

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

Denna analys/rapport är gjord av John Jansson på On the Mind under uppdrag av Visionera AB. Syftet med studien var att studera effekter i samband med ett projekt vid Trångsvikens Bygg AB i avseende att utveckla kompetenser kring lärande organisation.

### Verksamhetsbeskrivning

Trångsvikens Bygg AB är ett företag som har funnits sedan 1989 och bedriver arbete inom all byggverksamhet. Företaget består av 40 anställda, två kvinnor och 38 män. År 2012 beviljades företaget ett ekonomiskt stöd från Europeiska socialfonden för att öka förståelse och engagemang hos de enskilda medarbetarna för hur alla processer fortlöper i företaget och hur dessa påverkar kvaliteten på slutprodukten. Företaget Visionera AB fick uppdraget att utveckla Trångsvikens Bygg AB mot en lärande organisation.

### Teoretisk bakgrund

Lärande organisation innebär att medarbetaren ständigt utvecklats och därmed utvecklas även företaget (Senge, 1993). Utveckling innebär att något förändras och inom organisationer finns ofta ett visst motstånd mot förändring. Ett utvecklingsperspektiv innebär både vinster och förluster och olika instanser inom organisationen kan beröras varierande mycket av detta. Traditionellt brukar fördelar och vinster vara mest synliga för ledning som initialt har kontrollen över processen, medan medarbetare på lägre nivåer i organisationen kanske främst ser vad de måste försaka och upplever processen som kravfylld (Heinskou & Visholm, 2005). Arbetet med att förändra en organisation mot en lärande organisation innebär att positioner och relationer inom organisationen kommer att ändras. Det gäller även den struktur av regler, gränser och möjligheter som organisationen vilar på. En jämvikt rubbas temporärt, för att återigen stabiliseras när

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

individerna inom systemet hittat nya förhållningssätt till varandra (Lundsbye, Sandell, Holmberg, Währborg & Fälth, 2000). En förändring av organisationen innebär per definition en förändring av relationer (Svedberg, 2007). Även om endast en del av systemet förändras, måste ändå hela systemet hitta en ny jämvikt.

Inom all privat sektor sker idag en strukturförändring; mot mer teambaserade och processinriktad organisationer där kundens behov alltmer sätts i fokus (Ellström & Kock, 2009). Lärande organisation är svaret på att möta denna utmaning. En lärande organisation ställer dels krav på ett nytt medarbetarskap och dels krav på ett nytt ledarskap (Senge, 1993). Ansvar och befogenheter flyttas nedåt eller utåt i dagens alltmer decentraliserade organisationer, där arbetsgruppens betydelse växer. De enskilda individernas arbetsuppgifter ökar i omfång snarare än antal och anställda förväntas inta en alltmer delaktig hållning. Ledarens funktion ska dels vara utbildare, dels vara visionär och dels vara designer. Det vill säga ledaren ska kunna plocka fram, utveckla och tillvarata det bästa ur varje individ och skapa motivation hos teamet. Arbetsgrupper förväntas arbeta mer självständigt och ledare ska stödja de anställda i detta progressiva arbete.

Enligt Wadell (1998) definieras arbetsmiljö som alla de förhållanden som påverkar människan i hennes arbete. Det enda sättet att åstadkomma hälsa på en arbetsplats är enligt Wadell genom ett processliknande arbetsätt. Anledningen är organisationens komplexitet som system samt den ovisshet som en förändring mot en lärande organisation medför. Ett hälsofrämjande arbetssätt involverar processer som värderingar, kunskap, åsikter och idéer. Detta leder till att ledarskapet måste föras nära medarbetarna för att ledarskapet ska fungera stödjande och vägledande.

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

Grundkoncept inom lärande organisation påminner om Antonovsky (1991) tre komponenter i KASAM. Antonovsky definierar begripligheter, som i vilken utsträckning medarbetare kan sortera och ordna händelser som sker i företaget. Det som Senge (1993) benämner att kunna tänka i system och som tankemodeller. Hanterbarhet handlar om till vilken grad medarbetaren upplever att denne har resurser att hantera de krav och stimulus som individen utsätts för. Resurserna kan även vara i form av det sociala nätverk som individen har. I en lärande organisation benämns detta i termer av teamlärande och i viss mån även tankemodeller. Meningsfullhet kallas även för motivationskomponenten och innebär att medarbetarens känner en delaktighet i de processer som skapar dennes öde samt vardagliga erfarenheter. Senge (1994) använder instället orden vision och personligt mästare för att definiera samma begrepp.

Förutom att lärande organisation ska förbättra företagets effektivitet anser Senge att medarbetare i en lärande organisation upplever sin arbetssituation som mindre pressande. Karasek och Theorell (1990) beskriver individens upplevelse av yttre krav och kontroll/beslutsutrymme och förhållandet mellan dem som de mest avgörande faktorerna när det handlar om en individs upplevelse av negativ eller positiv stress på arbetet. Kraven kan vara både fysiologiska och psykologiska men denna modell syftar till de psykologiska aspekterna av krav. Kontrolldimensionen innefattar grad av upplevt beslutsutrymme samt grad av stimulans och utveckling på arbetet. Beslutsutrymme är ett begrepp som innefattas av två delkomponenter; påverkansmöjligheter som handlar om hur mycket individen upplever att han/hon kan påverka konkreta situationer på arbetet som exempelvis när raster ska tas eller i vilken ordning på arbetsuppgifter ska utföras. Den andra delkomponenten handlar om kunskapskontroll vilket innebär till vilken grad individen upplever att dennes kunskap tillvaratas eller hur stimulerande arbetet upplevs. Till modellen har Karasek och Theorell lagt till en tredje dimension vilken innefattar grad av upplevt socialt stöd. Detta innebär att individen har en

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

upplevelse av att det finns både praktisk och känslomässig hjälp att få från chefer och av sina medarbetare. En påfrestande arbetssituation kan förvärras om en individ upplever sig sakna socialt stöd men underlättas om han/hon upplever sig ha stöd.

### Syfte

Syfte med denna utvärdering är undersöka effekterna av implementeringsarbetet mot en lärande organisation vid Trångsvikens Bygg AB. Eftersom byggande av en lärande organisation ofta är lång process valdes utvärderingen att avgränsas mot dels en förmätning av den psykosociala arbetsmiljön och det upplevda ledarskapet hos personal vid Trångsvikens Bygg AB innan projektet påbörjades och dels med eftermätningen efter genomförd utbildningsinsats.

### Frågeställning

Hur ser den psykosociala arbetsmiljön ut före och efter utvecklingsinsatserna vid Trångsvikens Bygg AB avseende på:

- hälsa, med avseende på subjektiv symtomskattning.
- stress, med avseende på arbetsstress, arbetsbelastning och bristande arbetsstöd.

Hur ser det direkta chefskapet ut före och efter utvecklingsinsatserna vid Trångsvikens Bygg AB avseende på:

- ledarskap, med avseende på subjektiv upplevelse av det praktiska ledarskapet som en del i en lärande organisation.

Hur upplevde personalen utbildningsinsatserna.

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

### Metod

Valet av en kvantitativ metod ansågs mest passande utifrån det syfte och frågeställning studien ämnar besvara, samt passande för de förutsättningar som uppdraget medförde. Användandet av en kvantitativ metod underlättar jämförelse mellan aktuella variabler vid eftermätning.

### Deltagare

Studiens syfte vara att ge en bild av den nuvarande psykosociala arbetsmiljön för personal inom organisationen. Av de totalt 40 personer insamlades data vid första mättillfället från 23 informanter, med ett bortfall på 17 individer. Gruppen informanter bestod av 1 kvinna och 22 män, varav 7 informanter hade någon form av arbetsledande befattning. Vid andra mättillfället insamlades data från 13 informanter, med ett bortfall på 27 individer. Gruppen informanter bestod av 2 kvinna och 11 män, varav 3 informanter hade någon form av arbetsledande befattning. I resultatet delas informanterna upp i all personal (Alla), personal utan ledande befattning ej administrativ personal (Snickare) och personal med ledande befattning (Ledande bef.).

### Instrument

För att utvärdera projektet användes tre enkäter vid förmätningen och fyra enkäter vid eftermätningen. Första mätningen skede under maj/juni 2012 och andra mätningen under nov/dec 2012. De enkäter som användes utöver bakgrundsdata, sjukskrivningsfrekvens de senaste 6 månaderna, subjektivt bedömd stress vid undersökningstillfället, var Hälsa (Molander & Nilsson, 2003), Job Stress Survey (JSS) (Molander, Holmström & Jansson, 2007), Leadership Practices Inventory (LPI) (Kouzes & Posner, 1987) och ett utvärderingsformulär efter utbildning.

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

De tre första formulären administrerades tillsammans och användes både som för- och eftermätning. Utvärderingsformulär efter utbildning användes endast en gång. Formuläret för hälsa, vilka mäter subjektivt upplevd hälsa, består av 28 frågor. Formuläret täcker även varierande symtom som till exempel belastningsskador. Svartalternativen bestod av en 5 – gradig skala från "besväras absolut (4) till "besväras absolut inte" (0). Detta frågeformulär har hämtats från Betulaprojektet vilket är en studie som undersöker hälsa, minne och åldrande (Molander & Nilsson, 2003).

JSS är ett instrument som används för att mäta stressnivåer hos en individ under de senaste 6 månaderna. Formuläret består av 30 frågor relaterat till arbete och svartalternativen består av en 9-gradig skala från "låg stress" (1) till "hög stress" (9). När individen svarar ska denne utgå från att det på den 9-gradiga skalan motsvarar 5 att "bli tilldelad otrevliga arbetsuppgifter" och sedan jämföra resterande frågor utifrån hur stressande detta upplevs. Efter detta bedöms frågorna än en gång och då med avseende på hur ofta denna situation förekommit de senaste 6 månaderna. Svartalternativen består av en 10 – gradig skala från "inte alls" (0) till "nio eller fler dagar" (9+). I och med dessa två bedömningar av samma frågor fås ett mått både på styrkan i stressupplevelsen (JS-S) samt frekvensen av densamma (JS-F). De två olika bedömningarna multipliceras och leder fram till ett sammanfattande index för samtliga trettio frågor, arbetsstress (JS-X). Utöver detta fås också ett mått på arbetsbelastning (JP-X) och bristande stöd (LS-X) vid varje skala. Resultaten i föreliggande studie jämförs med den svenska normen för liknande verksamhet. Reliabiliteten och validiteten för instrumentet är hög (Molander, Holmström & Jansson, 2007).

Leadership Practices Inventory (LPI) består av 30 frågor relaterade till hur det praktiska ledarskapet upplevs i en organisation. Svartalternativen består av en 10-gradig skala

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

från "nästan aldrig" (1) till "nästan alltid" (10). De 30 frågorna fördelas på fem subskalor:

- "Modell" – hur väl ledarskapet upplevs vara en förebild.
- "Inspirera" – hur väl ledarskapet inspirerar till företagets gemensamma vision.
- "Utmana" – hur väl ledarskapet vågar utmana dagens sanning och lägga lärande i fokus
- "Möjliggöra" – hur väl ledarskapet frigör handlingskraft som finns i organisationen.
- "Uppmuntra" – hur väl ledarskapet uppmuntrar och synliggör varje individ

Reliabiliteten och validiteten för instrumentet är hög (Kouzes & Posner, 2012).

Utvärdering av utbildningsinsatsen gjordes med ett instrument bestående av 23 frågor. Sjutton frågor bestod av påstående på en 5-gradig skala från "inget alls" (0) till "våldigt mycket" (4). Till dessa frågor finns även ett kommentarfält. Sex frågor var öppna frågor där informanten uppmanades med egna ord beskriva sina upplevelser. Frågorna var utvecklade utifrån projektets utbildningskrav på att utveckla Trångsvikens Bygg AB mot en lärande organisation.

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

### Resultat

#### Subjektiv hälsa

Tabell 1 visar medelvärde för de sex största besvaren vid första mätningen, ju högre värde desto större besvär. Medelvärden för "alla", "snickare" och "ledande bef." är likvärdiga med liknande normerande verksamheter. Det vill säga, personal Trångsviks Bygg AB upplever sin hälsa som tillfredsställande. Endast "ledande befattning" och "värk i rygg" avviker från de låga resultaten men håller sig inom normeringen (Molander, Holmström & Jansson, 2007).

Tabell 1. Hälsa 1:a mätning: 6-i-topp besvär

	Alla (N=23)	Snickare (N=15)	Ledande bef. (N=7)
1	Värk i rygg M= 1,86	Värk i ryggen M= 1,71	Värk i ryggen M= 2,43
2	Värk i nacke M= 1,70	Värk i nacke M= 1,67	Värk i nacke M= 2,00
3	Värk i axlar M= 1,39	Värk i axlar M= 1,33	Värk i axlar M=1,71
4	Är ofta trött M= 1,30	Svårt att sova M= 1,26	Är ofta trött M= 1,57
5	Svårt att sova M= 1,13	Värk i handleder M=1,20	Problem med hörsel M=1,42
6	Värk i handleder, Problem med syn M= 1,04	Är ofta trött M= 1,20	Oro i hjärtat /bröstit M= 1,14

Tabell 2 på nästa sida visar medelvärde för de sex största besvaren vid andra mätningen, ju högre värde desto större besvär. Medelvärden för "alla", "snickare" och "ledande befattning" är likvärdiga med liknande normerande verksamheter (Molander, Holmström & Jansson, 2007).

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

Även om resultatet har förändrats till bättre för alla grupper mellan mättillfälle ett och två är det svårt att uttala sig om eventuella skillnader på grund av det stora bortfallet från 1:a till 2:a mätning. På grund av anonymitet vet vi inte heller vilka som deltog vid 1:a respektive 2:a mätning. Värt att notera är att tabell 1 och 2 endast visar medelvärden vid varje mätning finns det enskilda individer som har högre resultat och därmed kan uppvisa tecken på begynnande belastningsskador.

Tabell 2. Hälsa 2:a mätning: 6-i-topp besvär

	Alla (N=13)	Snickare (N=9)	Ledande bef. (N=3)
1	Värk i ryggen M= 1,61	Värk i ryggen M= 1,67	Värk i ryggen M= 2,00
2	Värk i axlar M= 1,31	Värk i axlar M= 1,44	Hudbesvär, klåda, bensår eller liknande M= 1,67
3	Värk i handleder M =1,31	Värk i nacke M= 1,33	Är ofta trött M= 1,67
4	Värk i nacke M= 1,23	Värk i handleder M= 1,22	Värk i nacke M= 1,33
5	Är ofta trött M= 1,23	Värk i ben M= 1,22	Värk i axlar M= 1,33
6	Värk i armar M= 1,00	Är ofta trött M= 1,11	Värk i armar M= 1,33

### Sjukskrivning

Genomsnittligt uppges antalet sjukskrivningstillfällen till 1,0 för de senaste 6 månaderna för hela arbetsplatsen vid första mätningen. Snickare har 1,33 dagar i snitt medan ledande befattning rapportera 0,43 dagar i snitt för de senaste 6 månaderna. Andra mätningen uppvisar ett genomsnittligt sjukskrivningstillfälle till 0,77 för de senaste 6 månaderna. Snickare har 0,89 dagar medan ledande befattning har noll tillfällen. Eftersom administrativ personal endast var N=1 redovisas inte detta resultat.

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

Sjukskrivningsfrekvensen motsvarar resultat från liknande normeringsföretag (Molander, Holmström & Jansson, 2007).

### Stress vid mättillfället

På den 11-gradiga skalan (0-10) är medelvärdet vid första mätningen för hela arbetsplatsen 3,09. Snickare rapporterar ett värde på 2,40 medan ledande befattning har 4,14. Andra mätningen ger ett resultat på 2,46 för hela företaget. Snickare har vid andra mätningen 1,33 och ledande befattning 4,67. Jämfört med normgrupp får värden för snickare anses som lågt medan ledande befattning uppvisar tendens till tangera de övre gränserna. De mer enskilda skattningsvärdena varierar mellan (0-7) på skalan.

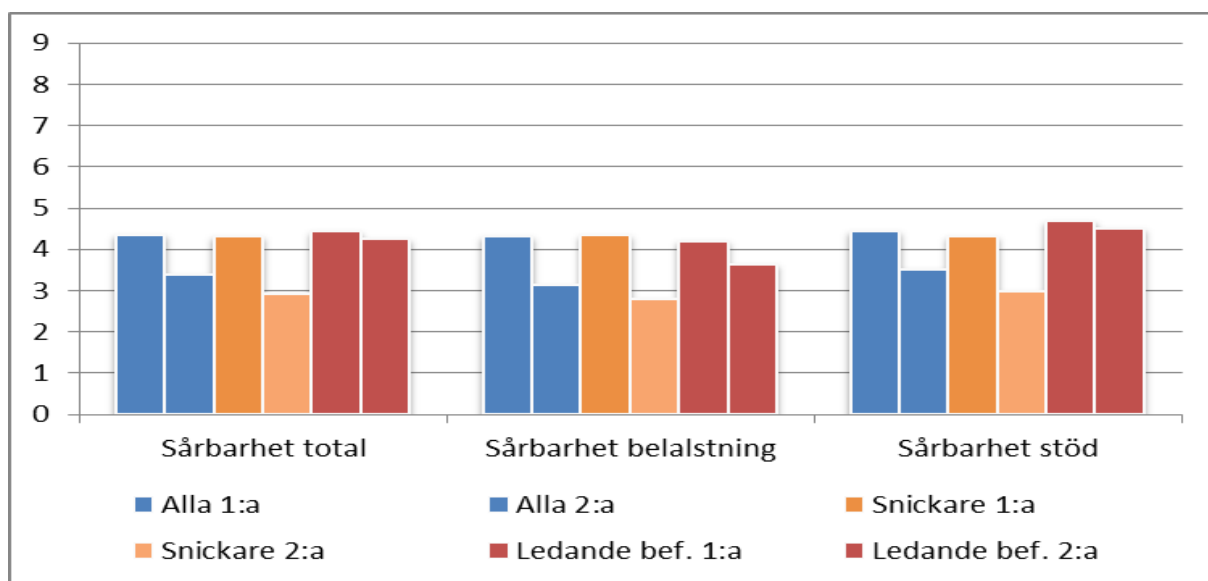
### Arbetsstress

Resultatet för arbetsstress redovisas i tre steg. Första steget är "sårbarhet" som är en sammanställning av vad företaget anser att de har för kapacitet att hantera olika arbetssituationer. Andra steget är "frekvens" som är en sammanställning av vad företaget anser hur ofta olika arbetssituationer har förekommit det senaste halvåret. Till sist redovisas "stressindex" som är en sammanställning av företagets "Sårbarhet" multiplicerat med "Frekvens".

Figur 1 på nästa sida visar en sammanställning av vad företaget anser att de har för kapacitet att hantera olika arbetssituationer. De två första staplarna i varje kolumnrad visar resultatet för all personal (Alla). De två staplarna i mitten visar resultatet för anställd personal utan ledande befattning (Snickare). De två sista staplarna i varje kolumnrad visar personal med ledande befattning.

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB



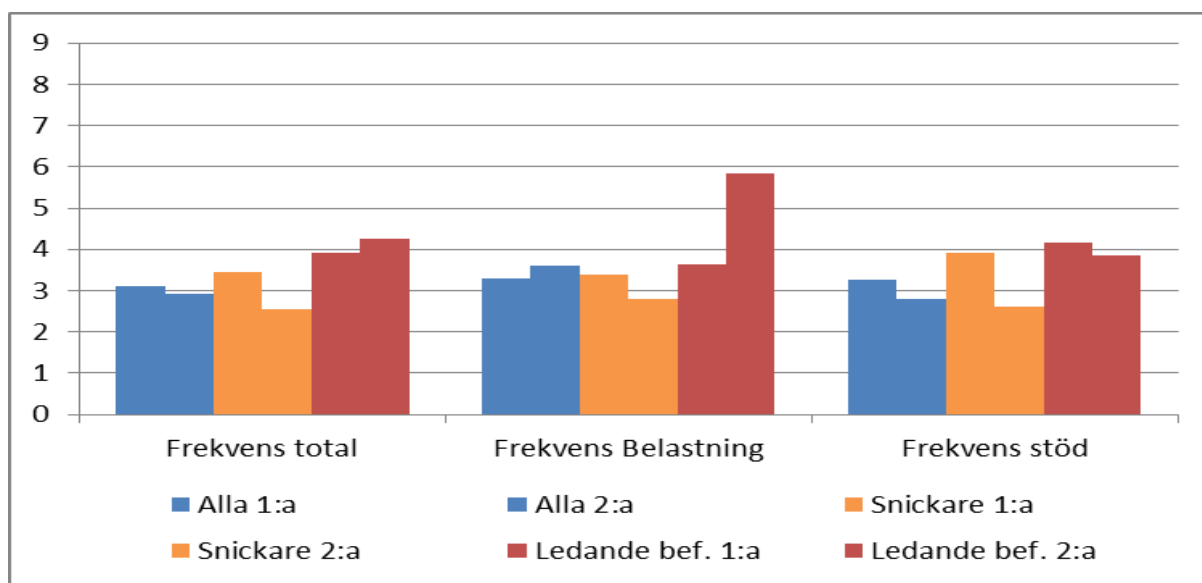
Figur 1. Resultat av sårbarhet vid först och andra mätning.

Den första kolumnraden "Sårbarhet total" visar företaget totala kapaciteter att hantera stressiga arbetssituationer. Den andra kolumnraden "Sårbarhet belastning" visar företagets kapacitet att hantera arbetssituationer som handlar om krav och belastningar. Sista kolumnraden "Sårbarhet stöd" visar företagets kapacitet att hantera arbetssituationer som handlar om brister i stöd från ledning och kollegor. Skattningar mellan 1-3 indikerar en mycket hög kapacitet att hantera situationen. Skattningar mellan 7-9 indikerar låg kapacitet att hantera situationen. Skattningar mellan 4-6 indikerar en normal kapacitet att hantera situationen. Resultatet som presenteras i figur 1 visar att Trångsvikens Bygg har en bra kapacitet att hantera arbetsrelaterad stress. Figur 1 visar också att en förbättring för alla grupper från mättillfälle ett till två. Även om resultatet har förändrats till bättre för alla grupper mellan mättillfälle ett och två är det svårt att uttala sig om eventuella skillnader på grund av det stora bortfallet från 1:a till 2:a mätning. På grund av anonymitet vet vi inte heller vilka som deltog vid 1:a respektive 2:a mätning. Värt att notera är att figur 1 endast visar medelvärden vid

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

varje mätning finns det enskilda individer som har högre resultat och därmed kan vara mer sårbara för påverkan av stress.



Figur 2. Resultat frekvens av arbetssituationer som kan upplevas som stressiga vid först och andra mätning.

Figur 2 visar en sammanställning av frekvensen på hur ofta olika arbetssituationer har förekommit det senaste halvåret. Skattningar mellan 1-3 indikerar att situationer förekommer sällan. Skattningar mellan 7-9 indikerar att situationer förekommer mycket ofta. Skattningar mellan 4-6 indikerar att situationer förekommer ibland. De två första staplarna i varje kolumnrad visar resultatet för all personal (Alla). De två staplarna i mitten visar resultatet för anställd personal utan ledande befattning (Snickare). De två sista staplarna i varje kolumnrad visar personal med ledande befattning. Den första kolumnraden "Frekvens total" visar företaget alla arbetssituationer. Den andra kolumnraden "Frekvens belastning" visar arbetssituationer som handlar om krav och belastningar. Sista kolumnraden "Frekvens stöd" visar arbetssituationer som handlar

# Risikanalys och utvärdering vid

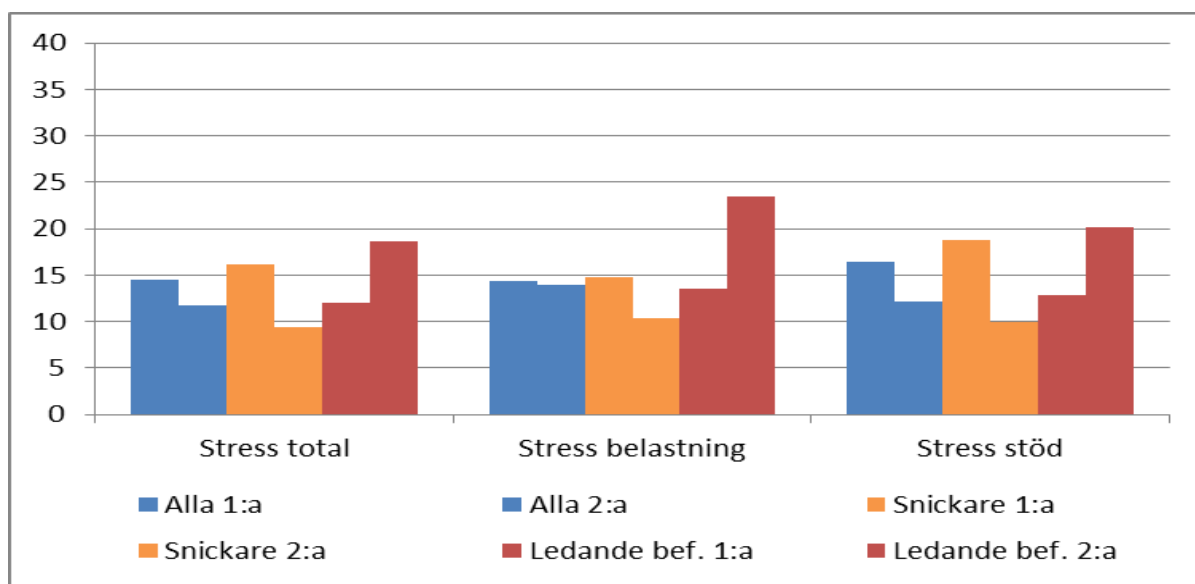
## Trångsvikens Bygg AB

om brister i stöd från ledning och kollegor. Resultatet som presenteras i figur 2 visar att Trångsvikens Bygg generellt har låg frekvens av stressrelaterade situationer. Figur 2 visar också att en förbättring för alla grupper utom för personal med ledande befattning från mättillfälle ett till två. Speciellt har frekvensen av arbetssituationer som upplevs handla om arbetskrav och belastning ökat för gruppen med ledande befattning. Även om resultatet har förändrats mellan mättillfälle ett och två är det svårt att uttala sig om eventuella skillnader på grund av det stora bortfallet från 1:a till 2:a mätning. På grund av anonymitet vet vi inte heller vilka som deltog vid 1:a respektive 2:a mätning. Värt att notera att är att figur 1 endast visar medelvärden vid varje mätning finns det enskilda individer som har högre resultat och därmed kan uppleva att de har varit utsatta för mycket hög grad av stress.

Figur 3 på nästa sida visar en sammanställning av stressindex för Trångsvikens Bygg AB vid första och andra mättillfället. Skattningar från normgrupper visar att ett resultat mellan 15-20 är normalt. Skattningar mellan över 20 indikerar att stress kan upplevas vara ett problem på arbetsplatsen. Skattningar under 15 indikerar att stress inte är ett större problem på företaget. De två första staplarna i varje kolumnrad visar resultatet för all personal (Alla). De två staplarna i mitten visar resultatet för anställd personal utan ledande befattning (Snickare). De två sista staplarna i varje kolumnrad visar personal med ledande befattning. Den första kolumnraden "Stress total" visar företaget total stresssituation. Den andra kolumnraden "Stress belastning" visar arbetssituationer som handlar om krav och belastningar. Sista kolumnraden "Stress stöd" visar arbetssituationer som handlar om brister i stöd från ledning och kollegor.

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB



Figur 3. Resultat av företagets stressindex vid först och andra mätning.

Medelvärde för hela arbetsplatsen vid andra mättillfället är 11,79 vilket motsvarar 45 på en percentilskala (1-100) jämfört med män inom liknande verksamheter. Procentvärdet betyder att 60 % av de testade i de normgrupperna har ett högre stressvärde, det vill säga, ju högre procentvärde desto högre stress. Medelvärde för snickare vid andra mättillfället är 9,44 vilket motsvarar 40 på en percentilskala (1-100) jämfört med män inom liknande verksamheter. Medelvärde för ledande befattning är 18,63 vid andra mättillfället är 9,44 vilket motsvarar 70 på en percentilskala (1-100) jämfört med män inom liknande verksamheter. Percentil 75 är gräns för att identifiera arbetsplatser med relativ hög stress. Alla resultat vid mätning 1 och 2 i figur 3 ligger under 75 utom medelvärde för ledande befattning i mätning 2 med avseende på arbetsbelastning. Medelvärde är 23,50 vilket motsvarar 75. Resultatet som presenteras i figur 3 visar att Trångsvikens Bygg generellt har en arbetssituation relaterad till stress som liknar normalföretagen med samma verksamhet. Figur 2 visar också att en

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

förbättring för gruppen "snickare". Däremot har situationen försämrats för personer med ledande befattning från måttillfälle ett till två.

Tabell 3. Tioitopp av stressrelaterade arbetssituationer.

	<b>Snickare</b>	<b>M</b>	<b>Ledande Befattning</b>	<b>M</b>
1	Otillräcklig lön.	24,66 Norm	Ständiga avbrott i det du håller på med.	54,00 ÖNorm
2	Passa tidsgränser för att göra färdigt ett arbete	20,33 UNorm	Passa tidsgränser för att göra färdigt ett arbete	53,00 ÖNorm
3	Dålig eller otillräcklig ledning.	18,55 Norm	Mycket pappersarbete.	45,00 ÖNorm
4	Hög ljudnivå.	18,11 Norm	Arbeta övertid.	35,66 ÖNorm
5	Ständiga avbrott i det du håller på med.	18,11 UNorm	Brist på uppskattning för utfört arbete.	35,33 ÖNorm
6	Otillräckligt stöd från arbetsledare/chef.	16,55 Norm	Lågt motiverade medarbetare.	33,33 ÖNorm
7	Otillräcklig eller dålig kvalitet på utrustning.	13,88 UNorm	Otillräcklig eller dålig kvalitet på utrustning.	31,33 Norm
8	Ständiga växlingar från tråkiga till krävande arbetsuppgifter.	13,88 UNorm	Dåliga möjligheter att avancera till högre befattning.	28,33 ÖNorm
9	Lågt motiverade medarbetare.	11,77 UNorm	Arbetskollegor som inte sköter sitt jobb.	27,00 ÖNorm
10	Bli tilldelad nya eller okända arbetsuppgifter.	11,55 Norm	Otillräckligt med personal för att lösa en arbetsuppgift.	27,00 ÖNorm

En noggrannare granskning av vad som kan ha orsakat denna försämring visar tabell 3 där de olika frågorna i JSS rangordnas i de tio högsta stressvärdena för snickare och ledande befattning. Tabell 3 beskriver frågan och dess medelvärde samt om medelvärdet är som normgrupp (Norm) eller under normgrupp (UNorm) eller över normgrupp (ÖNorm). Tabell 3 visar att alla tio frågor för snickarna ligger inom

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

normvärdena för liknande företag. I princip alla frågorna för personer i ledande befattning ligger över normgrupp.

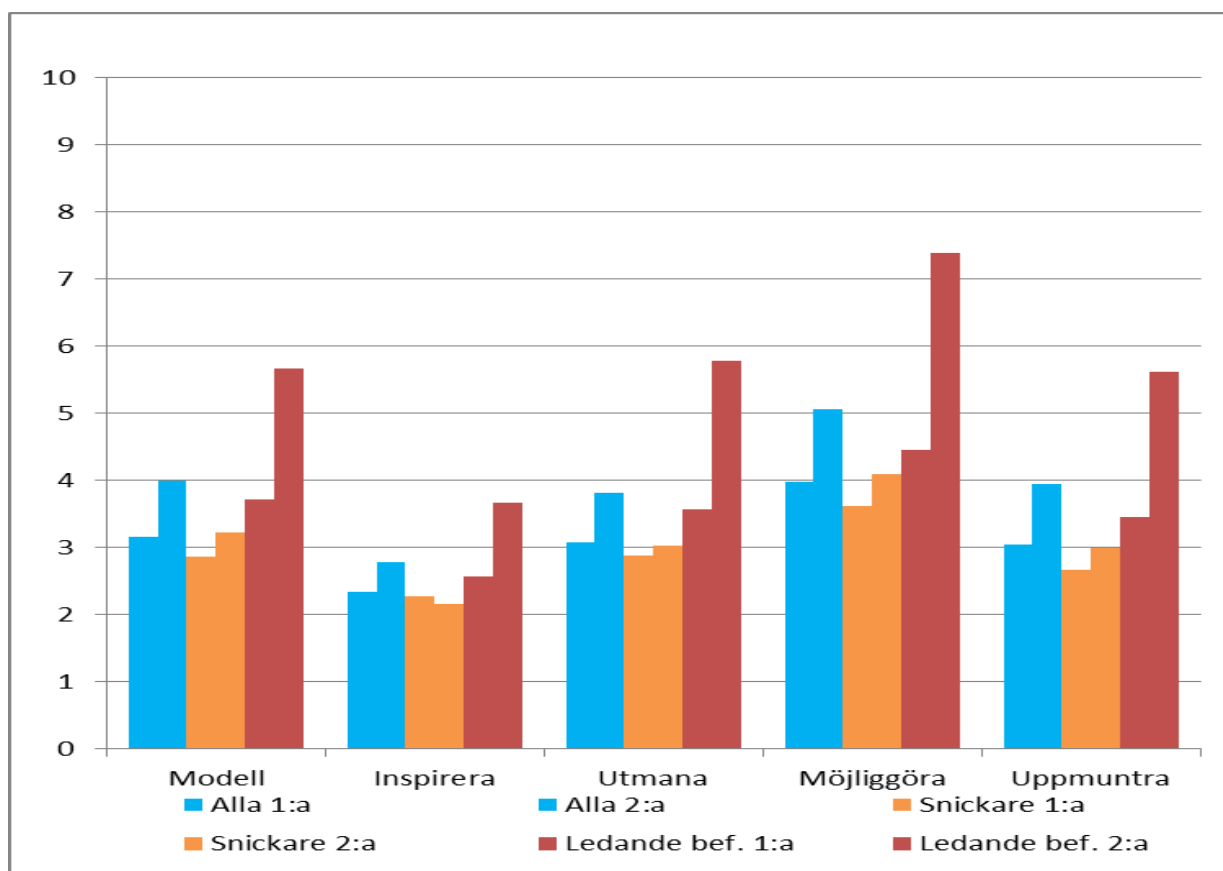
Även om resultatet har förändrats mellan mättillfälle ett och två är det svårt att uttala sig om eventuella skillnader på grund av det stora bortfallet från 1:a till 2:a mätning. På grund av anonymitet vet vi inte heller vilka som deltog vid 1:a respektive 2:a mätning. Under andra mättillfället består gruppen ledande befattning endast av N=3 vilket innebär att enskilda resultat får stor inverkan på slutresultatet. Värt att notera att är att figur 3 endast visar medelvärden vid varje mätning finns det enskilda individer som har högre resultat och därmed kan uppleva att de har varit utsatta för mycket hög grad av stress.

### Ledarskap

Figur 4 på nästa sida visar resultatet av mätning av upplevt ledarskap vid första andra mättillfället utifrån perspektivet en lärande organisation. De två första staplarna i varje kolumnrad visar resultatet för all personal (Alla). De två staplarna i mitten visar resultatet för anställd personal utan ledande befattning (Snickare). De två sista staplarna i varje kolumnrad visar personal med ledande befattning. Den första kolumnraden "Modell" visar hur väl ledarskapet upplevs vara en god förebild. Den andra kolumnraden "Inspirera" visar hur väl ledarskapet bidrar till företaget arbetar mot gemensamma visioner och värderingar. Den tredje kolumnraden "Utmana" visar hur väl ledarskapet våga ifrågasätta dagens arbetssätt och tankesätt. Den fjärde kolumnraden "Möjliggöra" visar hur väl ledarskapet kan frigöra handlingskraft. Den sista kolumnraden "Uppmuntra" visar hur väl ledarskapet synliggör individers beteenden.

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB



Figur 4. Resultat av ledarskap vid första och andra mättillfället.

Skattningar mellan 1-3 indikerar att detta ledarskap förekommer sällan. Skattningar mellan 7-10 indikerar att detta ledarskap förekommer mycket ofta. Skattningar mellan 4-6 indikerar att detta ledarskap förekommer ibland.

Resultatet i figur 4 visar att personalen (snickare) anser att vara modell samt inspirera, utmana och uppmuntra förekommer sällan medan möjliggöra är mer förekommande. Generellt ligger ledarskapsindex för lärarande organisation lågt för snickare både vid mättillfälle 1 och 2 och indikerar ett behov på fortsatt ledarskapsutveckling. Mätning 2 för personer med ledande befattning visar en klar

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

förbättring på alla områden. Det är möjligt att utbildningen har stärkt dessa personer i sitt ledarskap. De stora förändringarna har skett på påståenden som handlar om att lyssna aktivt, lyfta fram människor, få med personal och bygga enighet kring gemensamma värderingar om hur vi ska bedriva vår verksamhet. Personer med ledande befattning tycker själva att de använder dessa verktyg i verksamhet i större omfattning än tidigare. Det är möjligt att de är för kort tid för att personal ska kunna uppleva samma förändring som sina ledare. Återigen får inte för stora växlar dras av detta resultat. Även om resultatet har förändrats mellan mättillfälle ett och två är det svårt att uttala sig om eventuella skillnader på grund av det stora bortfallet från 1:a till 2:a mätning. På grund av anonymitet vet vi inte heller vilka som deltog vid 1:a respektive 2:a mätning. Under andra mättillfället består gruppen ledande befattning endast av N=3 vilket innebär att enskilda resultat får stor inverkan på slutresultatet.

### Utvärdering av utbildning

Under bilaga 1 finns hela resultatet för utvärderingen av själva utbildningsinsatsen. Resultatet är baserat på tolv personers svar. Respondenterna svarade på olika påståenden på en skala från "0" inget alls till "4" väldigt mycket. Generellt var vissa missnöjda med projektet och vissa var nöjda. Tyvärr var det sparsamt med skriftliga kommentarer som kunde ge mer information kring missnöje och nöjdhet. De första delarna som behandlade konkreta verktyg i vardagen hamnade medelvärdet kring en etta. Det vill säga, deltagarna upplevde inte att de hade fått några nya verktyg som de kunde använda i arbetsliv. Kommentarer om de konkreta verktyg som de hade med sig var generellt, mer självkännedom utifrån SDI-profilen. På frågan om det var negativt att delta hamnade resultatet nästan på noll,  $M=0,08$  och på frågan om det var positivt att delta hamnade resultatet på  $M=1,83$ . Informanterna tyckte att de hade förstått syfte med projektet,  $M=2,58$ . På frågan om de ansåg projektet meningsfullt för andra personer liknande dem själva hamnade  $M=1,33$ . Utbildningsledarna hamnade nästan i topp med

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

ett M=3,27. Utbildningsledarnas resultat är förvånansvärt högt jämfört med övriga skattningar. När utbildningsledarna får så här höga resultat brukar även projektet få ett högre betyg.

### Summering

Sammanfattningsvis är Trångsvikens Bygg AB en arbetsplats med en normal stressnivå enligt JSS för personer utan ledande befattning. De tre skalorna (sårbarhet, frekvens och stressindex) ligger som genomsnittet i jämförelse med normerna, cirka 50% på en percentilskala. Även om det generellt är bra är det viktigt att komma ihåg att det finns enskilda individer som upplever en hög stressnivå. Det finns också vissa situationer som är mer än andra ger upphov till hög stress som visas i tabell 3. En förbättring på dessa punkter borde kunna förbättra läget på arbetsplatsen. Personer med ledande befattning uppvisar dessvärre något sämre stressnivå. De tre skalorna (sårbarhet, frekvens och stressindex) ligger som genomsnittet i jämförelse med normerna, cirka 70-75% på en percentilskala. Det är ett resultat som på långsikt kan leda till belastningsskador och sjukskrivning.

På ledarskapsprofilen uppvisar företaget ett något lågt index med avseende på ledarskap utifrån en lärande organisation. Senges (1993) poäng är att det främsta ledarskapet i en lärande organisation är det ledarskapet som jobbar med strukturerna i organisationen. Det vill säga, förändra de ramar, kulturer, förutsättningar, etc som påverkar motivation, engagemang, kreativitet med mera. Ledaren som arkitekt, är en ledare behöver lära sig systemtänkande. Ledarskap i en lärande organisation är att se på sin organisation som en mobil, en hängprydnad som kan finnas i ett fönster. Om ledaren rör vid någon del av mobilen så påverkas hela figuren. Det samma gäller för ledaren som arkitekt, vilken del ska den röra i sin organisation för att få störst effekt på hela organisationen. Schein (1997) har den åsikten att mycket av det vi kallar

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

kommunikations problem, motivationsbrist och jobbtillfredsställelse kan dels förstås om vi analyserar kulturen i företaget och dels hanteras om ledarna arbetar med denna kultur.

### Effekter av projekt

När det gäller utvärdering av eventuella effekter av projektinsatserna är det svårt att uttala sig om detta. Det stora bortfallet från mätning ett till mätning två gör resultaten osäkra. Eftersom exempelvis, gruppen personer med ledande befattning endast är tre personer vid andra mätning finns det stor risk att enskilda individer åsikter får allt för stor inverkan på slutresultatet. Anledningen till bortfallet från första till andra mätningen på 50% för båda grupperna är okänt. När det gäller gruppen personer med ledande befattning och om de tre personerna som har besvarat enkäten är representativa med övriga ledare så finns det en risk att de upplevde sig inte ha tid. Om ledare vid Trångsvikens Bygg AB generellt upplever samma grad av arbetsstress som denna undersökning visat kan det vara svårt att prioritera in att besvara en enkät. En annan spekulation kan vara att bortfallet visar att det finns ett missnöje med projektet. Den spekuleringen får också visst stöd när utvärderingen av projektet vägs in. Kursledarna och förståelse av syfte får höga betyg medan deltagarna inte tycker att de har lärt sig så mycket. I vanliga fall när detta utfall inträffar vid utvärderingar kan det vara en indikation på något i kommunikation mellan högsta ledning och anställda inte är bra. Exempelvis kan ibland kursdeltagare uppleva att kursinnehåll kan vara bra men det finns inte möjlighet på grund av pengar och tid att omsätta kunskaperna i det dagliga arbetet. Under sådana omständigheter är det vanligt att det dels sker en protest av missnöje genom att inte besvara utvärderingar och dels blir motsägelsefulla resultat på frågor som handlar om konkreta verktyg kontra kursledning. Om detta är fallet vid Trångsvikens Bygg AB har inte denna utvärdering undersökt och därför är detta endast en spekulation.

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

### Förslag till fortsatt arbete

För fortsatt arbete mot en lärande organisation borde Trångsvikens Bygg AB avsätta tid till att diskutera detta projekt. Enligt Weick (1993) skulle en grupp som ofta diskuterar sin uppgift, till exempel varför vissa alternativ är bra eller dåliga, också tydliggöra meningen för varje individ till varför de just håller på med den här aktiviteten. Det vill säga, i en grupp där det är tillåtet att uttrycka sina åsikter kommer medlemmarna att förstå vad som är bra för gruppen, bli mer fokuserad på detta samt känna sig mer motiverade. Människor försöker i samspel i sin omgivning skapa en förståelse för beteenden och händelser. Genom detta meningsskapande, attribution, kan människor tolka orsaken till vad som har skett och även få ett beslutsunderlag till hur de själva bör agera i aktuella, och i framtida, liknande situationer (Hogg & Vaughan, 1995). Enligt Weick (1993) skapas det i alla organisationer där människor samverkar med varandra en gemensam tolkningsmanual. En oskriven bruksanvisning som förenar de olika individerna till ett team och hjälper dem att rättfärdiga sina handlingar. Weick menar vidare att det är under utformandet och rättfärdigande av denna tolkningsmanual som gruppen upplever delaktighet och utvecklar samhörighet. Frågor som skulle upp på agendan skulle kunna vara:

- Hur arbetar vi idag?
- Vad måste vi förändra om vill vara en lärande organisation?
- Vad är det för fördelar med att vara en lärande organisation?
- Hur hanterar vi hinder och utmaningar på vägen?

Umeå 2013-02-20

John Jansson, Leg: Psykolog, Fil Dr. Psykologi

On The Mind

---

On the Mind  
Ridvägen 5  
90325 Umeå

Internet  
[www.onthemind.se](http://www.onthemind.se)

Telefon  
+46 70 34 29 075

Momsreg.nr/VAT-nr  
SE969705714001

# Risakanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

### Referenser:

Antonovsky, A., *Hälsans mysterium*. (1991), Stockholm, Natur och Kultur.

Ellström, P-E. & Kock, H. (2009). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Heinskou, T. & Visholm, S. (2005). *Psykodynamisk organisationspsykologi. Omedvetna processer på arbetet*. Stockholm: Liber Ab.

Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012) <http://www.statisticssolutions.com/academic-solutions/resources/directory-of-survey-instruments/leadership-practices-inventory-lpi/>

Lundsbye, M., Sandell, G., Holberg, B., Währborg, P., & Fälth, T. (2000). *Familjeterapins grunder*. Falköping: Natur och kultur.

Molander, B., Holmström, S., & Jansson, J. (2007). *Svenska normer för Job Stress Survey: Metallindustri och sjukvård (Job Stress Survey: Swedish norms for metal industry and medical service)*. Umeå University, Umeå: Department of Psychology.

Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century Business.

Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Inc: San Francisco

Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur.

Theorell, T. (2003). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur

Weick, K.E. (1993). Sensemaking in organizations: Small structures with large consequences .In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations* (pp. 10-34). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

### BILAGA 1. Sammanställning av utvärderingsfrågor

Resultat redovisas som ett medelvärde och standardavvikelse för varje fråga. Kommentarer är sammanställda till gruppnivå för att skydda anonymitet.

Här följer ett antal frågor om Dina erfarenheter av utbildning och vad Du tycker att det har gett **Dig**. Försök att uppskatta mellan 0 (Inget alls) och 4 (Väldigt mycket) hur Du har upplevt utbildningen. Försök också förtydliga vad Du skattar med ett exempel eller en kommentar.

1.	Hur mycket <b>nytt</b> har Du lärt Dig om Dig själv?	M = 1,33 SD= 1,15
----	--	----------------------

Kommentar: Självkännedom..., beteenden..., känner mig själv bra..., ta tag i saker som är viktiga för mig...,

2.	Hur mycket <b>nytt</b> har Du lärt Dig om Dina arbetskollegor?	M = 1,33 SD= 0,89
----	--	----------------------

Kommentar: Har jobbat med de flesta 10-12 år...,

3.	Hur mycket har utbildningen påverkat Din förmåga att <b>vara ledare</b> ?	M = 0,75 SD= 1,06
----	---	----------------------

Kommentar: Lite tips på vägen..., olika modeller..., jobbar mycket själv...,

4.	Hur mycket har utbildningen påverkat Din förmåga prata inför grupp?	M = 0,75 SD= 0,97
----	---	----------------------

Kommentar: Det är bland det värsta jag vet...,

5.	Hur mycket har utbildningen påverkat Ditt <b>självförtroende</b> ?	M = 0,75 SD= 0,75
----	--	----------------------

Kommentar: IPU profilen visar på styrkor som finns, bra...,

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

6.	Hur mycket har projektet påverkat Din förmåga att <b>bemöta</b> motgångar, konflikter och andra påfrestningar?	M = 0,75 SD= 0,87
----	--	----------------------

Till det sämre eller bättre,  
Kommentar: Tar inte lika personligt på saker..., bättre...,

7.	Hur mycket har projektet påverkat Ditt beteende kring <b>ordning och klarhet</b> i regler och procedurer, exempelvis bemötande och att komma i tid?	M = 0,42 SD= 0,67
----	---	----------------------

Till det sämre eller bättre,  
Kommentar

8.	Hur mycket har projektet påverkat Din hantering av <b>inre konflikter, dvs, väga markera när en medarbetare gör fel/ beter sig olämpligt?</b>	M = 0,83 SD= 1,11
----	---	----------------------

Till det sämre eller bättre,  
Kommentar

9.	Hur stor betydelse kommer projektet att ha för <b>Ditt</b> beteende på arbetsplatsen?	M = 0,83 SD= 1,03
----	---	----------------------

Till det sämre eller bättre,  
Kommentar Mer självkännedom vara sig själv...,förståelse av olikheter i personlighet, hur att bemöta...,

10.	Hur stor betydelse kommer projektet att ha för <b>hur Du kommer</b> att se på Din framtid?	M = 0,58 SD= 0,79
-----	--	----------------------

Till det sämre eller bättre,

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

Kommentar: Lite nya idéer...,

11.	Hur mycket <b>negativ</b> inverkan har projektet haft för <b>Dig</b> ?	M = 0,08 SD= 0,29
-----	--	----------------------

Kommentar

12.	Hur mycket <b>positiv</b> inverkan har projektet haft för <b>Dig</b> ?	M = 1,83 SD= 1,11
-----	--	----------------------

Kommentar Mer struktur behövs och vi kommit en bit på väg..., Fick träffa arbetskamrater...,

13.	Hur motiverad var Du att delta i projektet de <b>första dagarna</b> ?	M = 2,33 SD= 1,07
-----	---	----------------------

Kommentar Tycker det är bra med utbildningar och nytänkande...,

14.	Hur motiverad var Du att delta i projektet de <b>sista gångerna</b> ?	M = 1,92 SD= 1,51
-----	---	----------------------

Kommentar: Bättre med de personliga samtalen...,

15.	Hur väl tycker Du att Du har förstått <b>syftet</b> med projektet?	M = 2,58 SD= 0,79
-----	--	----------------------

Kommentar

16.	Hur <b>meningsfullt</b> tror Du att det är för personer lik Dig att genomföra ett projekt på det sätt Ni har gjort?	M = 1,33 SD= 1,23
-----	---	----------------------

Kommentar Kan inte få för mycket av denna utbildning

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

17. Vad var det **sämsta** med projektet?

Kommentar Övertid..., inget..., inkräktar på arbetstid..., Tomas F..., att bjuda in vissa personer som ej har med kursen att göra...,

18. Vad var det **bästa** med projektet?

Kommentar Individuella samtal och profilanalysen..., träffas och hoppas cheferna lyssnar..., arbetsledarträffarna..., samordning..., sträva mot samma mål..., såg att ledningen har en vilja att förbättras..., självinsikt..., samtal med per..., det var planerat och tydligt vad man skulle göra..., få träffa sina medarbetare och diskutera..., fika..., se hur andra kollegor tycker...,

19. Har **Du utvecklas** under projektet?

På vilket sätt?

Kommentar Större kunskap om medarbetare..., Nej..., Nej..., större insikt..., tar till vara på min tid springer inte och drar i allt..., vet ej...,

20. Var det någon egentlig **nytta för Dig** att delta i projektet?

Varför?

Kommentar Lärt mig mycket om andra medmänniskors behov på arbetsplatsen och var viljan finns..., Nej..., om kursen har varit bättre upplagd..., Nej..., försöka förbättra svaga sidor..., tar till vara på min tid springer inte och drar i allt..., för att utvecklas..., Nej..., Nej, är som jag alltid har varit...,

21. Hur kan du **använda** erfarenheterna av detta projekt i framtiden?

Kommentar Jag kan ta nytta av det i möte med helt nya människor..., vet ej..., är inte synsk..., alltid bättra sig..., vet mer hur en...,

22. Är det någon händelse/situation som du tycker man **borde gjort annorlunda**?

Hur tycker Du att man skulle gjort i stället? Övriga synpunkter på vad som kan göras bättre (använd även baksidan vid behov)?

Kommentar Allt varit mycket bra..., Nej..., Nej..., bättre upplägg av kursen

Till sist några frågor om ledarna. All feedback Du kan ge dem kommer de att ha nytta av i sitt yrkesliv.

# Risikanalys och utvärdering vid

## Trångsvikens Bygg AB

23.	Vad tycker Du om ledarnas insatser under projektet?	M= 3,27 SD= 0,85
-----	---	---------------------

Kommentar Arbetsledarna har varit engagerade och seriösa...,

24. Är det något som du tycker ledarna **borde gjort annorlunda**? Hur tycker Du att de skulle gjort i stället?

Kommentar Nej..., fler skulle ha deltagit mer..., Nej...,