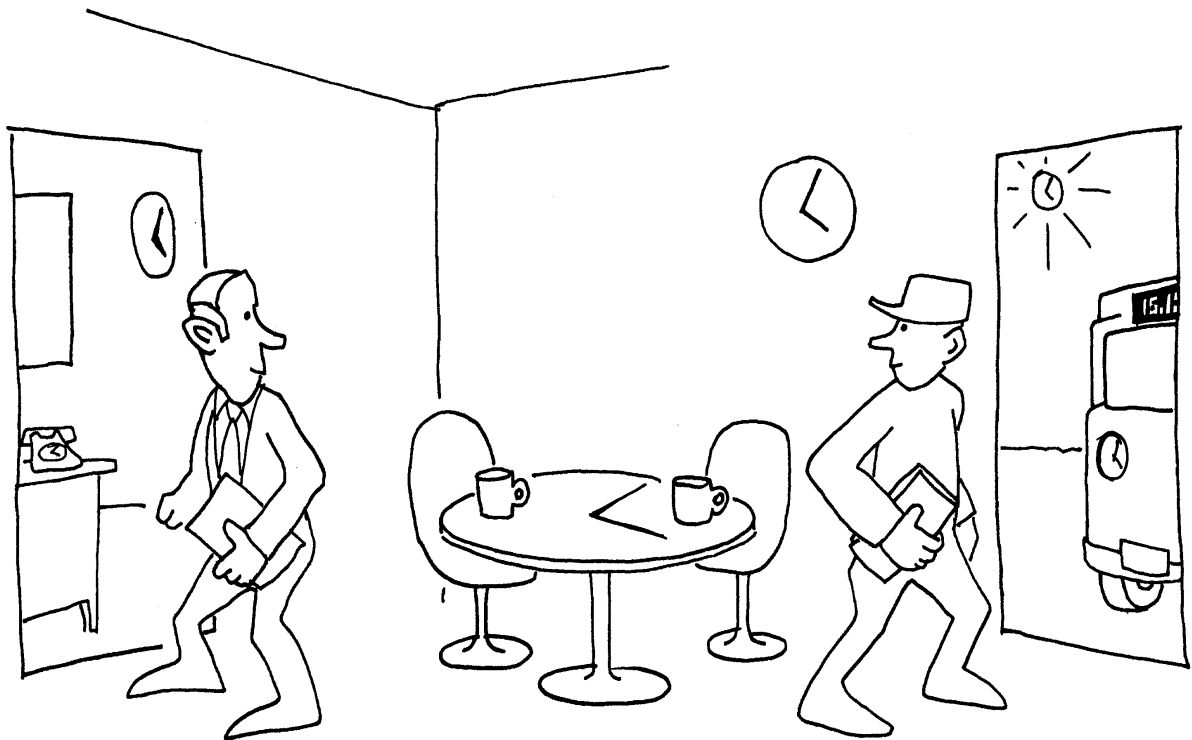


# Tala vidare

Om att förbättra bussförarens psykosociala arbetsmiljö



**Rapport från Arbets- och miljömedicin • 2004:2**

**Tala vidare. Om att förbättra bussförarens psykosociala arbetsmiljö**  
Hans Brunnberg, Katrin Ekström, Åsa Nordin



**Arbets & Miljömedicin**

Arbets- och miljömedicin • Norrbacka • 171 76 Stockholm  
tel 08-517 730 56 • fax 08-33 43 33 • amm@smd.sll.se  
Rapporten finns även att hämta på webbplatsen [www.folkhalsoguiden.se](http://www.folkhalsoguiden.se)

Illustration omslag: Sven Hallberg

ISSN: 1651-0321

## Förord

Fältarbetet i detta projekt varade från september 1999 till december 2001. Under den tiden har många personer engagerat sig i att förbättra arbetsmiljön på de tre garage från två bussbolag som deltagit i projektet. De har också efter fältarbetet besvarat enkäter och ställt upp för intervjuer som vi genomfört. Vi vill tacka alla deltagare för det engagemang de visat och för att de godtagit oss som besökare och aktörer på deras arbetsplatser. Det har varit en stimulerande och lärorik tid för oss.

AFA och Stockholms lokaltrafik har finansierat kostnaderna för projektet.

Tidigare har en rapport publicerats i projektet: ”Tiden går. Om bussförarens psykosociala arbetsmiljö”. Med föreliggande rapport avslutas projektet, men vi hoppas kunna återkomma framöver för att följa utvecklingen av arbetsmiljön i bussbranschen, som är en vital fråga för personal och ledning men även för passagerare och andra trafikanter.

Solna 2004

Hans Brunnberg

Katrin Ekström

Åsa Nordin



# Innehåll

FÖRORD .....	3
SAMMANFATTNING .....	7
BAKGRUND .....	8
Yrkesförarprogrammet.....	8
Distributionsförarprojektet .....	10
Bussförarstudien .....	11
Kartläggningen av bussförarnas arbetsmiljö .....	12
Förändrade villkor genom upphandling .....	13
Hälsöfrämjande projekt .....	13
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	14
FÖRÄNDRINGSARBETETS UPPLÄGGNING .....	15
Urval av bussföretag och garage .....	15
Strategi för förändringsarbetet .....	15
Projektets utformning .....	16
Projektgruppens arbetsuppgifter .....	18
Möten .....	18
Introduktionen.....	19
Probleminventeringsintervjuer .....	19
Metod för utvärdering .....	20
Utvärderingens inriktning .....	20
Datainsamling och databearbetning.....	21
RESULTAT.....	23
Beskrivning av deltagande bussföretag och garage .....	23
Genomförandet: Arbetsgruppernas möten .....	24
Arbetsgruppen på L-buss.....	24
Arbetsgruppen på P-buss .....	26
Genomförandet: Satellitgruppernas möten.....	27
Satellitgruppen Framkomlighet.....	29
Satellitgruppen Verkstad – förare - kommunikation .....	31
Genomförandet: Styrgruppernas möten.....	32
Enkäter till deltagarna om projektet.....	33
Flervalsfrågorna .....	33
Öppna frågor .....	34

Intervjuer .....	34
Företagskultur .....	34
Strategi .....	35
Arbetsprocess .....	37
Resultat av gruppernas förslag .....	38
Framtiden .....	40
Spridning av strategi och resultat .....	41
DISKUSSION .....	43
Implementering .....	43
Strategi .....	44
Resultat av förändringsarbetet .....	45
Den goda och den onda cirkeln .....	46
Två kännetecken för organisationen .....	47
Inflytande .....	48
Slutsatser .....	49
REFERENSER .....	50
BILAGOR .....	51
Bilaga 1 Figurer över svar på flervalfrågor .....	51
Bilaga 2 Checklistor från vissa satellitgrupper .....	55

## Sammanfattning

Huvudsyftet med projektet var att förbättra den psykosociala arbetsmiljön för bussförare, för att i förlängningen minska överrisken för hjärtinfarkt och annan ohälsa hos denna yrkesgrupp. Delsyftena var att förbättra den psykosociala arbetsmiljön på tre deltagande bussgarage, att pröva och utveckla en strategi för förändringsarbete och att sprida resultat och strategi i bussbranschen i övrigt.

Tre garage tillhörande två bussbolag deltog i projektet. En arbetsgrupp bestående av förare, chefer och andra yrkeskategorier bildades på vardera bolaget. Arbetsgrupperna bestämde vilka problem som skulle lösas. I s k satellitgrupper arbetades fram förslag på lösningar kring varje problem som sedan presenterades för arbetsgruppen för genomförande på garagen. Det fanns också en styrgrupp på varje bussbolag bestående av högre chefer och fackliga representanter som skulle ge stöd åt projektet. Principerna för arbetet var att alla yrkeskategorier som berördes av ett problem skulle delta i lösningen av det.

I utvärderingen, som grundades på fortlöpande deltagande observationer kring arbetet i grupperna samt intervjuer och enkäter med deltagare efter fältarbetets slut, bedömdes strategin, resultat i form av genomförda förslag samt spridning av resultat och strategi.

Strategin fungerade väl: problemen formulerades och lösningar arbetades fram, berörda yrkeskategorier deltog och gruppdeltagarna upplevde delaktighet.

Lösningarna på problemen genomfördes delvis. Det fanns ett eftersatt behov hos förarna av kommunikation i bred bemärkelse med både ledning och andra yrkeskategorier. Fle- ra slags möten inrättades därför. Utveckling och utbildning hade krympt till följd av ekonomiska problem men kunde återupprättas genom projektet. Att förbättra arbetsvill- kor som till exempel arbetsschema bröt med traditioner och var också alltför omfattande då de berörde alla garage. Mindre omfattande frågor som att anpassa tidtabeller hante- rades framgångsrikt i och med att lösningen kunde genomföras på det enskilda garaget.

Projektutvärderingen bekräftade att chefer tillsammans med förarna aktivt bör delta redan från början i ett förändringsprojekt. Introduktionen blir därmed en viktig grund för att förankra projektet hos ledningen. Spridningen av resultat och strategi genomför- des fortlöpande men försvårades genom ständiga förändringar av organisationen och fö- reställningen om att ekonomi inte tillåter några alternativa lösningar, även om de på sikt skulle kunna minska kostnaderna.

*Nyckelord: Intervention, psykosocial arbetsmiljö, bussförare, kommunikation, problemlösning, utvärdering, organisation.*

# Bakgrund

## Yrkesförarprogrammet

Sedan 1992 har Arbets- och miljömedicin<sup>1</sup> bedrivit ett särskilt programarbete för att förbättra arbetsmiljön för yrkesförare. Bakgrunden var de påtagliga hälsorisker för denna yrkesgrupp som framkom i Arbetsmiljörapporten (1991 och 1995). Yrkesförare, särskilt i Stockholm, var utsatta för förhöjda risker för hjärtinfarkt, lungcancer och rörelseorganens sjukdomar. Dessutom upplevde förare arbetsmiljön som enformig och med små möjligheter att lära sig nytt i betydligt högre utsträckning än genomsnittet för andra yrkesgrupper.

Programmet har haft som målsättning att fastställa riskfaktorer och att genomföra direkt hälsofrämjande arbete, där inriktningen legat på att förbättra arbetsmiljön och arbetshälsan. Riskfaktorerna har framförallt koncentrerats till avgaser och psykosocial arbetsmiljö som kan ha samband med hjärtinfarkt. Till en början genomfördes ett projekt där de fyra största förargruppernas riskfaktorer och psykosociala arbetsmiljö kartlades. Resultaten visade bland annat att Stockholms buss- och taxiförare hade en förhöjd risk för hjärtinfarkt. Samtliga förargrupper rapporterade lågt inflytande och små möjligheter till utveckling i arbetet (Yrkesförare, 1994).

Referensgruppen för yrkesförarprogrammet ansåg att ett hälsofrämjande projekt i första hand borde inriktas på distributionsförare som den yrkesförargrupp som hade den mest riskfyllda arbetsmiljön. I distributionsförarprojektet prövades en strategi för att ge förare förutsättningar att tillsammans med sina chefer lösa problem i arbetsmiljön. Strategin från detta projekt har sedan använts i projektet om bussförare i Stockholms län.

I distributionsförarprojektet konstaterades att dåligt utformade varuintag var den mest påtagliga fysiska riskfaktorn. Detta gällde särskilt chaufförerna på bryggerierna. Därför startades ett särskilt projekt om förbättring av varuintag för hela bryggeribranschen.

Bussförarprojektet har sökt besvara två forskningsfrågor. Den ena handlar om riskfaktorer i samband med hjärtinfarkt och den andra hur man förbättrar arbetsmiljön. Den första forskningsfrågan var bärande i den kartläggande delen av projektet samt i epidemiologiska studier om hjärtinfarkt. Den andra frågan ligger till grund för den interventiva delen av bussförarprojektet.

Både distributions- och bussförarprojekten är fallstudier som har lagt en grund för frågan hur kunskaper och strategier om förbättringar av arbetsmiljön kan spridas inom respektive bransch.

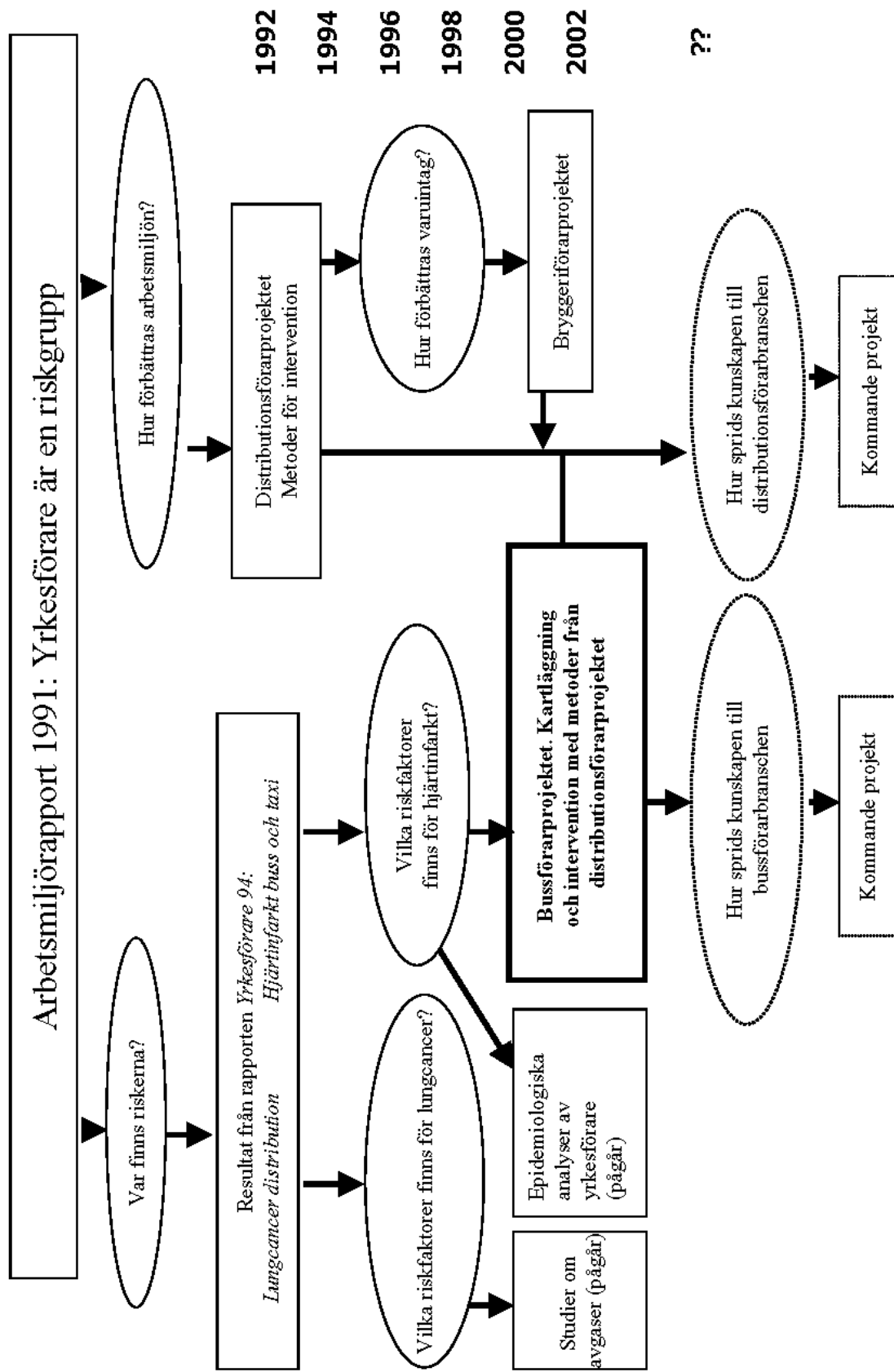
Yrkesförarprogrammet och sambandet mellan de olika projekten beskrivs i figuren på nästa sida.

---

<sup>1</sup> Arbets- och miljömedicin benämndes tidigare Yrkesmedicin.



# Yrkesförarprogrammet



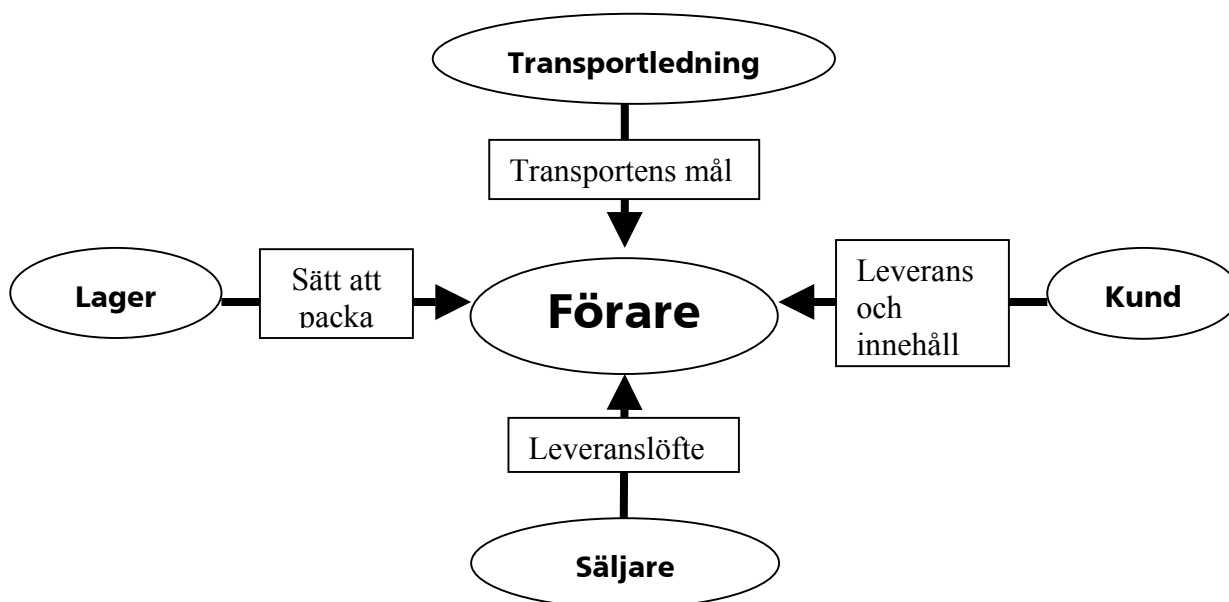
Figur 1. Yrkesförarprogrammets projekt.

## Distributionsförarprojektet

Organisationen på distributionsföretagen var uppdelad på avdelningar med tämligen svaga samband sinsemellan; det var endast cheferna för respektive avdelning som mötte varandra för att diskutera om arbetet; personalen mötte varandra endast indirekt i form av resultatet av ett arbete utfört tidigare i kedjan av t ex av lagret som skulle tas över av förarna. Varje avdelning hade sin budget och sina mål för verksamheten. För personalen yttrade sig det svaga sambandet i föreställningar om de andras bristande kompetens och konflikter om hur arbetet skulle utföras. Detta försämrade arbetsmiljön för förarna men även för andra personalkategorier. Samtidigt satte de andra personalkategoriernas arbete ramar för förarnas arbete.

Men verksamheten innebar också ett svagt samband mellan förarna och de egna cheferna på alla nivåer. Undantagsvis förekom personalmöten, men i praktiken skedde endast minstkorta möten morgon och kväll mellan förarna och transportledarna samt viss kommunikation över radion under dagen. Ledningen påverkade givetvis förarnas arbete – det ligger i arbetsuppgiften – men eftersom kommunikationen inte var direkt kunde denna påverkan inte diskuteras och förändras vid behov.

Förarna hade en nyckelposition i och med att de mötte kunder hela dagarna. De fick ta emot problem som de inte råde över, och de lärde sig en del om kundernas önskemål som de inte alltid kunde tillfredsställa. I princip kunde ingenting av detta kommuniceras till den egna ledningen eller andra i den egna organisationen. Följande figur visar på de andra gruppernas påverkan.



**Figur 2. Viktiga gruppernas påverkan på distributionsförarens arbetsmiljö**

Figuren visar att de andra gruppernas verksamhet sätter ramar för förarens arbetsuppgifter. Ramarna kan i stort sett inte förändras av föraren på grund av bristen på formell kommunikation i form av möten.

Vad finns det för organisatoriska principer som förklaringar till dessa förhållanden? En princip var specialiseringen. I en organisation finns det alltid behov av specialisering av olika skäl (Abrahamsson, 1986), som kan vara mer eller mindre långtgående. På distributionsföretagen förstärktes specialiseringen genom en decentralisering med budget för varje avdelning. Decentralisering av ett företags olika delar till mycket självständiga enheter med eget budgetansvar var vanligt vid den tid projektet pågick (mitten av 1990-talet).

Enligt Mintzberg (Abrahamsson och Andersen, 2000) kan "varje mänsklig aktivitet ge upphov till två fundamentala och motsatta krav, arbetsfördelning och koordinering." (s. 67). När arbetsuppgifter ska fördelas mellan människor uppstår ett behov av koordinering. Ett sätt är att standardisera verksamheten så att personalen oavsett avdelning i organisationen kan arbeta med vissa arbetsuppgifter. Ett annat sätt är i form av direkt tillsyn från vissa personer så att personalen följer vissa regler i arbetet. Det tredje sättet är genom ömsesidig anpassning som bygger på direkt, informell kommunikation mellan de personer som utför arbetet. I distributionen fanns det inslag av standardisering och av tillsyn. Projektet inriktades mot att utveckla den ömsesidiga anpassningen med Mintzbergs term. Det fanns dock en viktig skillnad, nämligen att Mintzberg talar om informell kommunikation. I projektet var strävan att skapa en formell kommunikation i form av officiella möten; dessa kunde sedan ligga till grund för en utökad informell kommunikation.

Den andra principen kan beskrivas som tayloristisk (Taylor, 1964, Forslin, 1996): planering och utförande var skarpt åtskilda. Ledningen i form av högre chefer, platschefer, avdelningschefer och transportledare skötte planeringen. Personalen på avdelningarna utförde det som planerats. Denna åtskillnad underströks av bristen på möten mellan ledning och personal. Strävan i projektet blev att integrera planering och utförande. Detta grundades på att personalen hade kunskaper som kompletterade ledningens främst när det gäller de dagliga mötena med olika slags kunder.

Båda principerna – koordinering samt integrering av planering och utförande var en utgångspunkt även för bussförarprojektet. Giltigheten även för bussbranschen undersöktes i en kartläggning av förarnas arbetsförhållanden (se nedan). Studier har även visat att bussförare rapporterar lägre inflytande i arbetet än genomsnittet för alla yrken (Gustavsson, Alfredsson, Brunnberg, Hammar, Jakobsson, Reuterwall, C och Östlin 1994 och 1996), vilket bland annat innebär brist på möjlighet till kommunikation med ledningen.

## **Bussförarstudien**

Både svenska och internationella studier om bussförare speciellt i storstadsmiljöer har visat att bussförarna löper ökad risk för hjärtinfarkt (se t ex Gustavsson med flera, 1996, Alfredsson, Hammar och Hogstedt, 1993, Michaels och Zoloth, 1991 samt Tuchsén, Bach och Marmot med flera, 1992). Bussförare röker mer och har oftare övervikt än genomsnittet för alla yrken. Tobaksrökning och övervikt utgör väl kända orsaker till hjärtinfarkt (Gustavsson med flera, 1994). Man har också allt mer uppmärksammat psykosociala faktorer i arbetsmiljön som tänkbara förklaringar till hjärtinfarkt. En sådan faktor är kombinationen av höga krav och små möjligheter till egenkontroll i arbetet. Bussförare i Sverige har i stor utsträckning angett denna ogynnsamma kombination.

I en studie av den psykosociala miljön hos yrkesförare (Brunnberg, Ekenvall, Ericson, Gustavsson, och Östlin, 1994) uppger bussförare att de har ett bundet arbete med små möjligheter till inflytande över sin arbetsuppgift. Av förarna anger 71% att de ej kan påverka sitt arbete. Bussförare upplever i större utsträckning än individer från andra yrkeskategorier att de sällan eller aldrig får möjlighet att utvecklas eller lära nytt i arbetet. Få bussförare (20%) bedömer att deras arbete är meningsfullt eller är nöjda med sitt arbete.

Man har i dessa studier kunnat peka på förhöjda hälsorisker som kan hänföras till såväl fysiska som psykosociala faktorer, men man har inte närmare kunnat beskriva dessa faktorer som de ter sig i det dagliga arbetet. Man vet i princip att bussföraryrket medför risker för hälsan, men det är okänt vad som ska förändras i arbetsmiljön för att minska riskerna. Ur ett förändringsperspektiv är det viktigt att veta vad som är belastande i den psykosociala arbetsmiljön.

### **Kartläggningen av bussförarnas arbetsmiljö**

Innan interventionsdelen av projektet startades genomfördes en kartläggning av bussförarnas arbetsmiljö (Byström, Brunnberg och Gustavsson, 2000). Den syftade till att beskriva den psykosociala arbetsmiljön och söka identifiera faktorer som utgör särskilda problem. Sammanlagt deltog 32 förare (13 kvinnor och 19 män) fördelade på tre olika arbetsplatser. Arbetsplatserna valdes för att representera olika trafikmiljöer (innerstad, närförort och ytterförort) och arbetsgivare.

Av undersökningen kan man urskilja fem problemområden:

**Tider:** Tidspassning, förseningar, strategier för att hantera problemet.

**Betalning:** Otydligt betalningssystem, svårt kontrollera betalningen.

**Passagerare:** Kritik, service

**Organisation:** Sporadiska möten med ledningen, små möjligheter till påverkan och vidareutveckling

**Hot och olyckor:** Hantera hot, larm och stöd

Tider och betalning beslutades i andra instanser utan möjlighet till påverkan från förarnas sida. Mötet med passagerarna liknade distributionsförarnas relation till kunderna: mycket krav men utan möjlighet till återkoppling och stöd från ledningen. Sambandet med ledningen var svagt: i princip inga möten och o bästa fall korta samtal med trafikledarna vid arbetspassets början och slut. Hot och olyckor var ett växande problem för bussförarna.

De svaga sambanden med andra grupper och med den egna ledningen innebar att bussförarna endast kunde påverka sin egen arbetsmiljö när det gällde förhållanden som byggde på yrkeskunnandet. Bilden av arbetsförhållandena överensstämmer till stor del med distributionsförarnas. Därför var utgångspunkten om koordinering i form av kommunikation samt integrering av planering och utförande i form av problemlösning giltig även för förändringsprojektet för bussförarna.

## **Förändrade villkor genom upphandling**

Busstrafiken i Stockholms län drevs tidigare av Stockholms lokaltrafik (SL) men har under 90-talet lagts ut på entreprenad. Från och med 1993 har all SL-trafik handlats upp i etapper genom ett anbudsförfarande. SL:s nya roll innebär bland annat att genomföra upphandlingar av bussföretagens tjänster. Genom upphandlingen har kostnaderna för trafiken minskat. Därmed har också kraven på produktivitet ökat för bussbolagen och förarna.

I kartläggningen (Byström med flera, 2000) har följder av upphandlingen berörts. Detta har inneburit förändringar av arbetsvillkoren i så måtto att fler delade tjänster införts (arbete på morgon och kväll och ledig tid dessemellan), att förarna byter mellan busslinjer vid hållplatser istället för i garaget, att systemet med reservförare som skulle rycka in vid olika störningar, tagits bort etc. Lönsamheten har sjunkit i branschen genom att bolagen lagt låga anbud. Detta har i sin tur påverkat föreställningen om att arbetsmiljön inte kan förbättras förrän lönsamheten ökat.

## **Hälsofrämjande projekt**

Projektet syftar till att förbättra den psykosociala arbetsmiljön för bussförare och i en förlängning hälsan. Vid Ottawakonferensen (Ottawa Charter for Health Promotion, 1986) definierades hälsa av WHO som ett dynamiskt begrepp som innebär "något som måste erövras, --- en resurs snarare än ett mål i sig med både sociala och personliga förutsättningar" (s 3). En snarlik inriktning har Nordenfelt (1996) som definierar hälsa som individens "förmåga att --- förverkliga alla sina vitala mål" (s 106). Med vitala mål menar Nordenfelt "ett tillstånd --- som ---utgör en nödvändig förutsättning för --- minimal lycka" (s 110). Hälsa är således ett aktivt begrepp som skiljer sig från den medicinska definitionen som innebär frånvaro av sjukdom.

Förebyggande arbete överlappar delvis innebörden i begreppet hälsofrämjande. Förebyggande arbete ska avvärja och skydda, hälsofrämjande ska erbjuda och möjliggöra (Parnsund, Brunnberg och Petterson, 2002).

Hälsa som ett begrepp som uttrycker något om varje individs strävan knyter an till ett annat begrepp som är svåröversatt, nämligen begreppet empowerment. Begreppet med inriktning mot arbetslivet innebär att anställda oavsett nivå i organisationen ges ansvar, handlingsutrymme och möjlighet till makt och inflytande (Alksten, 2000).

Empowerment kan översättas med t ex maktmobilisering, egenmakt, egenkontroll, självtillit, självstyre, socialt stöd samt organisering på gräsrotsnivå (Forsberg, E., Starrin, B, 1997).

Sammanfattningsvis ska bussförarna ges möjlighet att vara aktiva i att förbättra sin psykosociala arbetsmiljö. Bara genom att åstadkomma detta har de enligt bland annat Nordenfelts dynamiska hälsodefinition förbättrat sin hälsa, låt vara om de anser att en bättre arbetsmiljö är ett viktigt livsmål.

## Syfte och frågeställningar

Bussförarprojektets huvudsyfte var att förbättra den psykosociala arbetsmiljön för bussförare, för att i förlängningen minska riskerna för denna yrkesgrupp att drabbas av hjärtinfarkt eller annan ohälsa.

Delsyfte 1: Att förbättra den psykosociala arbetsmiljön för bussförare på de deltagande busssgaragen.

Delsyfte 2: Att pröva och utveckla en strategi för förändringsarbete.

Delsyfte 3: Att sprida resultat och strategi i branschen i övrigt.

Följande frågeställningar låg till grund för projektet:

Hur fungerade den valda strategin när det gäller att förbättra den psykosociala arbetsmiljön?

Kunde resultat och strategi spridas inom bussbranschen?

# Förändringsarbetets uppläggning

## Urval av bussföretag och garage

I den inledande kartläggande studien (Byström med flera, 2000) deltog två av de tre bussföretag som var verksamma i Stockholms läns kommunala trafik. Det tredje bussföretaget hade också kontaktats men avböjde att delta, eftersom det nyligen etablerats och behövde ägna tid åt stabilisering på de nya garagen. Det föll sig naturligt att i interventionsdelen fortsätta med samma företag. Detsamma gällde garagen som valts för att få variation i arbetsvillkor och möjlighet till jämförelse: garage från innerstad, närförort och ytterområde.

Kontakt togs med verkställande direktören för de två företagen. Dessa hänvisade till personalchef respektive regionchef, som var positiva till att medverka i projektet liksom ledningen för varje garage.

Fortsättningsvis i denna rapport benämns företagen L-buss och P-buss. De tre garagen kallas för innerstads-, närförorts- och ytterförortsgaraget. (I fortsättningen förkortas de I-garaget, N-garaget och Y-garaget.)

I tabell 1 nedan redovisas data om de tre garagen som ingick i projektet. Två av garagen tillhör samma företag.

**Tabell 1. Bussföretag, antal förare samt andel kvinnor fördelat på garagen**

GARAGE	Innerstad	Närförort	Ytterförort
Bussföretag	L-buss	P-buss	L-buss
Antal förare	Drygt 200	Drygt 120	Drygt 320
Andel kvinnliga förare	10%	16%	11%

Tabellen visar att garagen hade mellan 120 och 320 förare anställda. Andelen kvinnor varierade mellan 10 och 16 %. Till samtliga garage tillkommer ett antal förare som vid behov extrainkallas.

## Strategi för förändringsarbetet

Strategin från distributionsförarprojektet (Brunnberg, Byström och Målqvist, 1998) användes även i detta projekt med viss modifiering. Det var förarnas arbetsmiljö det gällde, och därför deltog förare i projektets alla faser från problemformulering till lösning och utvärdering. En skillnad var att även cheferna och andra berörda också deltog redan i problemfasen i motsats till distributionsförarprojektet.

Det finns två utgångspunkter bakom strategin. För det första att personer från den aktuella yrkesgruppen ska vara delaktiga i förändringen för att problem och lösningar ska vara relevanta för arbetsmiljön. För det andra att företaget och arbetsplatsen fungerar som ett system i den meningen att förändringar av villkoren för en yrkesgrupp med nödvändighet påverkar andra yrkesgrupper direkt eller indirekt. Därför måste

även andra berörda yrkesgrupper delta helst i alla faser men i all synnerhet när det gäller lösningar.

I Brunnberg med flera (1998) diskuteras varför ”strategi” används framför ”metod”. Kortfattat handlar diskussionen om att ”strategi” är ett uttryck som ger bredare associationer än ”metod”. Det låser inte tanken vid en exakt metod som används oavsett kontexten i företaget och på arbetsplatsen.

I själva arbetet i grupperna har däremot använts den s k FALU-metoden. Den är vald för att den passar strategin. Kännetecknande för metoden är (Sköld, 1981; Petersson, 1990, Brunnberg med flera, 1998):

1. Utgångspunkten som är de deltagande gruppernas syn på arbetet
2. Tid i möten att analysera problemen innan lösningarna tar vid
3. Mötena som följer bestämda faser. Följande fyra faser ingår:

**F** = Finna eller hitta eller kartlägga problem

**A** = Analysera vad problemen beror på, vilka följder de får och vad man kan göra åt dem.

**L** = Lösa problemen

**U** = Utvärdera lösningarna

### Projektets utformning

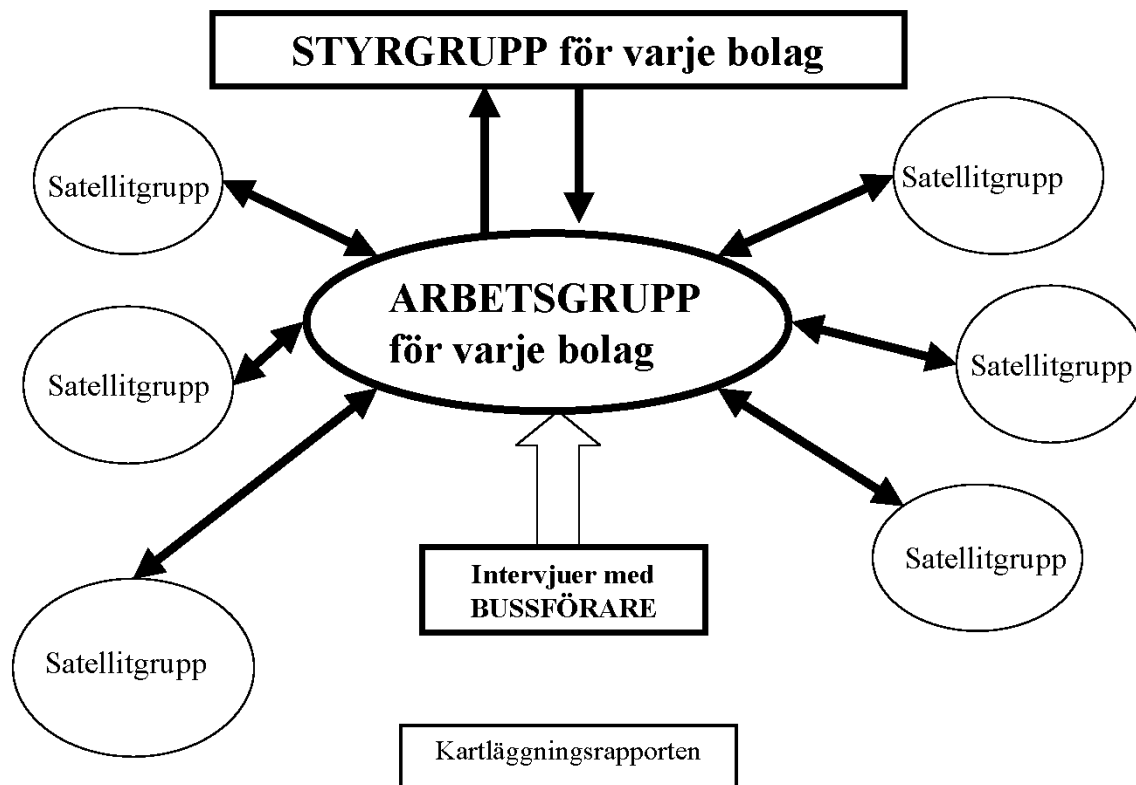
Utifrån tidigare erfarenheter (Brunnberg med flera, 1998) utformades bussförarprojektet på följande sätt:

I centrum fanns en s k **arbetsgrupp** som bestod av representanter för chefer, förare och andra yrkesgrupper från de deltagande garagen i respektive företag. De två garagen i L-bolaget deltog således i samma arbetsgrupp. Arbetsgruppen valde ut problem att arbeta med. Utgångspunkten var dels gruppintervjuer med bussförare från samtliga tre garage, dels problem som formulerats i kartläggningsrapporten.

Problemen eller frågorna analyserades och förslag till lösningar arbetades fram i s k **satellitgrupper** – en för varje problemområde. Förslagen presenterades i arbetsgruppen, som hade till uppgift att förankra och genomföra dem i garagen. På detta sätt var cheferna delaktiga redan från början.

Det skapades också en s k **styrgrupp** för varje bolag. Projektgruppen strävade efter att förankra förslag och beslut även ovanför garagenivå hos bussföretagens högre tjänstemän samt beställarna, SL. Styrgruppen skulle också kunna gå vidare till företagets ledning med principiella frågor. Utformningen illustreras i följande figur:





**Figur 3: Projektets utformning**

Figuren visar projektets utformning med arbetsgruppen där beslut fattades och information gavs samt satellitgrupper där den största delen av förändringsarbetet ägde rum. Styrgruppen gavs information för att kunna påverka det som skedde i projektet.

Från företagets sida var det ett villkor att Bussförarprojektet skulle ha två separata projektorganisationer, en för varje företag. Arbetsgruppernas deltagare valde ut de problemområden som uppfattades som mest angelägna att åtgärda. För varje problemområde skapades en satellitgrupp. Vid följande arbetsgruppsmöten informerade de olika satellitgrupperna förlöpande om sina förslag till åtgärder, idéer och insatser. I arbetsgruppen kunde övriga deltagare ge råd och cheferna även stöd för förslagen.

Målet var att arbetsgruppen skulle ha en bred förankring bland de på garagen förekommande yrkeskategorierna. Det var även önskvärt med en variation bland deltagarna med avseende på kön, ålder och antal år i bussföraryrket.

I satellitgrupperna deltog personer från arbetsgruppen men även andra personer från garagen rekryterades.

Totalt verkade 14 satellitgrupper.

Två separata styrgrupper etablerades i Bussförarprojektet, en för varje företag. Styrgruppens uppgift var att:

- Kontinuerligt informeras under projektets gång
- Underlätta arbetet genom att förmedla kontakter
- Vid behov utverka medel till garageprojekt

- Komma med synpunkter och förslag till det arbete som utfördes i satellitgrupperna
- Informera företaget om projektet

### **Projektgruppens arbetsuppgifter**

Projektgruppen från Arbets- och miljömedicin bestod av tre psykologer och beteendevetare, varav en var projektledare. (I fortsättningen benämns de ”beteendevetare”). Av dessa deltog ibland två i satellitgruppsarbetet. På möten med arbetsgrupper och styrgrupper deltog oftast alla tre. Under satellitgruppernas möten hade en av beteendevetarna huvudansvaret för att förändringsarbetet gick framåt och blev konstruktivt.

Nedan följer en sammanställning av den huvudansvarige beteendevetarens funktion i satellitgrupperna:

- Sammankalla mötena
- Hjälpa gruppen att fokusera på ämnet.
- Att vara uppmärksam på processen i gruppen samt dess förändring över tid.
- Att vid behov förändra diskussionsnivån från problemorienterad till lösningsinriktad.
- Att skriva minnesanteckningar för utskick till deltagarna i gruppen.
- Dokumentera händelserna efter mötena

När den andra beteendevetaren deltog hade denna en stödjande funktion. Denna person förde även reflekterande anteckningar som var till stöd i arbetet och för att minnas signifikanta händelser. Dessa reflektioner var inte offentliga utan användes vid utvärderingen som en grund för vad som hände i grupperna. T ex kunde det handla om vilken person/ befattning som direkt eller indirekt styrde mötena, om någons röst förkvävdes etc.

Projektledaren hade administrativa uppgifter men deltog också i fältarbetet och ansvarade för utvärderingen. De två andra beteendevetarna hade bärande uppgifter även i utvärderingen.

### **Möten**

Det behövdes tydliga ramar för mötena för att de skulle fungera arbetsmässigt och även som en modell för kommande möten.

- Mötena pågick i två timmar.
- Mötena började vid en exakt tidpunkt, då dörren till möteslokalen stängdes.
- Mötesdeltagarna skulle fokusera på ämnet under mötet.
- Alla mötesdeltagare skulle ha möjlighet att komma till tals under varje möte
- Personer som inte kunde delta vid mötet skulle meddela sin frånvaro till beteendevetaren.

- Minnesanteckningar fördes av beteendevetaren och skickades till samtliga deltagare.
- Med hjälp av minnesanteckningarna blev det kontinuitet i mötena.

Alla möten i satellitgrupperna skulle präglas av:

**Öppenhet:** händelser i garagen som påverkade arbetet i satellitgrupperna skulle diskuteras av deltagarna.

**Respekt:** deltagarna skulle respektera varandras kunskaper och åsikter.

**Kreativitet:** beteendevetaren uppmuntrade ett tänkande hos deltagarna utanför vardagens begränsningar.

## Introduktionen

Introduktionen gjordes genom kontakter med de två deltagande bussföretagen och med tre garage tillhörande respektive företag.

Även Storstockholms lokaltrafik (SL) ansågs viktig att engagera i projektet. SL:s roll hade ändrats från att tidigare ha drivit trafiken till att endast upphandla och kontrollera bussentreprenörerna. SL bedömdes fortfarande som en betydelsefull aktör inte minst genom att förutsättningarna för bussbolagens arbete angavs av denna organisation.

Beteendevetarna träffade därför ledningen för respektive bussföretag, fackliga huvudrepresentanter samt VD för SL. De informerades om projektet och dess intentioner och Arbets- och miljömedicin fick klartecken från både L-buss och P-buss att sätta igång projektet. En överenskommelse med bussföretagen avseende de ekonomiska villkoren gjordes. Bussföretagen skulle bekosta den tid förarna använde i projektets olika möten.

## Probleminventeringsintervjuer

För att kunna identifiera bussförarnas problem i arbetsmiljön och för att pröva validiteten hos de problemområden som kom fram i den beskrivande rapporten (Byström med flera, 2000) intervjuades förare på de tre garagen. Två gruppintervjuer genomfördes i varje garage med fyra kvinnor respektive fyra män. I samtliga grupper fanns en blandning av nyanställda, erfarna förare som kört mer än fem år, svenskar och nysvenskar för att få ett så brett spektrum som möjligt på förarnas synpunkter på arbetsmiljön.

Synpunkterna fördes samman till ett antal problemområden för varje bussföretag. Listan överensstämde väl med de problemområden som framkommit i den första rapporten (Byström med flera, 2000). Listan fungerade som underlag då arbetet inleddes.

## Metod för utvärdering

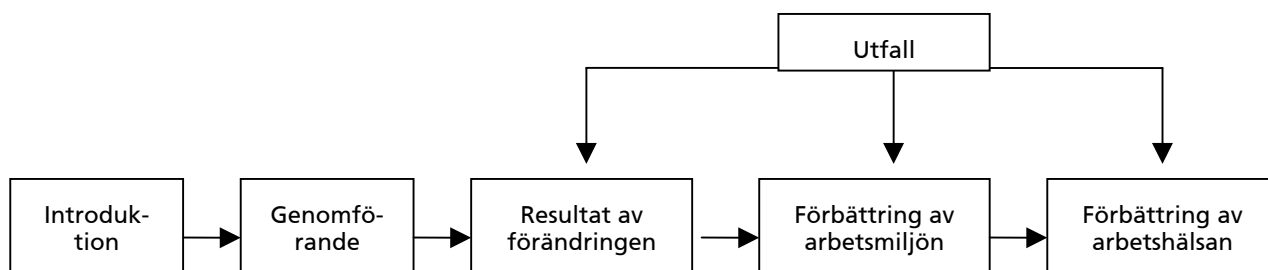
### Utvärderingens inriktning

I ett hälsofrämjande projekt inriktas ofta utvärderingen på eventuella hälsoeffekter. Men att bara mäta effekter leder till problem. För det första vet man inget om vad som ledde till hälsan; det måste finnas kunskap om hur processen fungerat (Griffith, 2000). För det andra påverkas hälsan av en mängd andra faktorer som kan överflygla insatserna i projektet. Slutsatsen är att det är viktigt att utvärdera alla faser som verkar i riktning mot en bättre hälsa. Nedan beskrivs tre faser:

**Introduktionen** handlar framförallt om att förankra projektet, organisera resurser i form av tid och pengar samt att bygga upp en projektorganisation.

**Genomförandet** handlar om själva förändringsarbetet och omfattar strategi för förändringen, deltagande i arbetet från arbetsplatsens sida, hanteringen av förändringar utanför projektet, etc.

**Utfallet** kan vara av åtminstone tre slag: omedelbara resultat i form av stora och små förändringar som följd av förändringsarbetet, förbättring av arbetsmiljön och förbättring av arbetshälsan. Förbättring av arbetsmiljön och arbetshälsan innebär ett utfall som påverkar alla på arbetsplatsen eller i organisationen oberoende av om de deltagit i projektet. Resonemanget kan sammanfattas i följande figur:



**Figur 4. Faser i ett förändringsprojekt**

Figuren visar faser i ett förändringsprojekt, där de två första är processen och de tre sista möjliga utfall. Arbetshälsa definieras som hälsa som beror på förhållanden på arbetsplatsen (Menckel & Österblom, 2000).

I princip inträffar faserna efter varandra. Undantaget är förbättring av arbetsmiljön och arbetshälsan, där faserna kan inträffa samtidigt eller i omvänd ordning. I huvudsak beror detta på hur begreppet hälsa definieras - som frånvaro av sjukdom eller som möjligheten att förverkliga vitala livsmål. Den förra definitionen kännetecknar ett tillstånd, som inträffar när förbättringar av arbetsmiljön skett - en orsak-verkanrelation. Den senare definitionen är processinriktad med växelvisa eller ömsesidiga förbättringar som följd.

I det här projektet inriktades utvärderingen på Introduktion, Genomförande och Resultat av förändringen. Dels är det av vikt för generaliseringen att i förändringsprojekt inrikta kunskapssökandet mer på processen än på effekterna (Griffith, 2000),

dels var projektets resurser tänkta för att pröva process och omedelbara resultat. Att utvärdera arbetsmiljö och arbetshälsa innebär att hela arbetsplatsen måste ingå i förändringsarbetet. Det låg utanför syftet som var att utveckla och pröva strategier samt att uppnå resultat som direkt följd av förändringsarbetet.

### ***Datainsamling och databearbetning***

Beteendevetaren skrev anteckningar från samtliga möten med deltagarna i projektet. Dessutom har enskilda anteckningar förts efter varje möte samt från projektets introduktion, genomförande och överlämnande. Kortfattat rörde sig anteckningarna om hur varje grupp arbetade med problemet, förslag till lösningar, hur gruppen fungerade arbetsmässigt etc.

Därutöver har en beteendevetare skrivit dagbok under arbetets gång. Dagboken är baserad på exempelvis telefonsamtal med berörda inom bussföretagen eller information om händelser och förändringar på olika nivåer i bussbolagen och garagen.

En sammanställning av de olika åtgärder som föreslagits och/eller genomförts på garagen gjordes för varje satellitgrupp – s k checklistor.

En kort telefonintervju utifrån checklistorna utfördes med ett urval av deltagare från respektive satellitgrupp efter det att samtliga satellitgrupper var avslutade. De intervjuade fick besvara frågor om huruvida de åtgärder som genomförts kvarstår eller har tagits bort alternativt förändrats. Frågor ställdes även om huruvida några redan beslutade åtgärder genomförts efter projektet.

I samband med att satellitgrupper, arbetsgrupper och styrgrupper avslutades fick samtliga deltagare fylla i en enkät bestående av sex frågor. Syftet med enkäten var att fånga upp deltagarnas attityder och synpunkter på gruppens arbete. Genom statistiska analyser (ANOVA) gjordes jämförelser mellan satellitgrupper och arbetsgrupper samt mellan de två bussbolagen. Då garagetillhörighet ej framkom i enkäterna p.g.a. krav på anonymitet kunde inte jämförelser mellan garage genomföras.

Svaren på enkätens öppna frågor bearbetades och sammanställdes för att presenteras så att alla slags uppfattningar (enligt Larsson, 1986) framkom

Intervjuer med ett urval av deltagare i satellitgrupperna, arbetsgrupperna och styrgrupperna genomfördes. En intervjumanual konstruerades som täckte fem frågeområden:

**Företagskultur** – intervjupersonernas förväntningar, upplevelser och värderingar kring bussföraryrket, chefsfunktionen, könsroller och den ”anda” som är utmärkande för respektive garage.

**Strategi** – för- och nackdelar.

**Arbetsprocessen** – hur arbetet i grupperna bedrivits.

**Resultat** – gruppernas förslag och konkreta förändringar på garagen.

**Framtiden** – hur arbetsmiljöarbete kommer att bedrivas efter projektavslutningen.

Utöver dessa frågeområden författades ett tillägg riktat till garagechefer och högre chefer. Syftet med detta var att utröna om ändamålet uppfyllts att motivera cheferna till att efter projektets slut bedriva förändringsarbete inom företaget i projektets anda.

Urvalet av intervjupersoner gjordes för att erhålla en så bred representation som möjligt utifrån förutbestämda kriterier. Chefer, arbetsledare, fackliga representanter och bussförare representeras samt såväl kvinnor som män. Vidare eftersträvades en spridning av uppfattningar om projektet. Sju personer på varje garage valdes ut och kontaktades per brev inför intervjun. På ett av garagen undanbad sig en chefsperson att bli intervjuad, varför endast sex intervjuer genomfördes på detta garage. Utöver de 20 intervjupersonerna från de olika garagen kontaktades även de sex styrgruppsmedlemmar, som fanns kvar vid projektets slut. En av dessa avböjde att bli intervjuad.

**Tabell 2: Fördelning av intervjupersoner på garage och typ av grupper.**

<b>Deltagit i:</b>	<b>I – garaget*</b>	<b>N-garaget*</b>	<b>Y-garaget*</b>	<b>Styrgrupper</b>	<b>Summa</b>
Enbart satellitgrupp	2	1	2	-	5
Enbart arbetsgrupp	1	1	1	-	3
Satellitgrupp och arbetsgrupp	3	5	4	-	12
Enbart styrgrupp	-	-	-	5	5
<b>Summa</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>25</b>

Av tabellen framgår vilka intervjupersoner som deltagit i enbart satellitgrupp eller arbetsgrupp eller i båda grupptyperna.

Totalt intervjuades 25 personer under en två månadersperiod kring årsskiftet 2001/2002. Intervjuerna varade 45 min – 2 timmar. Samtliga intervjuer spelades in på band, varefter alla meningsbärande svar och uttalanden skrevs ut ordagrant. Intervjuerna sammanställdes i fyra grupper: en för varje garage samt en för styrgruppsdeltagare och lades sedan in i databearbetningsprogrammet ”Opencode”, varefter vidare bearbetning, kodning och analys genomfördes. Till intervjupersonerna och datamaterialet länkades bakgrundsvariabler som garage- och företagstillhörighet, styrgruppstillhörighet, personalkategori och kön. I analysen efter kodningen gjordes jämförelser av uppfattningar mellan chefer och bussförare, mellan individerna på de tre garagen, mellan företagen samt mellan män och kvinnor.

# Resultat

## Beskrivning av deltagande bussföretag och garage

**L-buss** bildades 1 oktober 1999. En väsentlig del av företaget var tidigare offentlig-ägd och hade traditioner långt tillbaka i tiden. Företaget kör busstrafik i stora delar av Sverige och bland annat i Stockholms innerstad. Organisationen har förändrats flera gånger under de år bussförarprojektet pågått.

Många av cheferna inom L-buss har bytts ut under projektets gång. Sedan hösten 1999 fram till januari 2002 har L-buss haft tre verkställande direktörer. Under samma period har företaget även bytt ut 12 av cheferna som på ett eller annat sett deltagit i projektet. Förändringarna har sin största grund i att företaget under projektets gång haft stora ekonomiska problem. L-buss drev två av garagen som deltagit i projektet, nämligen innerstads- och ytterförortsgaraget.

**Innerstadsgaraget** har under projektets gång haft många chefsbyten och stor omsättning av bussförare. Fem högre chefer på garaget har kommit och gått under projektetiden. Förutom själva bussgaraget och personalutrymmen har Innerstadsgaraget en verkstad och en bussförarskola. Skolan sköts helt i L-buss egen regi och utbildar ca 350 förare varje år.

**Ytterförortsgaraget** hade samma garagechef under hela fältarbetet men byttes ut i samband med projektets avslutande. En ny affärsområdeschef tillsattes i början av projektet. Förutom bussgaraget finns en verkstad på området. I personallokalerna finns en restaurang och motionslokaler.

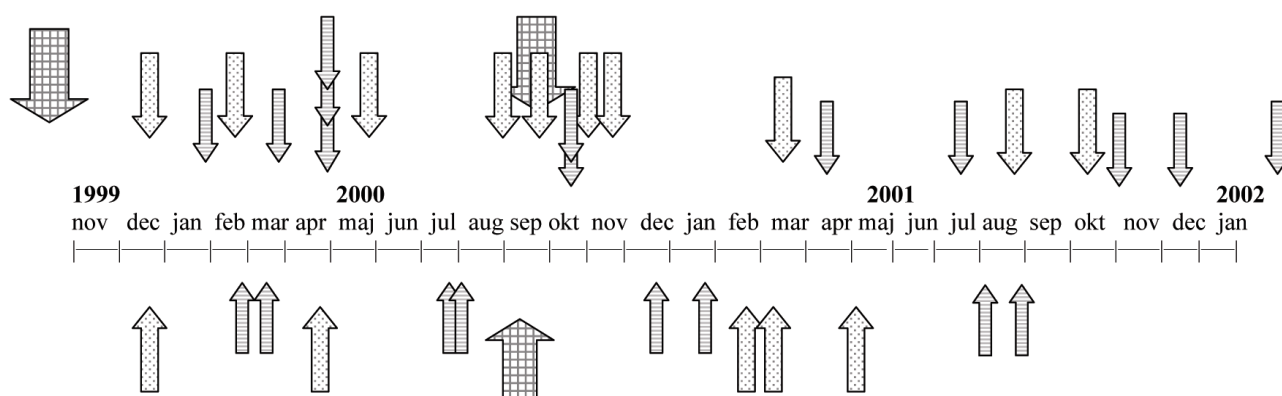
Garaget har ingen förarutbildning utan rekryterar personer med busskort. Däremot måste förarna utbildas på plats, bland annat i linjekännedom.

**P-buss** har under projektets gång haft ett ägarbyte vilket medfört organisationsförändringar. Under projektets gång har P-buss haft två verkställande direktörer. Under samma period har 11 av cheferna som i olika omfattning på ett eller annat sätt deltagit i projektet bytts ut. De flesta har precis som i L-buss senare dykt upp på ett annat garage eller på huvudkontoret med ny eller gammal funktion. Andra har gått över till konkurrerande företag. Företaget har flyttat det svenska huvudkontoret en gång under projektetiden. Även planerings- och informationsavdelningen har bytt kontor under projektets gång.

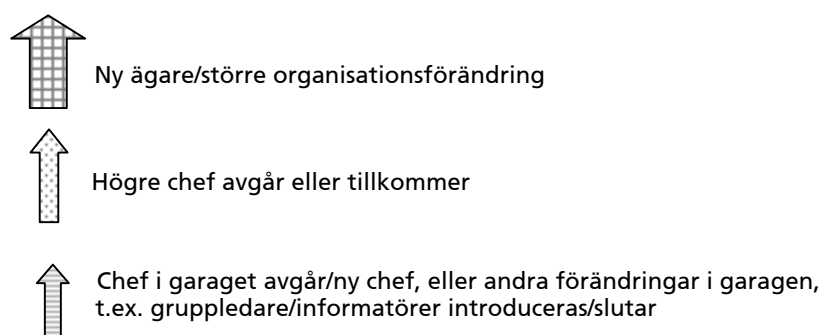
Båda företagen var under delar av projektet hårt engagerade i anbudsförandet. Under projektets gång har P-buss vunnit ett anbud i Stockholms närhet som L-buss tidigare hade. Även P-buss har under hela projektetiden haft en ansträngd ekonomi. P-buss drev ett av de garage som deltog i projektet, nämligen Närförortsgaraget.

**Närförortsgaraget** Två chefer har under projektets gång slutat. Inom området finns en verkstad som tillhör P-buss. Närförortsgaraget har under projektets gång startat förarutbildning med egna förare som lärare. Eftersom många förare slutade behövdes rekrytering och utbildning av nya förare.

## FÖRÄNDRINGAR I L-BUSS



## FÖRÄNDRINGAR I P-BUSS



**Figur 5. Personal- och organisationsförändringar i bussföretagen under projektiden.**

Figuren visar att under projektiden skedde tre större organisationsförändringar, avgick eller tillkom 15 högre chefer samt inträffade 20 händelser i form av chefsbyten på lokal nivå eller andra förändringar i organisationen på garagen.

### Genomförandet: Arbetsgruppernas möten

#### **Arbetsgruppen på L-buss**

Det första arbetsgruppsmötet i projektet hölls i november 1999 och det sista oktober 2001. Arbetsgruppen träffades vid sju tillfällen.

**Totalt antal deltagare:** åtta bussförare, tre fackliga representanter, två verkstadschefer, sex gruppleddare/trafikexpeditörer (TX), fyra affärsområdeschefer, en personalfördelare och en informatör. Deltagarna kom från såväl innerstads- som ytterförortsgaraget. Antalet deltagare i arbetsgruppen varierade något. Några individer slutade och ersattes av andra; några bytte funktion men kvarstannade i arbetsgruppen.



Nedan följer en kortfattad beskrivning av de sju mötena.

#### **Möte 1:**

Presentation av syftet med projektet samt förutsättningarna för arbetsgruppens arbete. Två satellitgrupper startades: **Nattpass** och **Socialt stöd**<sup>2</sup>.

#### **Möte 2:**

Tre chefer kom inte till detta möte. En hade blivit avsatt, en hade förhinder och den tredje anmälde inte sin frånvaro alls. De två satellitgrupperna berättade om de problem de identifierat och vilka av dessa de skulle försöka åtgärda i det framtida arbetet i satellitgrupperna. Synpunkter på deras arbete framfördes.

Ny satellitgrupp: **Tidtabell**.

#### **Möte 3:**

Endast sex personer deltog. Den i Stockholms innerstad ny tillträdde affärsområdeschefen deltog för första gången i arbetsgruppen efter att ha fått en kort information om projektet. Presentationer av satellitgruppernas arbeten. Arbetsgruppen valde att starta ytterligare en satellitgrupp om **Utbildning**.

#### **Möte 4:**

Satellitgruppen Utbildning initierade två nya satellitgrupper, nämligen **Förarguide** och **Passagerarskola**. **Förarguide** handlade om behovet av att ha ett skriftligt hjälpmedel för förarna med information om det som behövs för att kunna sköta arbetet. Tidigare hade det funnits en förarguide i gamla SL. Satellitgruppsnamnet **Passagerarskola** kom från en av förarna som tyckte att passagerarna borde veta hur man åker buss. Förare uppfattar att inte alla passagerare vet hur de ska bete sig ombord på en buss. Satellitgruppen **Socialt stöd** föreslog att en grupp skulle startas om **erfarna bussförarens kompetens i mötet med passagerare**. Endast deltagare från innerstadsgaraget ville starta den satellitgruppen.

#### **Möte 5:**

Hög närvaro. Arbets- och miljömedicin berättade om projektets tidsschema där det framkom att fältarbetet skulle avslutas under juni månad år 2002. Vidare föreslog Arbets- och miljömedicin att en konferens borde hållas under hösten 2001 med en gemensam avslutning och ett överlämnande av projektets strategi och förslag till åtgärder till branschen.

Arbetsgruppen beslutade på initiativ av verkstadschefen i ytterförortsgaraget om en ny satellitgrupp som skulle fokusera på **Kommunikation verkstad – förare**. Den sedan tidigare diskuterade satellitgruppen **Förarguide** kunde påbörja sitt arbete.

#### **Möte 6:**

Hög närvaro. Alla åtta satellitgrupper berättade om genomförda förändringar samt idéer till nya. Fortsatta diskussioner och planering av höstens konferens visade att samtliga i arbetsgruppen var positiva till att delta tillsammans med konkurrentföretaget, P-buss.

---

<sup>2</sup> Samtliga satellitgrupper beskrivs kortfattat i tabell 3

## Möte 7:

Hög närvaro. Mötet hölls oktober 2001 efter konferensen. Tankar från konferensen diskuterades. En gemensam åsikt var att det varit intressant att se vad satellitgrupperna åstadkommit i de tre garagen. Att dessutom få träffa anställda från P-buss hade varit givande. Diskussion fördes om hur spridning av strategi och resultat kommer att göras inom garagen och inom L-buss. Alla var överens om att ta tillvara de kunskaper som projektet givit deltagarna.

## **Arbetsgruppen på P-buss**

Det första arbetsgruppsmötet för P-buss hölls i februari 2000 och det sista mötet i oktober 2001. Arbetsgruppen träffades vid sju tillfällen.

**Totalt antal deltagare över tid:** fem bussförare, varav två var fackliga representanter och en bussutbildare, en verkstadschef, en trafikexpeditör (TX)/driftledare, två garagechefer, en personalchef, en planeringschef, en verkstadschef, två högre chefer och en person från företagshälsovården. Deltagarna har varierat något över tid. Antalet deltagare i arbetsgruppen varierade något. Några individer slutade och ersattes av andra; några bytte funktion men kvarstannade i arbetsgruppen. Nedan följer en kortfattad beskrivning av de sju arbetsgruppsmötena.

## Möte 1:

Samma information gavs till arbetsgruppen som till L-buss. Tre satellitgrupper valdes: **Information/kommunikation, Schema/arbetstid, Framkomlighet.**

## Möte 2:

De tre satellitgrupperna redovisade förslag och redan genomförda förändringar.

## Möte 3:

P-buss höll vid denna tid på att köpas upp av ett internationellt företag. Flera chefer hade slutat eller bytt funktion och nya tillkommit.

Diskussionerna i arbetsgruppen handlade mycket om rekrytering och utbildning av förare. Det är ett återkommande problem eftersom många förare slutar. Det fanns därför ett stort intresse för att en satellitgrupp med denna inriktning skulle startas. Dessutom uttalades ett behov av att i satellitgruppsform arbeta med sambandet mellan verkstad och garage. Arbetsgruppen beslutade att satellitgrupperna skulle bildas men att vänta med att starta arbetet, eftersom varken P-buss eller Arbets- och miljömedicin vid detta tillfälle kunde mäta med fler grupper. En av beteendevetarna i projektet hade slutat och en ny skulle rekryteras.

## Möte 4:

En av deltagarna föreslog att garaget på egen hand skulle starta en **Framtidsgrupp** för att säkerställa arbetet med förändringsfrågor för framtiden. De bestämde själva att starta utan Arbets- och miljömedicins medverkan för att som de sade "vi vet hur ett möte går till nu". Arbets- och miljömedicin välkomnades att delta på dessa möten.

En ny beteendevetare hade anställts till Bussförarprojektet på Arbets- och miljömedicin. Därför kunde de två ovan beskrivna satellitgrupperna startas. Formellt döptes satellitgrupperna till **Utbildning/rekrytering** och **Verkstad/säkerhet**.

Arbets- och miljömedicin förslag om att en gemensam konferens skulle hållas under hösten 2001 godtogs av arbetsgruppen. Även denna arbetsgrupp framhöll öppenhet gentemot konkurrenten som önskvärd.

#### **Möte 5:**

Garagets egen grupp, **Framtidsrådet**, hade haft flera möten men inte riktigt hittat sin form ännu. Beteendevetarna kunde konstatera att gruppen inte fokuserade på att lösa *en* fråga utan diskuterade mer allmänt om vilka problem som finns i både verkstad och garage.

De fem pågående satellitgrupperna redovisade och diskuterade sina resultat.

#### **Möte 6**

Endast fem personer av tolv kallade kom till det sista mötet i juni år 2001. Som orsak uppgavs att en upphandling av två stora trafikområden höll på att avgöras. Många av cheferna inom P-buss var upptagna med att arbeta fram underlag för anbudet.

### **Genomförandet: Satellitgruppernas möten**

Korta beskrivningar från samtliga satellitgrupper presenteras först i tabellform. Där redovisas antal förare, chefer på olika nivåer samt hur många yrkeskategorier, som fanns representerade. (En person kunde t ex vara både förare och utbildare, medan andra enbart var verkstadsmekaniker). I några grupper bjöds även in personer utanför garaget, som betecknas som gäst i tabellen. Sedan beskrivs hur arbetet gick till i två satellitgrupper valda så att de båda deltagande företagen och samtliga tre garage är representerade.

**Tabell 3: Sammanställning av deltagare, problem och genomförda förändringar avseende L-buss satellitgrupper i såväl innerstadsgaraget som ytterförortsgaraget.**

Satellitgrupp och antal möten	Deltagare	Problem	Exempel på genomförda förändringar
<b>Socialt stöd</b> 15 möten	3 förare 2 chefer 4 yrkeskategorier	Förarna har få kontakter på arbetsplatsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Frukost för alla i garaget</li> <li>▸ Mötesrum</li> <li>▸ Arbetsplatsmöten</li> </ul>
<b>Nattpass</b> 11 möten	3 förare 1 chef 2 yrkeskategorier	Nattförare har dåligt stöd och arbetspass, som inte fungerar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Tidsramarna avgränsades</li> <li>▸ Arbetsplatsmöten</li> <li>▸ Vilobrits och gratis kaffe</li> </ul>
<b>Erfarna förare</b> 8 möten	1 förare 2 chefer 3 yrkeskategorier	Yrkesskickliga förares kunskande förs ej vidare	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Samtal med erfarna förare</li> <li>▸ Kurs för nya förare utifrån de erfarnas yrkeskunskande</li> </ul>
<b>Passagerarskola</b> 6 möten	0 förare 2 chefer 1 övrig 1 gäst	Förare har svårt att hävda "regler" för passagerare	Ingen åtgärd genomförd
<b>Utbildning I-garaget</b> 12 möten	2 förare 3 chefer 5 yrkeskategorier 2 gäster	Dålig linjeutbildning, fortbildning och säkerhetsutbildning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Garageintroduktion</li> <li>▸ Faddersystem till nya förare</li> </ul>
<b>Utbildning Y-garaget</b> 12 möten	0 förare 2 chefer 2 yrkeskategorier	Dålig linjeutbildning, fortbildning och säkerhetsutbildning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Info till förare om beställarkrav</li> <li>▸ Utbildning i LABC/ brand</li> <li>▸ Halkkörning för alla förare</li> </ul>
<b>Tidtabell</b> 8 möten	2 förare 2 chefer 2 yrkeskategorier	Stressande tidtabeller	▸ Permanent tidtabellsgrupp där förarnas åsikter tas tillvara
<b>Förarguide</b> 12 möten	2 förare 3 chefer 3 yrkeskategorier 2 gäster	Behov av handbok för förare med adekvat information	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Planerat innehåll</li> <li>▸ Arbetsplan</li> <li>▸ Delegerat skrivarbete</li> <li>▸ Förankrat i ledningsgrupp</li> </ul>
<b>Förare- Verkstad-Kommunikation</b> 11 möten	5 förare 2 chefer 3 yrkeskategorier 2 gäster	Brister i felrapportering och i hantering av trasiga bussar. Dåliga relationer mellan verkstad och förare	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Öppet hus i verkstan två ggr/år</li> <li>▸ Felrapportlappar i alla bussar</li> <li>▸ Frukost även till verkstadspersonal</li> <li>▸ Tavla med foton på verkstadspersonal samt förare</li> </ul>
<b>Totalt 95 möten</b>			

**Tabell 4: Sammanställning av deltagare, problem och genomförda förändringar avseende P-buss satellitgrupper i närförortsgaraget.**

Satellitgrupp och antal möten	Antal deltagare	Problem	Exempel på genomförda förändringar
<b>Framkomlighet</b> 10 möten	2 förare 2 chefer 3 yrkeskategorier	Framkomlighetshinder gör förare stressade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ny lokal tjänst: Driftansvarig</li> <li>▶ Ny central tjänst: Skadereglerare</li> <li>▶ Nätverk med bl.a. gatukontoret</li> <li>▶ Skriftliga rapporter om skador</li> <li>▶ Stöd till förare som krockat</li> </ul>
<b>Information</b> 12 möten	1 förare 3 chefer 4 yrkeskategorier	Information når inte fram i garaget	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <u>En</u> anslagstavla</li> <li>▶ Förarguide till alla</li> <li>▶ Uppföljning av nyanställda</li> <li>▶ Personaltidning</li> <li>▶ Arbetsplatsmöten</li> </ul>
<b>Arbetschema</b> 11 möten	2 förare 1 chef 2 yrkeskategorier 1 gäst	Förarnas arbetsschema måste bli mer rörliga	Ingen åtgärd genomförd
<b>Buss/säkerhet/ Underhåll</b> 10 möten	3 förare 1 chef 4 yrkeskategorier	Brister i felrapportering och i hantering av trasiga bussar. Dåliga relationer mellan verkstad och förare	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bättre felanmälningslappar</li> <li>▶ Tillgängliga felrapporter</li> <li>▶ Nyanställda besöker verkstad</li> <li>▶ Inbjudan till fester</li> <li>▶ Verkstaden får arbetsplatsinformation</li> </ul>
<b>Rekrytering/ Utbildning</b> 9 möten	3 förare 2 chefer varav en från ett "granngarage" 4 yrkeskategorier 1 gäst	Problem att rekrytera förare. Brister i vidareutbildning och avsaknad av adekvat säkerhetsutbildning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rekryteringsprofil</li> <li>▶ Uppföljningsutbildning</li> <li>▶ Utbildningsmodell i tre steg</li> <li>▶ Register över förarens utbildning som underlag för planering</li> <li>▶ Utbildningskompendium i "granngarage"</li> </ul>
<b>Totalt 52 möten</b>			

I projektet har ca 50 personer varit aktiva i L-buss och ca 30 i P-buss.

#### **Satellitgruppen Framkomlighet**

Gruppen startades i februari 2000 och avslutades i maj 2001 efter 10 möten. Deltagare var en kvinnlig bussförare, en manlig facklig representant/bussförare, en manlig verkstadschef och två beteendevetare.

Under det första mötet bestämdes det att gruppen skulle koncentrera sig på kommunikation kring framkomlighet. Satellitgruppen skulle ta reda på var besluten fattas och hur kommunikationen kunde förbättras.

Deltagarna ville efter diskussioner under **analysera** - fasen arbeta för följande förändringar:

Etablera kontakt med Gatukontoret. Information om förändringar i gatubilden skulle sedan ges till förarna.

En deltagare, verkstadschefen, fick till uppgift att ta reda på beslutsprocessen avseende trafikomläggningar, hinder, hållplatsflyttningar mm. Vidare skulle satellitgruppen ta reda på om information till bussföretaget stannar upp i garaget och i så fall var och varför.

Till möte 2 hade verkstadschefen tagit reda på att information om förändringar från kommuner hamnade i en låda i garaget. Informationen stannade där.

På möte 3 föreslog gruppen att garagechefen skulle "bygga in" en funktion i garaget med uppgift att ha regelbundna möten med ansvariga för olika typer av projekteringar och trafikplanering. Satellitgruppen ansåg att trafikledningen i garaget bör ta på sitt ansvar att informera förarna om akuta om- och uppgrävningar. Därför bjöds garagechefen in till nästa möte.

Vid möte 4 berättade gruppen för garagechefen om vad som borde förändras i garaget avseende framkomlighet.

De ofta förekommande och kostsamma skador på bussar som blev följden av framkomlighetshinder diskuterades. Många förare berättar inte om skador på bussen som uppkommit under deras körning på grund av rädsla för repressalier. Därmed blev det svårt att se om skadorna härrör från vissa platser i trafiken.

Garagechefen framförde idén om att en skadereglerare med central placering borde anställas för att driva försäkringsfrågor. De skador på bussarna som uppkommit p.g.a. gatukontorets eventuellt felaktigt avgränsade gropar bör inte bussföretaget betala som de hittills gjort. Dessa skador skulle istället kunna bli försäkringsärenden. Dessutom tyckte garagechefen att det var en god idé att låta en ny funktion, en s.k. driftansvarig få till uppgift att bygga kontakter med kommunen. Detta genomfördes också.

Resultatet av satellitgruppens arbete blev att en skadereglerare anställdes inom företaget för att driva hela bussföretagets försäkringsärenden. En trafikledare avdelades till att sköta kontakter med bland annat gatukontoret för att underlätta förarnas framkomlighet.

**Kommentarer.** Det var flera faktorer som gjorde att satellitgruppen var framgångsrik. När gruppen inriktade sig på kommunikation om framkomlighetsproblem blev ämnet greppbart. Förarna hade i många år klagat på den dåliga framkomligheten på gatorna men ingen hade åtgärdat saken. I satellitgruppen fick man tillfälle att diskutera både problemet och lösningarna. Skyddsombudet/föraren som initierat gruppen "brann" dessutom för saken och var pådrivande vilket gav energi åt hela gruppen.

Garagechefen såg att förslagen var goda, möjliga att genomföra och dessutom lönsamma för bussföretaget.

Satellitgruppen hade flera möten som till synes inte ledde någonstans, innan man koncentrerade sig på den bristande kommunikationen kring framkomligheten.

### **Satellitgruppen Verkstad – förare - kommunikation**

Arbetsgruppen i L-bolaget beslutade att starta denna grupp i januari 2001. Innerstadsgaraget och ytterförortsgaraget skulle samarbeta i gruppen. Trafikledningen på de båda garagen fick uppdraget att engagera en verkstadspersonal samt två bussförare på varje garage. Gruppen bestod av en manlig och en kvinnlig bussförare, den senare med invandrabakgrund samt två verkstadspersonal från innerstadsgaraget. Ytterförortsgaraget representerades av en kvinnlig bussförare, en trafikledare och en verkstadspersonal.

**Finna -fasen möte 1 och 2:** På båda garagen fanns problem med att bussarna inte lagades och brister i rutinerna kring felrapportering och bussreparationer. Detta odlade fördomar mellan förargruppen och verkstadspersonalen. En analys av vilka rutiner som fanns på de båda garagen när en buss går sönder ledde fram till en probleminventering som kategoriserades under tre rubriker:

Samarbete

Felrapportering/reparationsrutiner

Utbildning/information.

Det första mötet avslutades med att gruppen besökte ytterförortsgaragets verkstad för att följa den trasiga bussens och ”felrapporteringens väg” genom verkstaden. Det andra mötet inleddes därför med att gruppen träffades på innerstadsgaragets verkstad för en motsvarande rundvandring.

**Analyserarfasen möte 3 och 4:** En gäst från ”Vasken”, d v s en serviceperson som tvättar och tankar bussar deltog på ett möte. Gruppen ansåg att ”Vasken” var en bortglömd yrkeskategori och ville därför dels informera om gruppens tankegångar, dels ta emot ”Vaskens” synpunkter.

Ett av problemen på båda garagen var att det ofta saknades felrapporteringsblock i bussarna. Då det saknades block skrev förarna på vad de hade till hands; ett kvitto eller en kvarglömd Metrotidning. Detta i sin tur ledde till irritation på verkstaden. Ett förslag från gruppen var att ”Vasken” skulle ansvara för att försä bussarna med felrapporteringsblock.

**Analysera och Lösa - fasen möte 5, 6 och 7:** Mellan möte 5 och 6 genomförde ytterförortsgaragets deltagare ett Öppet hus i verkstaden där alla på garaget inbjöds till fika och guidning i verkstaden med en av reparatörerna, som berättade om hur olika fel åtgärdas. Innerstadsgaraget inspirerades till att snarast genomföra ett likadant Öppet Hus. Tillsammans planerade man att etablera Öppet Hus som en återkommande aktivitet på båda garagen, två gånger per år. Satellitgruppsmedlemmarna gick till sina respektive garagechefer för att få tillstånd och ekonomi att genomföra Öppet Hus. Förslaget fick ett positivt mottagande av de båda garagecheferna.

**Kommentar:** Beteendevetaren uppfattade en skillnad mellan de båda garagens deltagare i attityd till att genomföra förslag. I ytterförortsgaraget gick en bussförare och en verkstadspersonal till sin garagechef för att förankra idén med inställningen att själva genomföra förslaget. I innerstadsgaraget tycktes både bussförare och verkstadspersonal lita på trafikledaren som den som skulle genomdriva Öppet Hus. När ytterförortsgaraget genomfört sitt Öppet Hus tycktes dock deltagarna från innerstadsgaraget inse att de själva hade befogenhet att genomföra sina förslag.

**Lösa- och Utvärdera-fasen möte 8, 9 och 10:** Innerstadsgaraget genomförde sitt första Öppet Hus med lyckat resultat och i båda garagen hade man redan idéer till förändringar till nästa Öppet Hus. Gruppen delade upp sig en stund på varje möte för att diskutera sina garagespecifika åtgärder. En mängd förslag som förändring av datorrutiner, fotografering av verkstadspersonalen och övrig personal etc kom fram och finns att läsa i de checklistor som upprättades vid gruppens avslutning (se bilaga 2).

**Utvärdera-fasen under möte 11:** Vid detta avslutande möte skedde en summering av genomförda och planerade åtgärder. Gruppen glädde sig åt att deras förslag att "Vasken" även i innerstadsgaraget skulle ansvara för felrapporteringsblocken godtagits av ledningsgruppen. En checklista över föreslagna och genomförda åtgärder upprättades för varje garage. Gruppen för Ytterförortsgaraget planerade att inbjuda sin garagechef till en planeringsgrupp inför kommande Öppet Hus i verkstaden för att säkra Öppet Hus i framtiden. Innerstadsgruppen bestämde en gemensam träff för att fortsätta Öppet-Hus-arbetet. Vidare planerades den poster, som skulle presentera gruppens arbete på projektets avslutande konferens. De tre bussförarna åtog sig att tillsammans tillverka denna.

**Kommentar:** I denna grupp var samverkan mellan de båda garagen uppskattad och var troligen en framgångsfaktor. En bred sammansättning av personalkategorier främjade också gruppens arbete och gav fler perspektiv i diskussionerna. Gruppen saknade dock en förankring för sitt arbete i respektive verkstad, vilket utgjorde ett hinder i form av ett visst motstånd och en misstänksamhet. Verkstäderna hade inte nåtts av någon information om projektet innan denna satellitgrupp bildades.

**Epilog:** Gruppen vann omröstningen om bästa poster på konferensen. Garagechefen på P-bolagets närförortsgarage uttryckte att han var imponerad av denna grupps arbete och planerade att satsa på någonting liknande i sitt garage.

## **Genomförandet: Styrgruppernas möten**

Styrgrupperna bestod av högre chefer och centrala fackliga representanter. Beträffande de högre cheferna tillfrågades vd, marknadsansvarig, personalansvarig samt chefer i produktionen. De högsta cheferna delegerade medverkan till lägre nivå. Det var viktigt att SL också representerades i styrgrupperna för att detta företag skulle få kunskap om hur arbetsmiljön såg ut och kunde förbättras i bussföretagen. I den ena styrgruppen uteblev dock SL-representanten efter det första mötet utan att höra av sig trots flera påstötningar. Till slut bestod styrgruppen för det ena företaget av en personalchef, en central facklig representant och en personalchef från SL. I den andra styrgruppen fanns det ingen representant från SL efter det första mötet, men däremot en produktionsansvarig chef förutom personalchef och facklig representant.

Vid det första mötet informerades om syftet med styrgruppen och vad projektet handlade om.

Styrgrupperna träffades två gånger per år, vilket innebar fem möten vardera under projekttiden. Ett möte med L-företagets styrgrupp fick ställas in och några möten måste flyttas, då deltagande chefer fått förhinder. Kontinuiteten var låg genom att alla chefer utom en byttes ut under projekttiden. Den förändrade sammansättningen bland cheferna medförde flera omstarter med ny information och tid för de nya cheferna att sätta sig in i projektet. De fackliga representanterna deltog i samtliga möten.



Styrgrupperna gav i ett par fall stöd eller förslag kring konkreta frågor i projektet. Satellitgruppen som arbetade med att få igång en passagerarskola togs upp flera gånger i den ena styrgruppen. En chef ville ha och fick ett ekonomiskt underlag för att undersöka om L-företaget kunde stå för en del av kostnaderna. Denne chef slutade dock och det blev därefter omöjligt att driva frågan med hjälp av den nya representanten. Inte heller deltagaren från SL ville driva frågan vidare. Han var osäker på om detta var en lämplig fråga för företaget.

**Kommentar:** Den viktigaste funktionen för styrgrupperna blev att vara mottagare av information om projektet. Försök gjordes att få stöd från styrgruppen i vissa frågor. Detta lyckades dock inte, och ett skäl var förmodligen att cheferna ständigt byttes ut. Andra skäl kan vara att styrningen inte diskuterades tillräckligt mycket samt att gruppens sammansättning var alltför heterogen med chefer från bussbolagen, representanter från SL och fackliga förtroendemän.

### **Enkäter till deltagarna om projektet**

I samband med att satellitgrupper, arbetsgrupper och styrgrupper avslutades fick deltagarna fylla i en enkät (se Metodavsnittet). Syftet med enkäten var att fånga upp deltagarnas attityder och synpunkter på gruppens arbete. Totalt 72 enkäter fylldes i. Fördelningen mellan grupperna var:

Satellitgrupper: 52 st

Arbetsgrupper: 14 st

Styrgrupper: 6 st

En enkät återlämnades utan att ha blivit ifylld och i några av enkäterna var enstaka frågor utelämnade. Svarsfrekvensen var 82%. Hela bortfallet uppträdde i arbetsgrupperna och uppgick till 48%.

#### **Flervalsfrågorna**

En rangordning av frågorna utifrån medelvärdet för hur högt deltagarna skattat dessa fick följande resultat:

**(m=3.84)** – fråga 5 - Jag har haft möjligheter att komma med idéer/till tals i gruppen.

**(m=3.70)** – fråga 6 - Jag tycker att denna grupps arbete kan användas i andra garage i företaget.

**(m=3.43)** – fråga 1 - Jag tycker att denna grupps arbete har varit meningsfullt.

**(m=3.12)** – fråga 3 - Jag tror att gruppens arbete kommer att göra att bussförarnas arbetssituation och arbetsmiljö bättre på garaget.

**(m=2.99)** – fråga 2 - Jag tycker att gruppens arbete har lett till förändringar i vårt garaget.

**(m=2.92)** – fråga 4 - Jag tror att förändringarna på garaget kommer att bli bestående.

De tre frågor som skattades högst relaterar till strategin (delaktighet, generaliserbarhet, upplevelse av meningsfullhet). De frågor, som handlar om konkreta resultat och genomförda förändringar för bussförarna och på garagen skattas lägst.

Satellitgrupperna gjorde en mer positiv bedömning än arbetsgrupperna och styrgrupperna på alla frågor utom på enkätfråga 2 om gruppens arbete lett till förändringar på garagen. Skillnaden var dock statistiskt signifikant ( $p < 0.01$ ) endast på enkätfråga 3 om huruvida satellitgruppsarbetet kommer att göra bussförarnas arbetsmiljö bättre. L-bussbolagets deltagare skattade högre på alla frågor utom på enkätfråga 5. Skillnaden kunde säkerställas statistiskt ( $p < 0.05$ ) på frågorna 1,3 och 6. I bilaga 1 redovisas skillnaderna i figurform för varje fråga.

### **Öppna frågor**

Deltagarna oavsett gruppstillhörighet uppfattade arbetssättet som givande men såg vissa svårigheter att genomföra resultaten. Hindren låg i personalbrist som gjorde att deltagare uteblev från möten, beslut i företaget som gick stick i stäv med gruppernas arbete eller brist på ekonomiska medel.

### **Intervjuer**

Intervjusvaren redovisas utifrån de fem frågeområden som tidigare beskrivits i metoddelen. Huvudsyftet med redovisningen är att spegla bredden av uppfattningar bland intervjupersonerna inom dessa områden. Om intervjupersonerna från olika garage eller i olika yrkeskategorier har påfallande skilda uppfattningar redovisas detta, i annat fall inte. Om ett fåtal eller en majoritet av de intervjuade hyser samma uppfattning i någon fråga redovisas detta då det är relevant.

### **Företagskultur**

Att vara serviceinriktad är den viktigaste egenskapen för att vara en bra bussförare. Bussföraryrket är ett jämlikt yrke, men det råder en manskultur på garagen. Detta innebär bland annat att det finns en manlig jargong, som kan vara svår för kvinnor att förstå och acceptera. Kvinnor blir däremot bättre bemötta och får mer uppmärksamhet, vilket uppfattas som positivt av såväl kvinnor som män. Den viktigaste egenskapen för en bra chef är lyhördhet, men de flesta bussförarna tycker att chefer mest uppskattar förare som inte märks, som har lätt att anpassa sig och som är ordentliga.

Närförortsgaraget: Körskicklighet framhålls här som en viktig föraregenskap. Specifikt positivt med detta garage är att det sedan länge funnits en djup känsla av gemenskap mellan förarna - ”garageandan” - men att denna gemenskap är på väg att försvinna. Ett par intervjupersoner framhåller att ledningen negligerar förarnas åsikter.

Ytterförortsgaraget: Liksom på närförortsgaraget framhålls körskicklighet som en viktig föraregenskap och den goda gemenskapen framhålls som garagespecifikt men att här delas gemenskapen av både tjänstemän och förare. Specifikt positivt för detta garage är att det finns en trygghet p g a hög kompetens och gamla traditioner, vilket förklaras av att många i personalen har arbetat länge på garaget. Det negativa som framkommer handlar om misstänksamhet mot förändringar och ”korridorsskvallet”.

Innerstadsgaraget: Till skillnad från de båda andra garagen saknas här tankar om körskicklighet som föraregenskap. I stället framhålls stresstålighet som viktig. Spänning lyfts fram som positivt och specifikt med att vara bussförare på detta garage:

*” Jag får en riktig endorfinkick när bussen är fullpackad ” (Förare)*

Personalen beskrivs allmänt som lojal och tolerant gentemot företaget.

Den enda skillnaden som framkommer mellan förare å ena sidan och chefer samt styrgruppsdeltagare å andra sidan är uppfattningen om vilka egenskaper som är viktiga hos en bussförare. Förarna talar uteslutande om serviceinriktning och körskicklighet, medan cheferna och styrgruppsdeltagare nämner ytterligare egenskaper som självständigt tänkande och att tycka om sitt jobb.

### **Strategi**

När Bussförarprojektet skulle starta kontaktades de flesta deltagare personligen av en chefsperson eller av beteendevetarna och blev tillfrågade om de ville delta i projektet. Åtta av de intervjuade anser att de beordrades av en chefsperson att delta. Få har på eget initiativ och av eget intresse valt att delta i projektet.

En majoritet (18 intervjupersoner) tycker att de inte fick tillräcklig information om projektet. Bland annat saknades en helhetsbeskrivning av projektet och ett tydliggörande av syfte och värderingar hos dem som drev projektet. De som var ovana att arbeta på detta sätt borde i början ha fått utbildning om hur möten går till och hur man lägger fram förslag för en grupp eller för en chef etc.

*”Jag trodde att det var någonting väldigt kort; jag visste inte någonting. Vi skulle träffas och ta fram sådant som vi tyckte var positivt och negativt. Det var en ganska stor grupp som satt där. Då efter några gånger visade det sig att det här skulle hålla på väldigt länge, och ha möten nästan varje vecka. Det var lite tungt tyckte jag. Jag hade inte fått den rätta informationen” (Förare)*

Ungefär hälften av intervjupersonerna var positivt inställda till att några kom utifrån och engagerade sig i bussförarnas situation och att projektet var spännande och intressant. En lika stor grupp var negativt inställd, vilket antingen berodde på tidspress eller på dåliga erfarenheter av tidigare projekt som bedrivits på garagen och som inte lett fram till någon förändring.

Personalsituationen påverkade starten av satellitgrupperna. På två av garagen uppges personalbrist och svårigheter att frigöra bussförare från busskörning som ett problem. På ytterförortsgaraget upplevdes det som problemfritt att starta grupper eftersom man där hade ”en hyfsat god personalsituation”. Ett par intervjupersoner anser att det saknades förankring i ledningen och att det var svårt att veta vilka förutsättningar som rådde.

Styrgrupparnas funktion: De fem intervjuade deltagarna har spridda och ibland diametralt motsatta uppfattningar om styrgrupparnas funktion och arbete. Alla har uppgett att de varit motiverade att delta i respektive styrgrupp och känt sig delaktiga i Bussförarprojektet, men att de inte sett sin roll för hela projektet som särskilt betydelsefull.

*”Jag tycker att styrgruppens funktion inte varit vad man kan få för sig av namnet. Det har varit mer som en referensgrupp. Vi har fått avrapporteringar. Vi har inte styrt utan snarare lämnat synpunkter. Om det verkligen varit en styrgrupp så hade det funnits högre förväntningar på oss.” (Styrgruppsdeltagare)*

Arbetsgruppernas funktion: Att arbetsgruppens funktion var att planera och stämma av satellitgruppernas arbete ansåg de flesta. Förarna stod för de flesta positiva beskrivningarna av arbetsgruppen och tyckte att där fick man tillfälle att föra fram sina förslag och ställa direkta frågor till chefer, som kunde fatta beslut, och ett tillfälle att få information om forskning och att diskutera med kollegor.

Kritiken kom mestadels från cheferna som tyckte att arbetsgruppsmötena inte gav så mycket, att gruppen var för stor och att det var samma människor som satt i alla grupper och att det var för många chefer och för få bussförare i gruppen.

Satellitgruppernas funktion: Alla intervjupersoner kände till att satellitgrupperna var stommen i projektet. Styrgruppsdeltagarna kände till några av de problemområden som satellitgrupperna arbetat med, medan övriga hade hört talas om alla grupper på de egna garagen. Många sa att de fick större förståelse för projektet i sin helhet och kännedom om de övriga satellitgrupperna först i och med den avslutande konferensen.

Gruppsammansättningen: Alla delar uppfattningen att det varit en fördel att många yrkeskategorier på garagen varit representerade i satellitgrupperna. På innerstadsgaraget och närförortsgaraget anser samtliga intervjuade att det främst saknades bussförare och trafikledare, men det påpekades också att chefspersoner från huvudkontoret, landstingspolitiker och busservicepersonal (”tvättare”) borde ha varit representerade.

Chefer i satellitgrupperna: Det framkommer både för- och nackdelar med att ha med chefer i grupperna. Fördelarna är att man får tala direkt till chefen, och att om han själv är delaktig är mer positiv till förslag som kommer fram. Chefen kompletterar övriga yrkeskategorier med sin kunskap, och beslut att genomföra förändringar kan fattas i satellitgruppen.

Den största nackdelen med att ha med chefen är att gruppmedlemmarna hämmas såväl att framföra sina synpunkter som i sin kreativitet, då det finns en rädsla att göra bort sig inför chefen. Det finns också en risk att gruppen blir mer passiv, då många är vana vid att låta chefen styra.

Facket i satellitgrupperna: Fördelarna med att facket finns representerat i grupperna uppges vara att det är lättare att fatta beslut och man vinner tid om man har facket med. Inom facket finns också kompletterande kunskap för att hitta vägar att lösa problem. En synpunkt var också att förslag som satellitgrupperna inte hann med eller som var för omfattande kan drivas vidare av facket.

Mötesformen: Att ha två timmar långa satellitgruppsmöten, där beteendevetarna hade en sammankallande funktion och förde minnesanteckningar som skickades ut efter mötena upplevdes som positivt av de flesta. Det var viktigt att ha disciplin och formella rutiner för att gruppernas arbete skulle uppfattas som seriöst och viktigt.

Minnesanteckningarna uppfattades som nödvändiga och att det var bra att någon omstående förde dem så att gruppmedlemmarna kunde engagera sig helt i att diskutera

ra och lösa problem. Minnesanteckningarna var viktiga för att repetera och följa upp vad som beslutats. De hade dessutom en sammanhållande funktion så att gruppledarna kunde se vad som blev utfört mellan gångerna.

I samband med att satellitgrupperna avslutades hölls två konferenser, där samtliga som deltagit i Bussförarprojektet inbjöds. Syftet med dessa var att presentera och befästa vad satellitgrupperna uppnått samt att formulera en plan för hur resultat och erfarenheter kan spridas till hela branschen. Den första konferensen hölls i två dagar på en konferensanläggning i Stockholms skärgård och den andra tre månader senare under en dag på ett konferenscenter i Stockholm. Intervjupersonerna fick fritt berätta hur de uppfattat dessa konferenser.

<b>Erfarenheter från tvådagarskonferensen:</b>	
<b>Positivt</b>	<b>Negativt</b>
Att alla satellitgrupper fick presentera vad de utträttat	Oklart syfte med konferensen
Att ta del av alla gruppers resultat	För långsamt tempo
Att få en helhetsbild av projektet	För långt med två dagar
Att knyta kontakter med andra garage och andra bussbolag	Dåligt att vissa chefer åkte hem tidigare
Att upptäcka att man har samma typ av problem	
Bra organiserat	

<b>Erfarenheter från endagskonferensen:</b>	
<b>Positivt</b>	<b>Negativt</b>
Lagom långt	Upprepning av tvådagarskonferensen
Bättre tempo än på tvådagarskonferensen	Saknade rapport från Arbets- och miljömedicin
Bra att repetera	
Oklart syfte	
För långsamt	
För kort tid efter tvådagarskonferensen	

### **Arbetsprocess**

När förslagen som diskuterats fram skulle genomföras använde grupperna olika strategier. Det vanligaste var att uppgifter delegerades till individer i gruppen att undersöka eller genomföra till nästa gång. Vissa personer upplevde då att de var ensamma om att uträtta något i gruppen, medan andra menade att uppgifterna spreds mellan gruppledarna. Nästa steg för satellitgruppen var att diskutera med chefen för att få godkänt, innan förslaget kunde genomföras.

För några intervjupersoner var det i analysfasen förvånande att upptäcka komplexiteten i de problem, som grupperna lyft fram, och en insikt att det var nödvändigt att ingående diskutera problemen innan man kunde hitta någon lösning. I kontrast till detta uttryckte alla på närförortsgaraget att satellitgrupperna arbetade för länge kring varje problemområde.

*”Åh jag har väl hört de kommentarerna ibland från några i garaget som har varit med i en del grupparbeten, där de känner att det är ett långsamt tempo på mötena och jag säger inte att det är en nackdel för att det kan ju vara att man är van vid att det är ett tempo, det är stress o s v. Och man är inte van att komma på ett möte där man avhandlar en fråga på två timmar som normalt sett någon tar ett beslut på fem minuter. --- Och det tror jag kanske har varit en nyhet, en bra sak för många.”*

*(Chef)*

En bred representation av olika yrkeskategorier och allas delaktighet på ett jämlikt plan oavsett om man är chef eller förare har varit styrkan i satellitgrupperna.

Enligt intervjupersonerna har det inte funnits några särskilt gynnsamma omständigheter, som främjat satellitgruppernas arbete. Däremot har vissa hindrande omständigheter konstaterats.

På alla tre garagen har tidsbrist försvårat satellitgruppernas arbete. Det har handlat om svårigheter att frigöra förare från körning för att delta på gruppmötena. Flera förare ansåg att det var svårt att hävda att de behövde frigöras från busskörning för att utträta arbetsuppgifter mellan mötena och att de därför inte kunde fullfölja sina åtaganden.

Förarna har också saknat stöd från andra förare på garagen för att delta i projektet. En framträdande uppfattning är att för få förare varit delaktiga i projektet och att bristande information gjort att det har saknats förståelse och positivt engagemang för att genomföra förändringar. Dessutom fanns redan innan projektet en pessimistisk inställning till förändringar.

*”Det är många som kom med den här kommentaren också att - Åh det händer ändå ingenting och vad pratar ni om på de där mötena då? Har det blivit någonting? Och det var faktiskt svårt att svara på.” (Förare)*

På innerstadsgaraget och ytterförortsgaraget har det varit svårt att genomföra förändringar i ett skede när företaget är i ekonomisk kris. Deltagarna har upplevt en pessimism inför att föreslå förändringar då de varit medvetna om företagets dåliga ekonomi. På dessa garage berättar några intervjupersoner även om att gamla traditioner på garagen hindrat grupperna att genomföra förändringar.

### **Resultat av gruppernas förslag**

Eftersom projektets syfte var brett har det varit viktigt att undersöka resultat av projektet och satellitgruppernas arbete ur flera perspektiv.

Svaren på vad som varit de viktigaste resultaten i satellitgrupperna dominerades av yttranden om möjligheter att mötas och om kommunikation; t ex öppet hus i verkstaden, gemensam frukost och fler kontakter. Många svar handlade också om utbildning och information; t ex förarguide och olika vidareutbildningar. Dessutom betonades strategi (delaktighet) och förarnas inflytande som viktigast för den fortsatta verksamheten på garagen.

På frågan om arbetsmiljön på garagen förbättrats som en följd av Bussförarprojektet ansåg 11 av 20 intervjupersoner att det inte var någon skillnad jämfört med tidigare. Dessutom fanns uppfattningen att genomgripande förändringar inte går att genomföra på garagenivå. Ett par andra chefspersoner talar om att vissa ”kosmetiska” förändringar gjorts och att det varit ”hygienfrågor” som lyfts fram, vilket inte förbättrat arbetsmiljön i sin helhet.

I alla garage lyfte några förare fram att arbetsmiljön åtminstone förändrats för dem som deltagit i projektet på ett socialt plan med större öppenhet och förändrade attityder gentemot varandra. Det har blivit en generell förändring till ett mer socialt klimat på innerstadsgaraget och ytterförortsgaraget, berättade några förare. De ansåg att det är en effekt av de frukostar för alla som införts och även de öppna hus som hållits i respektive verkstad. En person ansåg att arbetsmiljön försämrats sedan Bussförarprojektet startade, men att anledningen är bussbolagets ekonomiska åtstramningar.

Hälften av dem som intervjuats tyckte att de personligen lärt sig nya saker och utvecklats genom satellitgruppsarbetet. Både chefer och förare har fått fler kontakter i sitt större nätverk såväl rent socialt som yrkesmässigt. Några chefer och förare berättade också om ökad kunskap om det egna företaget men också om hur man går till väga för att genomföra förändringar.

Flera förare berättade att de fått ökat självförtroende genom satellitgruppsarbetet.

*”Jag är övertygad om att det har stärkt mitt självförtroende. Det märker jag i vissa lägen. Jag blev tillfrågad om jag ville gå med i styrelsen för bostadsrättsföreningen. Det hade jag ju aldrig gått på om jag inte varit med i det här, för jag har aldrig varit med på möten...jag visste inte vad det var. Jag kände nog då att jag klarar det.”*  
(Förare)

En viss besvikelse framkom över att arbetsmiljön inte förbättrats eller att vissa problem inte hanterats eller lösts.

Att åstadkomma förändringar där man fokuserar på de problem i arbetsmiljön som förarna själva lyfter fram och där de yrkeskategorier som berörs av dessa problem deltar var ett övergripande syfte med projektet. I intervjuerna framkom olika uppfattningar om effekterna och användbarheten av detta arbetssätt. Man framhåller satellitgrupperna som ett forum för förare att vara med och påverka utanför traditionella strukturer med fackförbund etc. Det framkom dock pessimism om hur det kommer att bli i fortsättningen.

*”Det känns trist när det här slutar att man inte kan behålla det här forumet på något sätt. Att förare får vara med att idéer sjösätts och slutförs. Jag är rädd att det försvinner när projektet är över. Det vore trist.”* (Chef)

Satellitgruppernas arbete har ”tända gnistor” så att mycket är på gång i garaget och det finns planer att i framtiden arbeta på liknande sätt i projektform runt specifika problem.

*”De har ju fått upp ögonen lite grann att kunna jobba med vissa frågor lite annorlunda. Alltihop sånt där är bara på gång. Det är ju idéer som satellitgrupperna har kommit fram till, men det är så mycket som bara är på gång, att påverka bussbolaget uppåt va. Vi får väl se om nåt år till.” (Förare)*

Med detta arbetssätt har förarna lärt sig hur man kan påverka. Detta har ”satt frön” och det finns en förhoppning att de som deltagit i projektet delar med sig till övriga på garaget.

*”Om man tar de som varit med. De har ju i alla fall varit med och suttit i en sån här grupp. Många har ju inte ens varit med i en arbetsgrupp förut och då vet ju i alla fall de hur man kanske kan påverka. Då är det bara att hoppas att det sprider sig.” (Förare)*

Av de 25 intervjupersonerna tyckte 17 att erfarenheter från satellitgruppsarbetet kan överföras till hela branschen, medan övriga inte hade någon åsikt om detta. Främst är det arbetssätt som använts i satellitgrupperna som är lämpligt att föra vidare, men det betonas som väsentligt att det är någon utifrån som måste driva den typen av grupper.

### **Framtiden**

På frågan om det kommer att bedrivas något förändringsarbete i framtiden för att förbättra bussförarnas arbetssituation och i så fall på vilket sätt förekommer olika uppfattningar. Dessa presenteras garagevis.

På innerstadsgaraget tror alla intervjupersonerna att bolagets ekonomiska kris för tillfället sätter hinder för allt arbetsmiljöarbete. Däremot anser man att det kommer att vara nödvändigt att förbättra bussförarnas arbetssituation, för att göra yrket mer attraktivt för att locka nya förare och för att få de gamla förarna att stanna kvar. Förändringsarbetet kommer att bedrivas genom facket och skyddsombuden.

På närförortsgaraget är intervjupersonerna mer fåordiga. Några tror att ett förändringsarbete kommer att finnas, men vet ej hur.

På ytterförortsgaraget tror samtliga intervjupersoner att det kommer att bedrivas ett förändringsarbete i framtiden, men först när bussbolaget ekonomiskt kommit på fötter. Förändringsarbetet kommer troligen främst att bedrivas av facket.

I styrgrupperna är intervjupersonerna också medvetna om att bussföraryrket måste göras mer attraktivt för att säkra tillgången på bussförare i framtiden. Man anser att det inte bedrivs något systematiskt arbetsmiljöarbete på garagen. Förändringar bör diskuteras i samverkansgrupper och drivas av skyddsombuden. En intervjuperson berättade att det finns ett nytänkande i branschen kring förändringar.

*”Det vet man ju inte men förhoppningsvis så har projektet, det är min absoluta önskan, medverkat till ett nytänkande. Det kanske inte ska vara nåt fik där om tre år, man kanske kommer på nåt annat i stället. Det innebär ju inte att projektet är misslyckat utan tvärtom. Det viktiga är att man gett möjlighet för personalen att uttrycka sig och tvärtom. Det tror jag var det viktigaste. (Styrgruppsdeltagare)*

Bussförarnas arbetstider och arbetsschema är framtidens viktigaste förbättringar ansåg såväl förare som chefer.



*"Dels att kunna få tjänster och arbetstider för att orka med, för att de flesta bussförare har inget socialt liv över huvud taget. Man käkar och så slocknar man i soffan och så är det upp fyra på morgonen igen. Företaget tar ut maximalt av en efter vad som är i avtalet. Säger man någonting är det gnäll. Tjänsterna och arbetstiderna måste förändras" (Förare)*

*"Arbetstiderna, att kunna påverka arbetstiderna. Det ligger i tiden och det är inget som jag sitter här och hittar på. --- Varje person måste kunna få känna att de kan påverka den tiden som man jobbar. Det är ju tiderna alla klagar på mest. Det är svårt att ha ett annat liv än att vara bussförare." (Chef)*

## **Spridning av strategi och resultat**

Under hela projektets gång har Arbets- och miljömedicin deltagit i olika slag av konferenser för att först sprida problembilden samt sedermera strategi för hälsofrämjande arbete och resultat från interventionen. Konferenserna har arrangerats av bussbranschen, facket och branschens utbildningsorganisation Kollega. Som en avslutning på projektet arrangerades tillsammans med en arbetsgrupp från de deltagande bussföretagen en avslutningskonferens på två dagar och en tid därefter en uppföljningsdag om vad deltagarna gjort fortsättningsvis.

Avslutningskonferensen samlade 37 personer som alla deltagit i projektet. Inbjuden var också en person från bussbranschens utbildningsorganisation Kollega.

Konferensen grundades på fyra frågor.

### *1. Vad har åstadkommit under projektiden på de tre garagen?*

Detta redovisades genom att varje satellitgrupp visade upp en affisch (poster) de själva gjort om hur man arbetat och vad man uppnått.

### *2. Hur bevaras det som uppnåtts?*

Ett grupparbete med åtta grupper indelade efter garage ägnades åt att undersöka detta.

### *3. Hur kan man sprida idéer och strategier till andra garage?*

Ett grupparbete med sju grupper där deltagare från olika garage arbetade med frågan.

### *4. Vilken vision hade ledningen om ett väl fungerande garage?*

Tre regionala chefer från de medverkande företagen berättade om sin vision om att utveckla kvalitetstänkandet, förändra ledarskapet, att göra företaget till en lärande organisation och att ta fram en gemensam tydlig målbild.

Tre månader senare träffades samma grupp igen. Syftet var att se hur långt man kommit och diskutera hur man kunde gå vidare.

Den första frågan på dagordningen var vad som hänt på garagen alltsedan överföringskonferensen. Sammanfattningsvis pågick vissa aktiviteter medan andra avstannat.

På *ytterförortsgaraget* var mycket avhängigt av inställningen hos den nye chefen, som deltog under dagen men ännu inte formellt tillträtt. Före konferensen hade han

blivit grundligt informerad om projektet av beteendevetarna från Arbets- och miljömedicin.

På *närförortsgaraget* föreslogs olika slags möten för att samla yrkeskategorier och för att fortsätta den samverkan som utvecklats i projektet.

På *innerstadsgaraget* diskuterades problem kring att olika yrkeskategorier inte samverkar eller träffas.

Cheferna ansåg i en avslutande diskussion att ansvaret för arbetsmiljön låg lokalt hos garagen. Arbetet med arbetsmiljön kan bara fortsätta om de ekonomiska resultaten blir bättre.

En skiljelinje kunde märkas i frågan om frukostarna. En chef framhöll att de var viktiga som mötesplatser. En annan chef ansåg att frukost framförallt var att betrakta som belöning, och då måste frukostar kunna ersättas av andra belöningar.

Som avslutning framhöll representanten från Kollega att dennes organisationen skulle kunna fungera som ett forum och bilda en idégrupp där de som varit med i projektet och även andra kan delta. I början på det nya året skulle Kollega initiera en sådan idégrupp.

**Kommentar** Den avslutande konferensdagen uppfattades som annorlunda än de två första konferensdagarna. Då ville alla chefer arbeta vidare med frågorna, men vid avslutningen talades mer om hinder och om bristen på pengar. Det var en påfallande förändring av inställningen hos flera chefer. Detta medförde att frågor lades till i intervjuerna om huruvida kraven på ekonomi hade ökat uppifrån och om projektets avsikter hade ifrågasatts. De intervjuade cheferna framhöll emellertid att de inte ändrat uppfattning och att de inte kände några större krav uppifrån.

# Diskussion

## Implementering

Ett huvudsyfte med förändringsarbetet var att förbättra den psykosociala arbetsmiljön bland annat genom att i de deltagande bussföretagen implementera en strategi för att lokalisera och lösa problem i den psykosociala arbetsmiljön. Fundamentet är delaktighet och bygger på gemensam problemlösning mellan olika personalkategorier.

Intervjupersonerna framhävde just ett nytt sätt att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön som den viktigaste erfarenheten av projektet. I enkäten var det dessutom den fråga som syftade på upplevd delaktighet som skattades högst. Utifrån detta kan man sluta sig till att strategin åstadkommit delaktighet och att även arbetsformen bidragit till detta.

Trots detta var det för tidigt att fastställa om implementering skett i de deltagande garagen eller i företagen. Att delaktighetstänkandet vid fältarbetets slut fanns hos de individer, såväl chefer som personal, som deltagit i projektet är uppenbart. Det är däremot svårare att förutsäga om strategin kommer att leva kvar inom företagen i framtiden. Då projektet avslutades genomfördes omorganisationer i de båda deltagande företagen och nya ekonomiska åtstramningar inleddes. Flera deltagare talade, de svåra omständigheterna till trots, om att det såts frön till förändringar i företagen. Detta skapar förutsättningar för att de positiva erfarenheter, som gjorts under projektet, kan överleva under en mer turbulent tid för att sedan genomföras då företagens situation stabiliserats.

Introduktionsarbetet var en viktig och nödvändig fas i projektet för att förankra projektet och för att nödvändiga beslut skulle kunna fattas t ex för att frigöra förare från körning för att delta i gruppmöten. Introduktion gavs till samtliga nya deltagare under hela projekttiden på ständiga chefsbyten på samtliga nivåer. Nyttillkomna chefer fick samma information av beteendevetarna om projektet som de som var med vid starten samt en lägesbeskrivning. För nyttillkomna chefer fanns så inget eget val att delta eller stödja projektet, utan de ”ärvde” projektet av de avgående cheferna.

Ett problem när projekt avslutas är om det som uppnåtts kan fortsätta i den ordinarie verksamheten. Inte sällan kullkastas landvinningar av det skälet att projektet har verkat utan något starkt samband med organisationens gängse arbete. Ett sätt att stärka sambandet skulle vara att bygga in vissa beslut redan från början om vad som händer när projektet tar slut. Ska detta lyckas, behöver avsevärt mer tid läggas på introduktionsdelen i förhållande till genomförande och spridning. I ett nytt projekt skulle möjligheten behöva undersökas om att fatta vissa ekonomiska beslut om resurser för att bibehålla strategier och resultat från projektet eller beslut av policykaraktär om hur resultaten av genomförandet ska tas om hand i organisationen.

Satellitmodellen med arbetsgruppen som den sammanhållande enheten och satellitgrupperna som aktiva och problemlösande delar utgjorde en väl fungerande organisation. Det fanns dock ett glapp mellan styrgrupperna och övriga projektgrupper. För att skapa en tydligare och starkare länk mellan styrgrupperna och övriga grupper kan det vara lämpligt att låta några deltagare från arbetsgrupperna ingå i styrgrupperna.

Deltagarna i styrgrupperna representerade olika organisationer, vilket tillsammans med det faktum att chefspersonerna hela tiden byttes ut, gjorde att styrgrupperna aldrig fick karaktären av en sammanhållen grupp med ett gemensamt uppdrag.

De förare som deltog i arbetsgrupperna uppgav att de haft positivt utbyte av detta och att arbetsgrupperna gjort att de känt sig delaktiga och fått förståelse för projektet som helhet. Många av cheferna tyckte däremot inte att arbetsgruppernas möten gav så mycket. Detta kan tolkas som att cheferna inte på allvar tagit till sig tanken om delaktighet. Chefer sitter ofta i möten av olika slag och kan i viss mån vara mötes-trötta medan det för förarna var en helt ny situation att få delta i denna typ av möten. I introduktionsfasen är det därför viktigt att ännu mer betona för cheferna att arbetsgruppen bygger på delaktighet för samtliga deltagare.

## Strategi

Arbetsformen i satellitgrupperna var den bärande delen av strategin. Satellitgrupperna som arbetsform bygger på följande punkter:

- Delaktighet
- Utomstående gruppledare
- En strukturerad mötesform
- FALU-metoden

Bred representation av yrkeskategorier som berörs av eller har kunskap om ett problem gav positiva erfarenheter. Satellitmodellen gav utrymme för detta och kan i detta avseende anses vara lyckad.

Chefernas medverkan var inte självklar för alla deltagare eftersom detta uppgavs kunna hämma vissa personer och/eller passivisera gruppen. Det vore dock olyckligt att av detta skäl utesluta chefer ur ett projekt som har hög delaktighet som målsättning. Det är i stället viktigare att grundlägga ett samarbete som fungerar, där alla kan känna sig trygga och komma till tals. Detta är såväl en pedagogisk uppgift som en introduktionsfråga. Fördelen med att chefer deltar aktivt i förändringsarbetet är att gruppens förslag får en direkt förankring och att beslut kan fattas utan dröjsmål. Information och kommunikation mellan förare och chefer byggs upp naturligt genom förändringsarbetet. Erfarenheterna från distributionsförarprojektet (Brunnberg med flera, 1998) visade tydligt att cheferna behöver vara med på ett tidigt stadium.

Fackets medverkan är viktig. Det är betydelsefullt att fackliga representanter verkligen deltar i projektarbetet. För en utomstående gruppledare är det dock viktigt att betona den egna opartiskheten så att gruppmötena inte får karaktären av en facklig förhandlingssituation.

Deltagarna betonade att det behövdes någon utomstående som drev grupperna eftersom det är svårt att som deltagare i en organisation aktivt gå in och granska den kritiskt. Dessutom måste det finnas kunskaper om hur man driver förändringsprocesser.

Erfarenheterna från projektet visade att beteendevetarnas insats i satellitgrupperna framförallt grundades på en balansgång mellan lyhördhet för gruppens idéer och en drivande insats för att åstadkomma resultat.

Att arbeta enligt FALU-metoden för att komma fram till lösningar uppskattades av deltagarna. Det är en metod som faller sig naturlig, men i strävan efter snabba beslut och åtgärder uttryckte några chefer att Analysera - fasen var onödig. De ansåg att denna fas gjorde att det tog alldeles för lång tid. Mötestiden på två timmar hade emellertid betydelse för att värna om utrymme för analys och diskussioner.

## Resultat av förändringsarbetet

Resultat som arbetats fram i satellitgrupperna var i första hand lokala som t ex nya specifika rutiner för felrapportering av bussar. Många av dessa resultat kan dock även vara allmängiltiga och tillämpliga i flera garage eller i hela branschen som t ex en arbetsgrupp för tidtabellsplanering eller konkreta vidareutbildningsprogram för bussförare.

De problemområden som bussförarna själva påtalat och de förslag som arbetats fram i grupperna kan inordnas i tre kategorier:

- Kommunikation i bred bemärkelse (ledning och andra yrkeskategorier)
- Utveckling och utbildning (fortlöpande utveckling av yrkeskunskande samt körteknik)
- Arbetsvillkor (arbetsschema, tidtabeller m m)

Den första kategorin – kommunikation - är ett strukturellt problem, som har att göra med organiseringen av arbetet. Där kunskapen är störst om en verksamhet, finns också de bästa förutsättningarna att åstadkomma goda lösningar. Strategin i projektet grundades på att kunskap om verksamheten finns på alla nivåer. Om problem ska lösas som berör flera nivåer eller flera yrkeskategorier, kan inga genomgripande lösningar åstadkommas utan att representanter för alla berörda deltar.

Utvärderingen visar att strategin anammats i väsentliga delar. Vad som däremot inte fungerat är tron på möjligheten att fortsätta arbeta med strategin. Från samtliga garage och från styrgruppen framhålls att det är nödvändigt att först förbättra ekonomin innan villkoren för bussförarna kan bli bättre. Nästan genomgående underströks från intervjupersonerna att det är facket och skyddsombuden som ska arbeta med arbetsmiljön. Det finns en föreställning om att verksamheten ska skötas av ledningen, och arbetsmiljö av facket.

Verbal kommunikation fanns normalt inte heller mellan förarna utom då och då vid raster, då kollegor som kände varandra träffades. Då överfördes det som kan benämnas för förarkultur, där en viktig ingrediens var kunskaper i bred mening om föraryrket. Ett försök gjordes i projektet att beskriva denna kunskap. Erfarna och kunniga förare berättade historier om problem och lösningar. Detta överfördes till yngre förare och mottogs mycket positivt. Några intervjupersoner framhöll detta som det bästa med projektet och visar på att sambanden måste stärkas såväl historiskt som yrkesmässigt.

Den andra kategorin är utveckling (innefattande utbildning) i relation till driften. Driften är själva produktionen; i det här fallet att köra och underhålla bussarna. Utveckling behövs för att hantera kundernas behov och önskemål samt beställarnas krav. Det handlar om att anpassa organisationen till kunder och beställare. I anpass

ningen ligger att stärka förarna, ledningen och andra yrkeskategorier i deras kompetenser bland annat i form av adekvat utbildning men även möjligheter till reflektion över verksamheten.

Som följd av den ekonomiska åtstramningen hade utbildningen på garagen skurits ned till ett minimum. Förarna var mindre förberedda än tidigare på arbetets krav. I projektets inriktning låg därför att återupprätta utbildningen. Detta lyckades relativt väl kanske beroende på att verksamhetsansvariga insett att en del av det som skurits bort var nödvändigt för att verksamheten skulle fungera. Hjälpmedel för förare som förarguide och olika typer av utbildning som t ex halkkörning infördes igen eller i andra former. Det är möjligt att detta ändå hänt men projektet påskyndade helt klart utvecklingen som en nödvändig del av driften.

Kundorienteringen innebar att det gjordes försök att få förarna att tänka mer på passagerarna ur ett serviceperspektiv. Kundorienteringen började bli ett intresse i företag som tidigare varit baserade på teknik och motorer (Bussförare i produktutveckling, 1996). Det handlade om bemötande och att få kunden att välja transportmedel. I projektet gjordes ett förslag med en annan utgångspunkt i form av en passagerarskola. Det var ett sätt att få en dialog till stånd mellan föraren och passageraren som två parter. Förslaget anammades dock inte av varken bussbolagen eller beställaren SL. De invändningar som fördes fram var från cheferna i styrgruppen och handlade om att det inte var möjligt att ställa krav på passagerarna.. Slutsatsen ä att det är lättare att återupprätta en verksamhet som funnits än att föra in en helt ny verksamhet.

Den tredje kategorin var arbetsvillkoren. Bussföretagen vilar på traditioner från Stockholms Spårvägars tid. I många avseenden är organisationen modern men inte i alla. Arbetstider och arbetstidsscheman hade utformats på ett likartat sätt under många år. Försök gjordes att åstadkomma nya arbetstidsscheman genom datorstöd enligt modeller som funnits i världen under ett tiotal år. Frågan visade sig emellertid vara alltför omfattande för att kunna lösas av en satellitgrupp inom projektets ram. Ett av bussföretagen har startat ett eget projekt på ett garage med samma syfte, där en person är projektanställd för att arbeta endast med denna fråga. Däremot kunde frågan om bättre anpassade tidtabeller lösas på ett framgångsrikt sätt för att detta kunde ske på det enskilda garaget.

## **Den goda och den onda cirkeln**

Det goda exemplet är något som ofta framförs vid projekt i arbetslivet syftande till bättre arbetsmiljö och hälsa. Det goda exemplet verkar dock sällan ha spridningseffekter.

I projektet togs kontakter med ett garage som hade uppnått goda resultat i att förbättra arbetsmiljön med följderna att sjuktalen enligt ledningen sjönk liksom personalomsättningen. Deltagare från projektet gjorde studiebesök vid detta garage på initiativ av Arbets- och miljömedicin. Garagets goda resultat var känt men spreds inte ens i det egna bolaget.

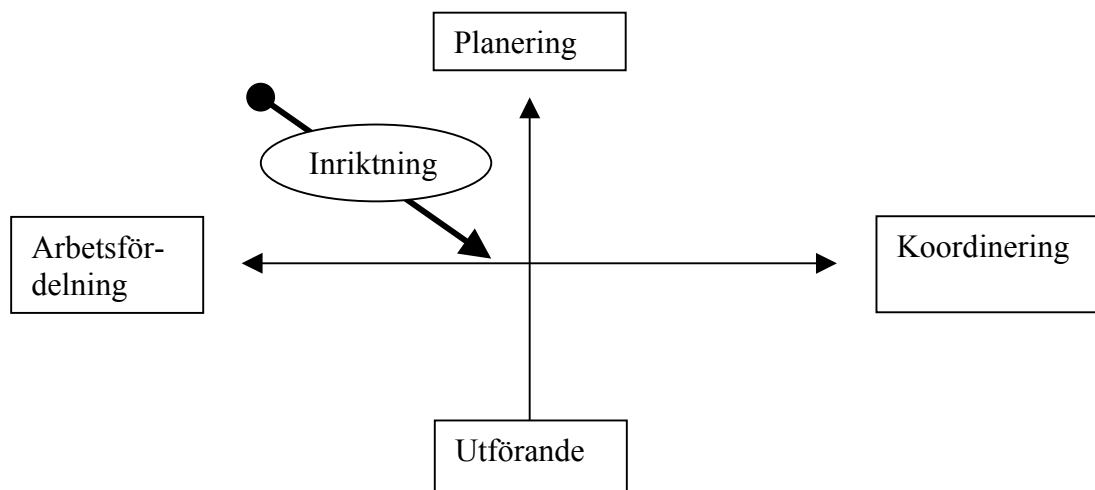
Bland annat förbättrades arbetstidsschemat genom att personalkostnaderna ökade med 1 %. Tillsammans med upprustning av restaurangen och en anda av tillit och respekt mellan ledning, fack och förare förbättrades klimatet mycket. Garaget hade hamnat i en god cirkel.

Denna typ av förbättring har inte genomförts på andra garage. En förklaring kan vara att dessa chefer inte får mandat att pröva något nytt. De har pressen på sig att hålla budgeten och helst skära litet till hela tiden; detta belönas av chefen på nästa nivå som har det ekonomiska ansvaret men ofta inte så stora insikter i verksamheten. En chef på mellannivå vill inte riskera sitt arbete genom att öka antalet tjänster för att på sikt få en bättre arbetsmiljö och därmed också verksamhet. Det var påfallande att försämringar genomfördes då och då under projekttiden, vilket hade till följd att förare slutade. Därför måste mycket tid och pengar användas till att öka rekryteringen av förare. Garagen hade hamnat i den onda cirkeln.

Det är med dessa förutsättningar som bussförarprojektet ska sprida sina landvinningar som går i samma riktning som det goda garagets. Arbetslivsforskare förordar den goda cirkeln, men vilka förutsättningar finns det att genomföra den i arbetslivet. Det är ett organisatoriskt dilemma med en verkställande direktör eller förvaltningschef som ansvarar för ekonomin, medan mellancheferna som står nära verksamheten därför har lättare att se alternativ till den onda cirkeln men inte har mandat att pröva dessa. Det kan handla om att den goda cirkeln bara kan genomföras under mycket speciella omständigheter. Fortsatt forskning kunde inriktas på under vilka villkor den goda cirkeln kan förverkligas.

## **Två kännetecken för organisationen**

I avsnittet Bakgrund beskrivs två kännetecken för en organisation, nämligen spänningen mellan arbetsfördelning och koordinering samt förhållandet mellan planering och utförande. Bussbranschen präglas av en långt gången arbetsfördelning. Bristen på koordinering försämrade arbetsmiljön i den meningen att bussförarna inte hade stöd av sin organisation i arbetet. De kunde inte diskutera igenom problem i den dagliga verksamheten och hade inte heller möjlighet att ge förslag på hur arbetet kunde utvecklas. Det var dessutom en skarp gräns mellan planering och utförande. Projektet inriktades mot att öka koordineringen och minska åtskillnaden mellan planering och utförande. Tidigare har konstaterats att det var möjligt att åstadkomma detta genom den valda strategin, som ledde till en förbättrad arbetsmiljö. Följande figur illustrerar resonemanget:



**Figur 6. Vertikal och horisontella samband i en organisation**

En organisation som är extremt arbetsfördelad består enbart av ett antal specialister med skarpt avgränsade arbetsuppgifter utan samordning med varandra. Förutsättningen för att detta ska fungera är en överordnad instans, som svarar för all planering, vilken sker i form av ordergivning till specialisterna. I en organisation präglad av extrem koordinering kan alla allting och ingen mer än den andre. Då går själva poängen med organisering av arbetet förlorad. Det kan behövas fördjupning på vissa områden, vilket innebär arbetsfördelning.

Bussförarnas organisation kan placeras i övre vänstra hörnet, vilket således kännetecknas av stark betoning på arbetsfördelning med svaga samband horisontellt mellan yrkesgrupper samt en skarp gräns mellan planering och utförande, vilket medför svaga samband även vertikalt. Projektets inriktning låg på att flytta tyngdpunkten mot mitten som pilen i figuren visar.

Vad som är minst lika intressant är att även verksamheten torde fungera bättre med tyngdpunkten liggande i mitten. En bättre koordinering mellan olika yrkesgrupper innebär att de börjar förstå varandras arbete bättre, vilket i sin tur undanröjer hinder och konflikter i det dagliga arbetet. Minskad åtskillnad mellan planering och utförande betyder att planeringen blir effektivare genom att den prövas i praktiken och att praktiken modifierar planeringen, det vill säga att det uppstår ett lärande i organisationen både hos planerarna och hos utförarna.

## **Inflytande**

Begreppen hälsa, empowerment och inflytande berördes i avsnittet Bakgrund. Det är en grund för projektet. Förarna ska kunna förbättra sin arbetsmiljö och sin arbetshälsa genom större inflytande grundat på sitt yrkeskunnande och bättre kunskap om den egna organisationen. De förare som deltog i projektet har framhållit möjligheten att möta sina chefer för att lösa problem i arbetet som något mycket positivt. Cheferna har enligt intervjuerna kunnat hantera förarnas inflytande och framhållit strategin i projektet som lovvärd.

Det är nödvändigt att cheferna får pröva på vad gemensam problemlösning innebär. Det tog tid för cheferna att förstå hur det fungerade och hur man kunde samarbeta med förarna och annan personal. Detta är förmodligen en viktig förklaring till att



denna typ av möten är sällsynta i branschen. Det verkar således inte som inflytande och empowerment som princip är hindrande utan snarare bristen på handlingsutrymme för att pröva alternativa former för arbetet.

## **Slutsatser**

Med anknytning till frågeställningar och resultat kan följande slutsatser dras av utvärderingen:

Genom att lägga tid på introduktionen av ett projekt där presentation och förankring för aktuella chefer var en viktig del fanns en grund för projektets genomförande.

Genomförandet med den använda strategin fungerade väl med avseende på samverkan och problemlösning.

Det går att förbättra den psykosociala arbetsmiljön med den valda strategin. Att återupprätta utveckling (återinföra utbildning och förarguide t ex )i bred bemärkelse fungerade väl. Att verka för delaktighet under projekttiden var framgångsrikt. En organisation har svårt att implementera en dialogisk strategi för förändring utan ett kraftfullt stöd från ledningen. Bussföretagens ständiga förändringar utgjorde ett hinder för detta genom att det blev svårt att förankra projektet hos alla nya chefer.

Spridningen av resultat och strategi hindrades av föreställningen om att ekonomin inte tillåter några alternativa lösningar även om de på sikt kan förbättra ekonomin. Tiden som ägnades åt spridning borde ha varit längre för att det t ex skulle finnas utrymme för ett detaljerat stöd åt bussbranschen att organisera fortsättningen.

Både introduktion och spridning borde fått mer tid. Projekttiden var 2,5 år, varav genomförandet tog två år. Ytterligare ett år skulle ha ägnats åt introduktion och spridning.

# Referenser

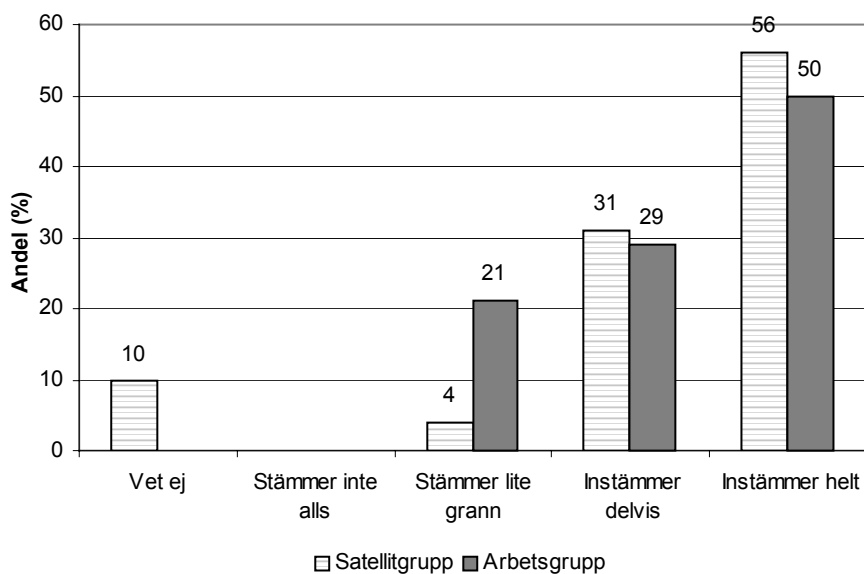
1. Abrahamsson, B (1986). *Varför finns organisationer?*. Stockholm: Norstedts.
2. Abrahamsson, B och Andersen, J A (2000). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.
3. Alfredsson L, Hammar N, Hogstedt C (1993). Incidence of myocardial infarction and mortality from specific causes among bus drivers in Sweden. *International Journal of Epidemiology*; 22: 57–61.
4. Alksten K. *En litteraturstudie av empowerment-begreppet*, Arbets- och miljömedicin, Stockholms läns landsting, 2000.
5. *Arbetsmiljörapport om samband mellan riskfaktorer och ohälsa i Stockholms läns arbetsliv* (1991) Yrkesmedicinska kliniken vid Stockholms läns landsting.
6. *Arbetsmiljörapport om samband mellan arbetsvillkor och ohälsa i Stockholms län* (1995) Yrkesmedicinska enheten vid Stockholms läns landsting.
7. Brunnberg, H, Byström, K och Målqvist, I (1998). *Att förbättra distributionsförarens arbetsmiljö. Samverkan mellan chaufförer och chefer på fyra transportföretag*. Arbets- och miljömedicin Stockholms läns landsting, rapport 1998:4.
8. Brunnberg, H, Ekenvall, L, Ericson, M, Gustavsson, P och Östlin, P (1994). *Yrkesförarens arbetsmiljöförhållanden – en bearbetning av data från SCBs arbetsmiljöundersökning*. Yrkesmedicinska kliniken, Nordvästra sjukvårdsområdet, Stockholms läns landsting, rapport nr 6/1994.
9. *Bussförare i produktutveckling - om kollektivtrafik, fordon, teknik och yrkesroll* (1996). Institutet för transportforskning, rapport nr 1996:2.
10. Byström, K, Brunnberg, H och Gustavsson, P (2000). *Tiden går. Om bussförarens psykosociala arbetsmiljö*. Arbets- och miljömedicin, Stockholms läns landsting, rapport nr 2/2000.
11. Forsberg, E, och Starrin, B (1997). *Frigörande kraft. Empowerment som modell i skola, omsorg och arbetsliv*. Förlagshuset Gothia AB, Graphic Systems, Göteborg.
12. Forslin, J (1996). *Från taylorism till...? Sveriges Personaladministrativa Förening*, Stockholm.
13. Gustavsson, P, Alfredsson, L, Brunnberg, H, Hammar, N, Jakobsson, R, Reuterwall, C och Östlin, P (1994). *Hjärtinfarkt bland yrkesförare i Mellansverige*. Yrkesmedicinska kliniken, Nordvästra sjukvårdsområdet, Stockholms läns landsting, rapport nr 7/1994.
14. Gustavsson, P, Alfredsson, L, Brunnberg, H, Hammar, N, Jakobsson, R, Reuterwall, C och Östlin, P (1996). Myocardial infarction among male bus, taxi, and lorry drivers in middle Sweden. *Occupational and Environmental Medicine*, 53, 235- 240.
15. Larsson, S (1986). *Kvalitativ analys – exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.
16. Menckel, E & Österblom, L, (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen*. Arbetslivsinstitutet.
17. Michaels D, Zoloth SR (1991). Mortality among urban bus drivers. *International Journal of Epidemiology*; 20: 399 – 404.
18. Nordenfelt L, (1996). *Samtal om hälsan. En dialog om hälsans natur*. Almqvist & Wiksell Medicin/Liber, (Original: On the nature of health, 1987, 1995).
19. Ottawa Charter for Health Promotion (1986). *Health Promotion*, 1(4): iii –v.
20. Parmasund, M, Brunnberg, H och Petersson, I-L, (2002). *Utvärdering av projektet Hälsa – Arbetsliv – Kvinnoliv (HAK)*. Stockholm: Statens Folkhälsoinstitut.
21. Taylor, F, (1964), *Scientific Management - comprising shop management, the principles of Scientific Management and testimony before the special house committee*, New York: Harper and Row.
22. Tuchsén F, Bach E, Marmot E. Occupation and hospitalization with ischaemic heart diseases: a new nationwide surveillance system based on hospital admissions. *International Journal of Epidemiology* 1992; 21: 450 – 9.
23. *Yrkesförare 1994. Rapport om arbetsmiljö och sjuklighet bland yrkesförare med särskild inriktning på förhållanden inom Stockholms län* (1994). Yrkesmedicinska enheten, Nordvästra sjukvårdsområdet, Stockholms läns landsting.

# Bilagor

## Bilaga 1 Figurer över svar på flervalsfrågor

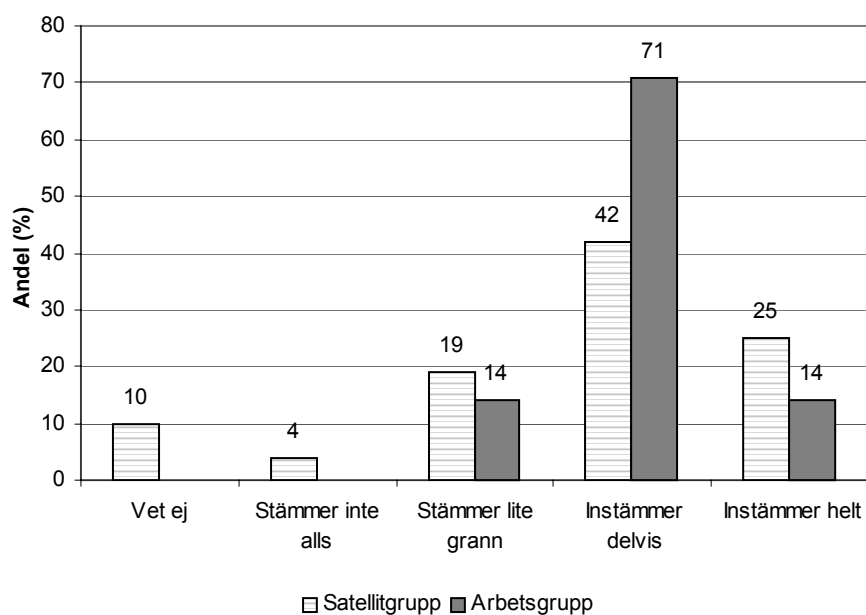
### Hur svarade satellitgrupperna och arbetsgrupperna?

I följande stapeldiagram redovisas en sammanställning av satellitgruppernas respektive arbetsgruppernas svar på flervalsfrågorna. Satellitgrupperna har en tendens till större spridning över de olika svarsalternativen än arbetsgrupperna och satellitgrupperna har i högre utsträckning valt alternativet ”Instämmer helt”, som i alla frågor utgör det högsta positiva utfallet. Satellitgrupperna har också i högre utsträckning valt ”Vet ej”-alternativet. I fråga 5 har en övervägande majoritet i såväl satellit- som arbetsgrupper (88 % respektive 71 %) valt alternativet ”Instämmer helt” på frågan ”Jag har haft möjlighet att komma med idéer/till tals i gruppen”.



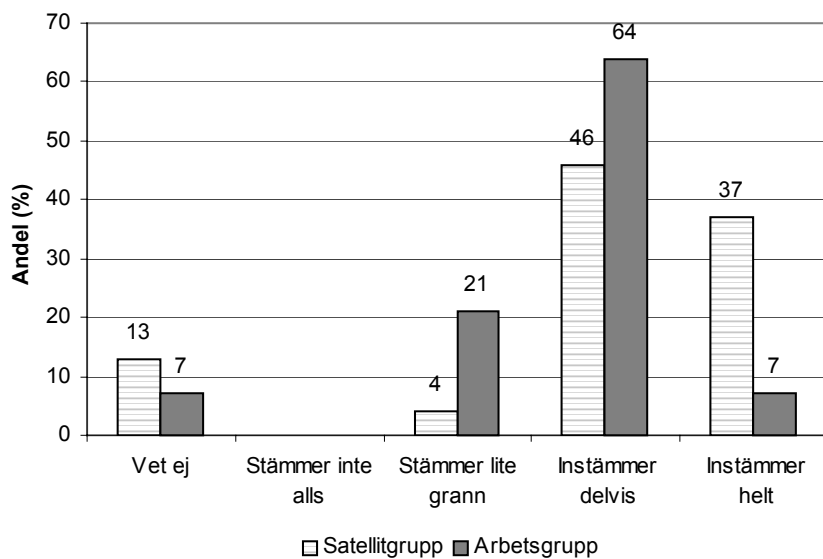
### Fråga 1. Jag tycker att denna grupps arbete har varit meningsfullt.

*Procentuell spridning över svarsalternativ i satellit- och arbetsgrupper.*



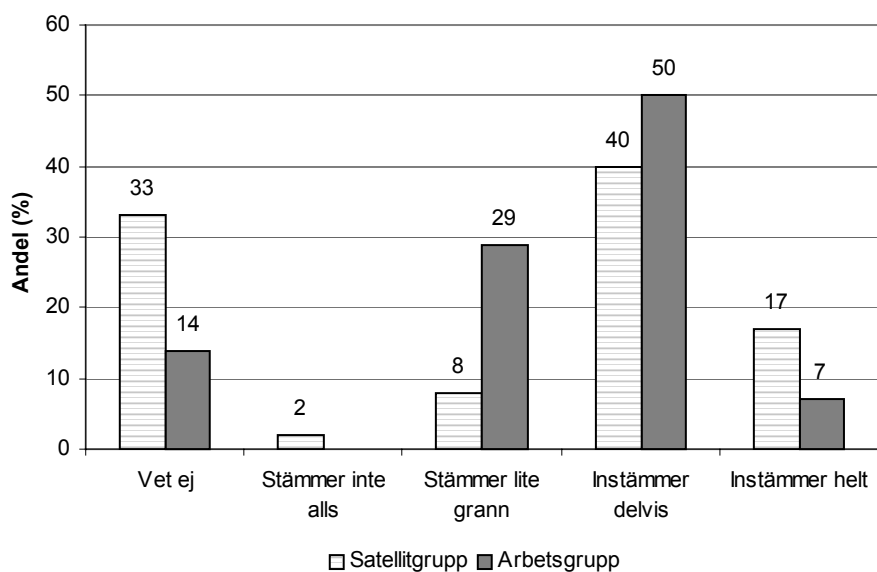
**Fråga 2. Jag tycker att denna grups arbete har lett till förändringar på garaget.**

*Procentuell spridning över svarsalternativ i satellit- och arbetsgrupper.*



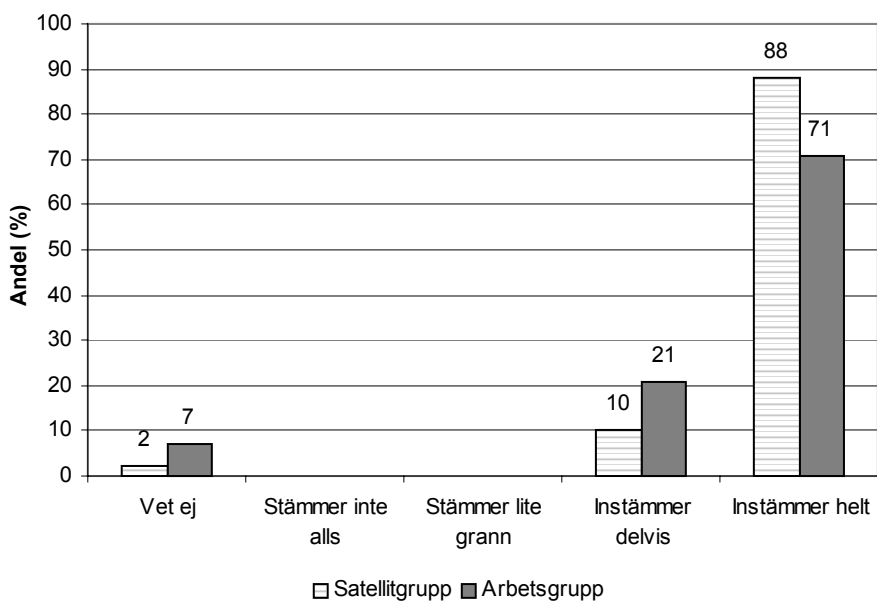
**Fråga 3. Jag tror att gruppens arbete kommer att göra bussförarnas arbetsituation och arbetsmiljö bättre på garaget.**

*Procentuell spridning över svarsalternativ i satellit- och arbetsgrupper.*



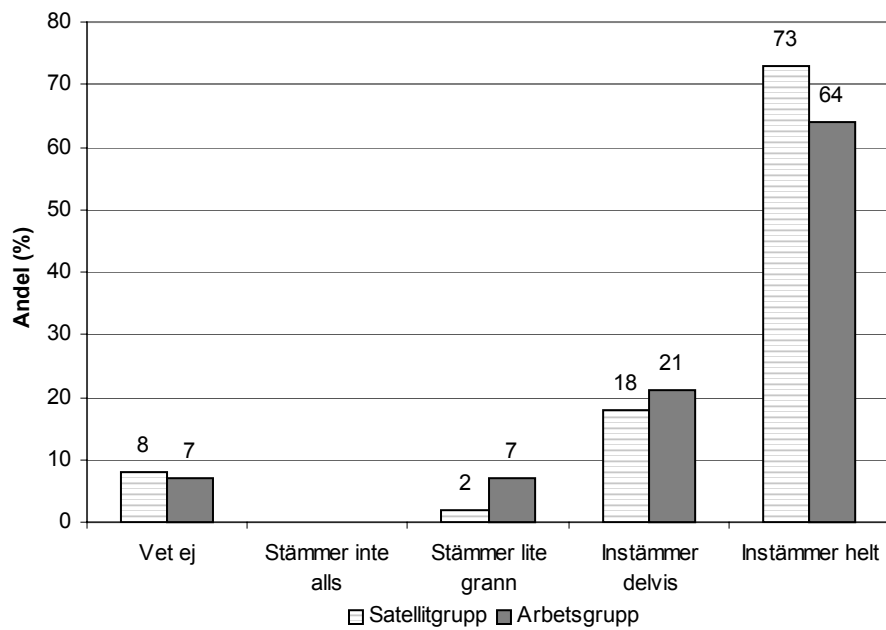
**Fråga 4. Jag tror att förändringarna på garaget kommer att bli bestående.**

*Procentuell spridning över svarsalternativ i satellit- och arbetsgrupper.*



**Fråga 5. Jag har haft möjlighet att komma med idéer/till tals i gruppen.**

*Procentuell spridning över svarsalternativ i satellit- och arbetsgrupper.*



**Fråga 6. Jag tycker att denna grupps arbete kan användas i andra garage.**

*Procentuell spridning över svarsalternativ i satellit- och arbetsgrupper.*

## **Bilaga 2 Checklistor från vissa satellitgrupper**

### **Checklista**

Nedan följer en summering av föreslagna åtgärder från Satellitgruppen Framkomlighet. Förbockade rutor betyder att förslagen genomförts.

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| Ny tjänst som driftansvarig till garaget  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Bra kontakt med Gatukontoret med återkommande möten avseende trafiknätet, större ombyggnationer gropar i gatan etc.     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Närförortsgaraget ska delta i planeringen av större byggprojekt i trafikområdet.  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Karta över trafikområdet där framkomlighetshinder ska markeras.   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Analys av skador på bussarna  | <input type="checkbox"/>            |
| Arbetsplatsträffar med återkommande information om krockstatistik   | <input type="checkbox"/>            |
| Skriftliga rapporter från förare som orsakat eller drabbats av krock, skador på buss etc.                               | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Samtal med och återkoppling till förare som orsakat eller drabbats av krock, skador på buss etc.                        | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Informationssida i Förarguiden om rapporteringsskyldighet samt hur rapportering av skador på buss ska gå till.          | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Skadereglerare, centralt placerad som tar hand om den juridiska hanteringen som uppstår då bussföraren ej orsakat krock | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Bilder på varje buss där verkstaden markerar alla åtgärder som utförs.  | <input type="checkbox"/>            |
| Motivera förarna så att de rapporterar skador på bussarna.  | <input type="checkbox"/>            |

## Checklista

Nedan följer en summering av föreslagna åtgärder från Satellitgrupp Verkstad-Förare-Kommunikation i innerstadsgaraget.

### Datoranvändning

- Använda VARP-programmet för utsättning av bussarna
- Tillgänglig dator för verkstadskillarna (inte bara hos garagechefen)
- Information om hur datorn används till verkstadskillarna

### Felrapportering

- Felrapporter fylls på av servicepersonal vid tvätt och tankning
- Whiteboard bakom förarplatsen i bussen för att markera vilande fel

### Öppet hus

- Regelbundna Öppet Hus i verkstan (två gånger per år) med information och fika
- En Öppet-Hus-grupp, som planerar öppet hus och andra kontaktskapande åtgärder mellan verkstad och förare. *När någon slutar i gruppen utses en efterträdare*
- Locka fler nyanställda att komma till Öppet Hus
- En Öppet-Hus-pärm där erfarenheter om Öppet Hus dokumenteras: *t ex hur många mackor som gått åt, vad som kan göras bättre nästa gång etc*

### Information

- Skyltar ovanför borden på trafikexpeditionen, så att förare och besökare vet vart de ska vända sig
- (Bättre) Skyltning på akutdelen i Verkstan, så att förare vet vart de ska vända sig
- Någon från trafikexpeditionen och någon från Verkstan sitter regelbundet i personalutrymmen på X-plan, för att svara på frågor – informella möten

= genomfört    =ej genomfört/ eventuellt ”på gång”



## Checklista

Nedan följer en summering av föreslagna åtgärder från satellitgruppen Verkstad-Förare-Kommunikation i ytterförortsgaraget.

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Datorisering för utsättning av bussar  | <input type="checkbox"/>            |
| Regelbundna Öppet Hus på verkstan (2 ggr/år) för information och fika  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| En Öppet-Hus-grupp, som planerar och håller i Öppet Hus. <i>När någon slutar utses en efterträdare.</i>  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| En pärm för att samla erfarenheter från Öppet Hus, som ska stå i verkstan  | <input type="checkbox"/>            |
| Verkmästare eller annan verkstadspersonal finns vid trafikexpeditionen en given tid på förmiddagen, <i>för att svara på frågor om bussfel etc.</i> | <input type="checkbox"/>            |
| Nyanställda besöker Verkstan under garageintroduktionen och får inbjudan till kommande Öppet Hus   | <input type="checkbox"/>            |
| Nattpersonalen i ”Vasken” lägger felrapporteringsblock i bussarna  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Verkstan deltar i garagets frukostar   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Frukost serveras även sommartid  | <input type="checkbox"/>            |
| Foton på Verkstadspersonal (med namn) vid TX   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Foton på alla förare (med namn), samt vagnarbetare utanför TX  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Informatören aktualiserar fotografibeståndet, <i>när folk börjar eller slutar</i>  | <input type="checkbox"/>            |

= genomfört    =ej genomfört/ eventuellt ”på gång”