunskapsdelning, eftersom det ökar medve-

tenheten om fysisk och psykosocial säkerhet och erbjuder forum för interaktion och kommunikation om säkerhet. Mentorskap och ett strukturerat sätt att arbeta med nyanställdas introduktion till arbetsplatsen förbättrar också säkerhetsbeteenden och organisatoriskt lärande. Även i detta projekt har det visat sig att arbetsmiljöarbetet gynnas positivt av att arbeta i samverkan med säkerhetsfrågor.

Ulvenblad, P., & Barth, H. (2021). Liability of smallness in SMEs—Using co-creation as a method for the 'fuzzy front end' of HRM practices in the forest industry. *Scandinavian Journal of Management*, 37(3), 101159.

Linden, A., Ulvenblad, P., & Barth, H. (2025). Safety culture co-creation in forest industry manufacturing mills—A systematic literature review and conceptual model. *Journal of Forest Business Research*, 4(2), 1-46.

Linden, A., Barth, H., Ulvenblad, P., Karlsson, E., & Rwamamara, R. (2025). Mechanisms and Driving Forces of Safety Culture Co-Creation in the Forest Industry. *Safety*, 11(2), 45.

Linden, A. (2026). Exploring knowledge sharing and workplace innovation in workplace safety - The case of a Swedish sawmill company, book chapter in publication process.

Linden, A., Ulvenblad, P., & Barth, H. & Nikko A. (2026). A new perspective on safety management - Safety communication for safety culture in the Swedish pulp- and paper industry. Paper to be presented at the ESREL conference, June 14th - 19th, Braga, Portugal.



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

**afa**  
FÖRSÄKRING

  
HÖGSKOLAN  
I HALMSTAD

  
CENTRAL  
FONDEN  
För ett hållbart arbetsliv