

**Arbetslivsinstitutet**

**juni 2004**

**Utvärderingsrapport:**

## **KASP – metoden**

**Kommunikation om Arbetsorganisatoriska, Sociala  
och Psykologiska risker**

**Kaj Frick – Anders Bruhn – Arja Lehto**

## Innehållsförteckning

<b>Bakgrund – uppdrag – upplägg</b> .....	<b>3</b>
<i>Inledning</i>	3
<i>ARNE-programmet – målsättningar</i>	3
<i>Frågeställningar för utvärderingen</i>	5
<i>KASP-metoden – beskrivning</i>	6
Inledning	6
Syfte – mål	6
Upplägg – metod	7
Metodens utveckling och implementering	8
Sammanfattning – kommentarer	9
 <i>Utvärderingen av KASP – vårt upplägg</i>	10
Metod	10
 <b>Resultat och analys – diskussion om metodproblem</b> .....	<b>12</b>
<i>Fallstudierna</i>	12
Likheter och skillnader	12
Om kartan och verkligheten	13
 <i>Analys – problem som behöver diskuteras, metodinslag som behöver utvecklas</i>	14
I. Övergripande strategi, regler för inspektion, ARNE kontra KASP	14
II. Varför uppkommer de spänningar i KASP vi sett?	16
III. Kontroll – information – hjälp till utveckling – hur förhåller sig KASP?	18
IV. Metod, verktyg, design?	19
V. Om metodens tillämpbarhet på olika målobjekt	20
VI. Mål kontra medel, KASP – ASP eller SAM var hamnar tyngdpunkten?	20
VII. Om resurskrav och effektiviteten i KASP	22
 <b>Slutsatser – diskussion</b> .....	<b>23</b>
<i>Vad är en effektiv arbetsmiljöinspektion?</i>	23
<i>KASP – i framtiden?</i>	24
<i>Uppsummering</i>	25
 <b>Referenser</b> .....	<b>26</b>
 <b>Bilaga: Empirisk fallbeskrivning</b> .....	<b>27</b>
<i>Inledning</i>	27
<i>Skolan – rektorsområdet</i>	27
<i>Livsmedelsindustrin</i>	30
<i>Hotellet</i>	33

## Bakgrund – uppdrag - upplägg

### ***Inledning***

Föreliggande delrapport är resultatet av den första avtalade deluppgiften i vårt uppdrag att utvärdera metodutvecklingsdelen inom ARNE-programmet (se AV, Ericsson 2003). Rapporten behandlar den s.k. KASP-metoden (Kommunikation om Arbetsorganisatoriska, Sociala och Psykologiska risker). Denna metod har utvecklats vid AV's Umeådistriktet i samarbete med Enheten för arbets- och organisationspsykologi vid Umeå universitet. Vår rapport är i första hand riktad till personal inom AV som är engagerade eller insatta i KASP-metoden och/eller ARNE - programmet.

När vi började bekanta oss med KASP tyckte vi oss ganska snart se ett antal oklarheter och spänningar i såväl dess manual<sup>1</sup>, som i de inblandades muntliga resonemang kring metoden. Oklarheterna ledde oss till slutsatsen att metoden ännu inte är helt färdigutvecklad. Vi bestämde oss därför ganska tidigt för att se vår uppgift som formativ. Vi utvärderar sålunda inte en färdig modell. Vi försöker ställa problem och diskutera olika aspekter kring metoden och dess användning, allt i syftet att bidra till en fortsatt och fruktbar utveckling.

Rapporten bygger på dokumentstudier, intervjuer och tre stycken fallstudier av inspektioner enligt KASP-metoden. Det är vår förhoppning att fallbeskrivningarna skall ge läsaren en god och nära inblick i det faktiska inspektionsförloppet. Vi har trots detta valt att placera dem i bilageform. Detta för att möjliggöra en snabbare och mer selektiv läsning. Rapportens huvudtext är disponerad på följande vis: Först beskrivs och diskuteras målsättningarna i själva ARNE-programmet och de förutsättningar detta ger för metodutveckling. Därefter kommer en redogörelse för vårt uppdrag. Det tredje avsnittet behandlar KASP-metoden, främst utifrån dess manual. Sedan beskriver vi hur vi lade upp vår utvärdering. Efter detta vidtar analysen. Denna inleds med en sammanfattande beskrivning av vad vi såg i våra fallstudier. Därefter utvecklar vi och problematiserar ett antal, i vårt tycke väsentliga, punkter där vi anser att diskussion behöver föras med sikte på klargöranden och förbättringar. Rapporten avslutas med slutsatser och sammanfattning.

Rapporten har utarbetats av Anders Bruhn. Den är dock resultatet av ett gemensamt arbete och har diskuterats noga i projektgruppen. Gruppen ansvarar därför kollektivt för dess innehåll. Ett första manus färdigställdes i mars 2004. Detta har sedan diskuterats i möten med ARNE-programmets ledning, personal och ledning vid AI Umeå samt prof. Bo Strangert, Umeå universitet. De olika mötena följdes sedan upp med skriftliga synpunkter. Som resultat av dessa synpunkter har en del förändringar gjorts i föreliggande slutversion av rapporten. Ett varmt tack till alla som ställt upp och bidragit med information och kunnande i utvärderingsprocessen!

### ***ARNE-programmet - målsättningar***

Utvecklingen av KASP har skett inom ramen för ARNE-programmet ("utvecklingsprogrammet ARBetsorganisation och NEgativ stress"). Vår utvärdering av KASP är ett led i vårt uppdrag att utvärdera metodutvecklingsdelen i detta program. Det är därför nödvändigt att starta med en beskrivning och diskussion kring de ramar programmet ger.

I ARNE's målangivelser sägs att AV idag har ett antal metoder för tillsyn av det psykosociala arbetsmiljöområdet. Flertalet är dock omfattande och kräver hög kompetens i genomförandet. I

---

<sup>1</sup> Den manual för KASP som vi utgått från i denna utvärdering är daterad augusti 2003. En tidigare manual framtoogs för utbildningssyfte under våren 2003.

praktiken blir det svårt för många inspektörer att hantera dem. Vidare framhålls att grunden för det psykosociala tillsynsarbetet utgörs av kontroll av SAM. SAM är dock inte alltid en framkomlig väg vid tillsyn, särskilt av småföretag. Det gäller därför att utveckla "en eller flera metoder som kan tillämpas av arbetsmiljöinspektörerna för att uppmärksamma och bedöma negativ stress och arbetsorganisatoriska brister oavsett verksamhetens art eller bransch."

ARNE-programmets målsättningar är ganska vida. Målet uttrycks som att stimulera till utveckling av nya metoder med hög generalitet och användbarhet med hänsyn till resursinsats och kompetenskrav. Det senare både i relation till inspektörer och inspekterade. Metoderna skall vara relativt enkla och lättillämpade. I relation till övergripande mål för tillsynsarbete är det något oklart hur stor variation, hur långt programmet tillåter utveckling av metoder för olika syften och sammanhang. Ett par frågor anmäler sig:

- Efterfrågas en metodarsenal vilken tillåter att man i olika former av tillsyn tillämpar radikalt olika målsättning? Kan t.ex. en metod enbart vara inriktad på kontroll, medan en annan i det närmaste helt betonar en pedagogisk och medvetandehöjande funktion? I själva tillsynsbegreppet ligger en självklar målsättning om kontroll. Samtidigt innebär den numera gällande s.k. självreglerande strategin för tillsynsarbete som SAM är ett utslag av, att AI skall stimulera och påverka arbetsgivaren att själv driva sitt arbetsmiljöarbete.
- Hur skall metodutvecklingen förhållas till själva målobjektet, arbetsplatsen? Är ARNE-programmets mål att stimulera till utveckling av alternativa metoder, metoder som i en kommande metodhandbok kompletterar varandra ifråga om inriktning på olika målobjekt, typer av arbetsorganisationer? Eller, är målet standardiserade metoder vilka endast med marginella designförändringar äger en hög grad av tillämpbarhet i många olika inspektionssammanhang? Om det senare är fallet, och det indikeras i viss mån av citatet ovan, kan vi räkna med stora 'överlappningar' mellan de metoder som tas fram.

Hur det nu än förhåller sig med detta måste vi förutsätta att all metodutveckling sker inom ramen för de allmänna regler för inspektion (Tjänstemeddelande 4:2003). Dessa uttrycks på följande vis:

Inspektion är en tillsynsinsats som normalt genomförs i form av besök på ett arbetsställe för att kontrollera om det finns brister i arbetsmiljön som kan innebära risk för ohälsa eller olycksfall eller att arbetsmiljön i övrigt inte är god. I inspektion ingår att kontrollera arbetsgivarens SAM så att detta tillämpas praktiskt i den löpande verksamheten. Inspektion syftar till att få arbetsgivaren att vidta åtgärder i de fall brister i arbetsmiljön eller SAM konstateras.

I formuleringen av vårt utvärderingsuppdrag, och under rubriken ' Tillsynsmetodernas användbarhet', finns följande konkretisering av centrala målsättningar med tillsynen:

Denna aspekt handlar om *objektivitet och rättssäkerhet* i tillsynen. Beskrivning av arbetssituationen, som kommer fram vid en metodinspektionen, skall normalt kännas igen och accepteras av alla parter på arbetsstället. Det är också viktigt att beskrivningen har en hög grad av  *trovärdighet* i den vetenskapliga världen som faktaunderlag för krav och förelägganden. Bristbeskrivningar får inte uppfattas som godtyckliga bedömningar och ett subjektivt tyckande. Ur rättssäkerhetssynpunkt är det viktigt att datainsamlingen bygger på arbetsmiljölagens och arbetsmiljöföreskrifternas formulering i bedömningsunderlaget. De krav som riktas mot arbetsgivaren måste ha en god *tillförlitlighet* då upplevelsedata och faktaunderlag från berörda ligger som grund för myndighetsutövningen. (våra kursiveringar, AV, Eriksson 2003)

Det kan tilläggas att i programbeskrivningen för ARNE framhålls att utvecklingsprogrammet "ska säkerställa att stressrelaterad psykisk och fysisk belastning till följd av negativ stress och arbetsorganisatoriska faktorer kan uppmärksammas, analyseras och hanteras i ett

helhetsperspektiv.”(sid 3). Områden där riskfaktorer i första hand beror på fysiska faktorer skall således också granskas från ett arbetsorganisatoriskt perspektiv så att bakomliggande faktorer och riskkällor till stress uppmärksammas.

Begrepp som brukar framhållas i AV's olika skrivningar för att ringa in övergripande mål är effektivitet, rättsäkerhet, enhetlighet, tillförlitlighet och trovärdighet samt, för all del, även helhetssyn (vi har kursiverat några av dessa i citatet ovan). Ett problem är att det är mycket svårt att hitta närmare definitioner av dessa begrepp i AV's måldokument. De definieras heller inte närmare i manualen för KASP, ARNE-programmet eller skrivningarna för vårt uppdrag. Målsättningarna i ARNE är sålunda på flera sätt relativt öppna för olika tolkningar. Detta sagt med förbehåll att yttre ramar givetvis existerar i lag och föreskrift. Det kan vara en stor fördel med vida ramar för metodutvecklingsarbete, det stimulerar till kreativitet och ett öppet förhållningssätt. Ur utvärderingshänseende är det dock komplicerat: vad är det vi egentligen skall utvärdera emot?

### **Frågeställningar för utvärderingen**

I AV's formulering av uppdraget att utvärdera ARNE-programmet finns ett antal frågeställningar formulerade (AV, Eriksson 2003). Många av dessa är aktuella i relation till KASP. Uppdragsgivaren väljer att indela frågeställningarna i tre grupper. Den första av dessa är - metodens effektivitet i ett yttre perspektiv:

Syftet skulle vara att försöka fastställa i vilken grad olika metoder säkerställer en god och förankrad bristbeskrivning, precisionen i kravställandet och i vilken utsträckning ställda krav genomförs. Allt detta med hänsynstagande till faktorer som resursåtgång, kompetenskrav m.m. Ambitionen bör sannolikt vara att försöka bestämma de olika metodernas styrkor respektive svagheter i olika situationer.

Detta exemplifieras sedan med ett antal frågor (sid. 3):

- Upplevs beskrivningar och åtgärdskrav som tillräckligt tydliga och väl avvägda?
- Är kraven tillräckligt långtgående för att säkra arbetsmiljön eller har dialogsituationen medfört att de ligger under nödvändig kravnivå?
- Kräver metoderna att inspektionsarbetets tyngdpunkt förskjuts något i riktning mot rådgivning, krävs kompetenshöjande insatser hos arbetsgivarna för att analys och krav ska tas emot väl?
- Var tar inspektionsåtgärden bäst – stora/små, offentligt-privat, tjänstesektor-varuproduktion?
- Vilka andra omständigheter utöver inspektionen förklarar utfallet?
- Förutsätter metoderna ett större inslag av konsultativt arbetssätt än tidigare?
- Är kunskapsläget tillräckligt bra, d.v.s. går det att tydligt ange de krav och kriterier som tillsynen ska arbeta utifrån, eller måste man bättre känna mekanismerna bakom utvecklingen av sjukskrivningstalen för att kunna utforma och implementera (det administrativa styrmedlet) tillsyn?
- Vad kräver metoden i form av resurser och kompetens?
- Vilka aspekter på metodens användbarhet (jfr nedan) finns ur ett arbetsgivar-/arbetstagarperspektiv?

Flera av dessa frågor är vida och omfattande. Med den design och de resurser som står till buds för den här aktuella utvärderingen, kan vi endast ge partiella svar på, eller föra en någorlunda kvalificerad diskussion kring dessa. Den andra frågan t.ex., förutsätter en mycket mer långtgående undersökning av utvecklingen på de företag som varit föremål för inspektion, den tredje frågans andra del samt den fjärde och nionde likaså. Den femte är oklar, vilket utfall avses?

Den andra angivna gruppen beskrivs som ett inre perspektiv - metodutveckling som ett 'innovationssystem'. Denna grupp frågor riktas i första hand mot själva ARNE-programmet, inte KASP. Några frågor är dock relevanta även i detta sammanhang. Det gäller frågor med bäring på

hur KASP-projektet vuxit fram och implementerats inom AV's Umeådistrikt.

Den sista gruppen frågor handlar slutligen om metodernas användbarhet. Frågeställningar med bäring på KASP-utvärderingen här är:

- Är metoden/arbetsproceduren förståelig och hanterlig?
- Är språket anpassat för inspektörer och arbetsplats?
- Är det troligt att man når *målet* med tillsynsinsatsen med metoden/arbetsproceduren?
- Om metoden/arbetsproceduren används, ses inspektören som en *objektiv* bedömare?
- Får man ett *adekvat* bedömningsunderlag?
- Blir resultatet av tillsynsinsatsen  *trovärdigt*?

Även här har vi kursiverat några begrepp vilka är centrala men ofta inte särskilt väl definierade i de olika skrivningarna. Ovan nämnda frågeställningar är formulerade i själva vårt uppdrag och bildar därmed utgångspunkt i utvärderingen här. Några av dem tvingas vi, som nämnts, förhålla oss relativt fritt till, andra har vi utvecklat vidare. Ytterligare frågeställningar har sedan kommit till allteftersom vårt arbete har utvecklats.

## ***KASP - metoden - beskrivning***

### **Inledning**

Här kommer vi att utgå från den manual som skrevs ut i augusti 2003 och som legat till grund för Umeå-inspektionens KASP-utbildning under hösten. Den motsvarar, enligt prof Bo Strangert, Umeå universitet, en av metodens upphovsmän, inte den ursprungligen tänkta helhetsmetoden. Den senare skall kunna tillgodose större beviskrav och vara mer strikt kopplad till föreskrifterna. Grundversionen, som här är aktuell, ska kunna användas vid arbetsställe av mindre omfattning eller som del i en större inspektion. Som sådan svarar den mot distriktsledningens uttryckliga önskan om att ha ett instrument eller lathund att ta till även utan förberedelser (brev jan 04, detta bekräftas också i intervju med distriktschefen). Strangert påpekar att denna grundversion dock i sig kräver ordentlig utbildning, en utbildning som inspektörerna, enligt honom, inte fått vid utvärderingstillfället. Vi skall återkomma till detta nedan.

På sid. 4 i den föreliggande manualen framgår att den grundversion som avhandlas lätt kan breddas och fördjupas vid behov av noggrannare kontroll. Mer utvecklade KASP-versioner är tänkta för mer komplexa och riskfyllda arbetsmiljöer. ”Det gäller då att planera och designa inspektionsmetoden med hänsyn till de speciella kraven i respektive projekt.”(a.a.). Skrivningarna i manualen är något oklara. Är det här fråga om en innehållslig utveckling som kräver sin särskilda manual? Eller, är det enbart fråga om att utveckla designen men med denna grundversion som bärande element? I intervjuer och samtal anser vi oss ha fått en aning motstridiga uppgifter på denna punkt. Huruvida det är ‘på gång’ andra och mer utvecklade versioner av KASP är dock svårt för oss att förhålla oss till. Vår givna utgångspunkt måste bli att utvärdera mot den manual som föreligger (augusti 2003) och dess relation till den inspektionspraktik vi studerat.

### **Syfte-mål**

Syfte och mål för KASP-metoden, såväl dess grundversion som övriga versioner, anges i manualen på följande vis:

KASP är en flexibel och generellt användbar metod för att inspektera arbetsorganisatoriska, sociala och psykologiska arbetsmiljörisiker.

Den har följande huvudegenskaper:

1. Inspektionen inriktas på arbetsgivarens (arbetsställets) förutsättningar och förmåga att genomföra riskbedömningar och riskhantering.
2. Kraven på hur riskbedömningar och riskhantering skall genomföras följer föreskrifterna om Systematiskt arbetsmiljöarbete (ASF 2001:1) i förekommande fall kompletterade med sakföreskrifter.
3. Underlaget för tillsynen inhämtas *huvudsakligen* genom kommunikation med arbetsgivaren och arbetstagarna och deras representanter. Kommunikationen genomförs genom samtal och intervjuer, formulär och skrivelser, som alla är strukturerade i överensstämmelse med SAM-föreskrifterna. Viktigaste kännetecknet är att inspektören följer en kommunikationsstruktur, som överensstämmer helt med kontrollstrukturen ('Kontrollcykeln') i SAM.
4. Kommunikationen *kan kompletteras* med observationer av arbetsmiljöer och arbetsprocesser samt granskning av dokument.
5. KASP-metoden är generell för att den kan användas i samband med olika typer av tillsyn. Den är flexibel för att den kan formas i mer eller mindre utvecklade versioner och användas av både specialister och icke-specialister på ASP-frågor. (våra kursiveringar, KASP-manual augusti 2003:3)

I ovan citerade manual framhålles också att inspektören kontrollerar arbetsgivarens sätt att bedöma och hantera ASP-risker, utan att, *i normalfallet*, göra en egen diagnos eller prognos av faktiska fysiska och psykiska tillstånd hos arbetstagarna. Det framhålles vidare att metoden kan tillgodose kraven på saklighet och objektivitet i myndighetsutövningen mycket tack vare att inspektionsresultaten inte grundas på inspektörens egna subjektiva bedömningar av svårobserverbara och svårtolkade förhållanden.<sup>2</sup>

Målsättningen är alltså att genomföra en inspektion vilande på kommunikation kring, och undersökning av, arbetsgivares och arbetstagares egen rapportering av hur arbetet med vissa typer av arbetsmiljörisiker genomförs på arbetsplatsen. Det hela skall ske sakligt och objektivt. Tillsynen skall vara rättssäker och trovärdig ur samhällssynpunkt. Den skall vara förenlig med vetenskapligt grundad kunskap. Metoden innehåller två funktioner. Kontrollfunktionen, dvs. kontroll av att lag och föreskrift följs, vilken är grundläggande. Dessutom anges en kommunikationsfunktion ”..för att informationsutbytet med arbetsställets representanter skall bli effektivt under tillsynen.” (sid. 6). Effektivitet i detta sammanhang värderas visavi kontroll. Den strukturerade kommunikationen skall möjliggöra en fungerande kontroll. Men, det handlar också om pedagogik; ”deltagarna på arbetsstället får en tydlig bild av SAM genom att kommunikationscykeln överensstämmer med kontrollcykeln i SAM.” (sid. 10). Metoden har alltså även ett informativt syfte, om än tydligt underordnat.

En förutsättning för allt detta är att inspektionerna följer intentionerna och anvisningarna i manualen, att föreskrifter och regler uttolkas korrekt och att inspektionsdesignen är adekvat (sid. 6).

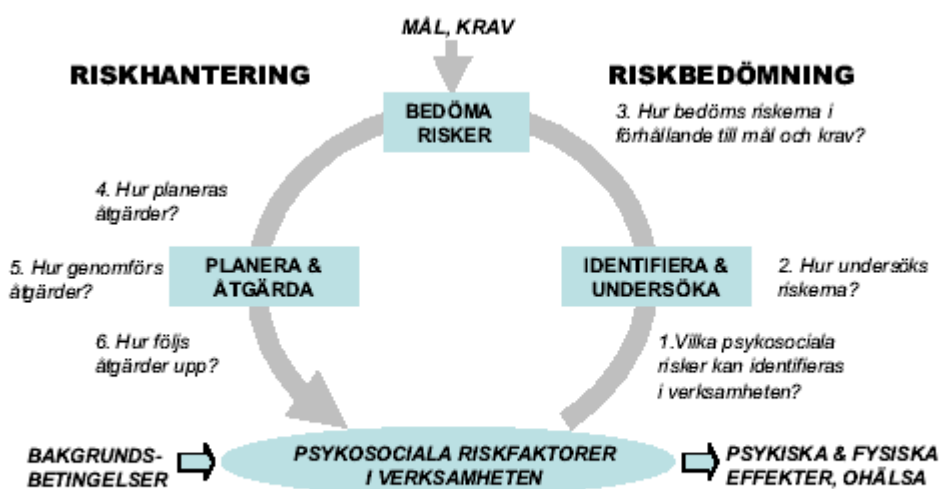
## Upplägg - metod

KASP i sin grundversion, dvs. den som skildras i här nämnda manual, skall vara en undersökning av hur det systematiska arbetsmiljöarbetet med ASP-risker fungerar på arbetsstället. Det är alltså inte en metod med primär målsättning att bedöma förekomsten av sådana ASP-risker. Det som ska inspekteras är hur sådana problem kartläggs och hanteras i relation till centrala inslag i SAM. Det framhålles vidare i manualen att metoden är särskilt lämplig när inspektionen är av mindre

<sup>2</sup> Observera de kursiverade uttrycken i citat och text. Dessa öppnar för alternativa versioner och varianter. När, hur och varför sådana alternativ kan bli aktuella kommenteras dock inte i manualen.

omfattning (få arbetstagare vid arbetsstället, underavdelning eller vid litet behov av mer djupgående tillsyn, sid. 12). Någon för KASP särskild föreberedelse anges inte i manualen.

Grundversionen är vidare en metodik enbart för kommunikationen vid själva inspektionstillfället. I såväl manual som i intervjuer med ansvariga för metodens utveckling, framgår att man vill göra en tydlig distinktion mellan metod och inspektionsdesign. Det senare, dvs. vilka man skall träffa på arbetsplatsen, i vilken ordning det skall göras etc., tar inte denna KASP-version ställning till. Metodmanualen har heller ingenting att säga om planering och förarbete, hur Inspektionsmeddelandet bör skrivas eller om någon särskild typ av uppföljning bör genomföras. Grundversionen av KASP förutsätter sålunda inte någon annan typ av förberedelse, design och efterarbete än det som inspektören skall göra enligt de vanliga reglerna för inspektion (AV 4/2003).<sup>3</sup>



Figur 1:1. KASP-inspektionen följer en kontrollcykel.

Kärnan i KASP utgörs av den s.k. kontrollcykeln ovan. Denna följer den kontrollstruktur som SAM-föreskriften bygger på.<sup>4</sup> Kommunikationen skall följa de sex faserna i cykeln (de numrerade frågeställningarna i bilden). Varje fas har tre komponenter; grundfråga (bilden), uppföljningsfrågor ('Vad gäller det?', 'När?', 'Var?', 'Hur?' etc.), samt kontroll av inspektionsresultaten mot föreskrifter. Särskilt för det sistnämnda finns ett antal frågemallar i form av bilagor, i manualen. De frågeställningar som beskrivs (inklusive frågemallarna) tjänar som 'innehållsmässiga riktlinjer' för kommunikationen. Formuleringen av konkreta frågor bör sedan ta hänsyn till den konkreta situationen (sid. 13). Detta till trots, är det uppenbart att den metod som beskrivs i manualen är standardiserad till sin karaktär. Främsta motivet för detta framgår också klart; rättssäkerhet och objektivitet. Det gäller att undvika 'subjektiva bedömningar och godtycke'. Intentionerna med modellen är att inspektörerna i allt väsentligt och i angiven turordning, skall följa stegen i manualen och dess frågemallar. Detta framgår också

<sup>3</sup> Här bör påpekas att "Regler för inspektion" ej innehåller närmare vägledning på dessa punkter.

<sup>4</sup> Kontrollcykeln följer dock inte alla SAM's paragrafer. På sid 8 i manualen, där KASP-inspektionen tydligt relateras till SAM, står följande: "Inspektionen skall tillse att man kontrollerar genomförda åtgärder på arbetsplatsen (10 §), och gör en årlig uppföljning av arbetsmiljöarbetet (11 §), vad gäller ASP-risker.". 11 § är dock ett exempel på en nyckelparagraf i SAM som inte ingår i KASP-cykeln.



tydligt, om än indirekt, av följande citat:

Inspektionsproceduren skall därför genomföras så långt möjligt efter anvisningarna i respektive KASP-version. Frågor skall ställas även i de fall inspektören inte kan räkna med godtagbara svar. Även frånvaron av godtagbara svar skall dokumenteras för att eventuellt tjäna som underlag för IM eller en uppföljande inspektion. Ett annat skäl är att själva inspektionsproceduren skall bidra till att förbättra förståelsen på arbetsplatsen av vad systematiskt arbetsmiljöarbete med ASP-risker är. (a.a., sid. 10)

Vad som däremot är lite otydligt i manualen är huruvida dess olika steg skall följas lika strikt i mer utvecklade versioner av metoden, när sittningar genomförs med flera olika personalgrupper och/eller representanter för olika nivåer i organisationen.

## **Metodens utveckling och implementering**

Utvecklingsarbetet med KASP har tillgått så att en inspektör i projekterande och utvecklande syfte, och i dialog med företrädare för Umeå universitet, har genomfört ett antal inspektioner inom skolan i enlighet med den framväxande modellen. Detta utvecklingsarbete har skett under c:a ett års tid och med finansiering via ARNE. En del av inspektionerna har följts av universitetet på nära håll via observation.

Det bör nämnas att KASP är en utveckling av den, i samarbete mellan Umeå universitet och AI's Umeådistrikt, tidigare framtagna s.k. PSI-metoden (Strangert 2000).

I juni 2003 färdigställdes en utbildningsversion av inspektionsmanualen. Nyanställda inspektörer har fått särskild utbildning inom ramen för sin introduktionsutbildning. Övriga inspektörer har utbildats i metoden under två halvdagar. Vid det första tillfället gavs information om modellen. Därefter gavs samtliga inspektörer tid att läsa igenom manualen och komma med skriftliga synpunkter. Distriktet anordnade sedan ytterligare en halvdag för gemensam genomgång och diskussion kring metodens styrkor och svagheter. Samtliga inspektörer har därefter haft till uppgift att under hösten prova metoden vid minst en inspektion. Uppföljning och avslutande utvärderingstillfälle internt skedde den 15/12 - 2003.

## **Sammanfattning - kommentarer**

### **Slutsatser av manualens beskrivning**

I fråga om var en KASP-inspektion skall lägga tyngdpunkten, är manualen mycket tydlig; kontroll grundad på objektivitet och rättssäkerhet i tillsynen. Medlet för detta är det standardiserade förhållningssätt som manualen förespråkar. Detta i sin tur bygger på en nära kopplingen till SAM-föreskriften. Ett visst pedagogiskt, informativt syfte, kan också spåras. Kommunikationens uppstyning till kontrollcykeln förväntas ha en normerande karaktär. Den är tänkt att leda till en insikt hos de inspekterade om hur ett fungerande system för arbetsmiljöarbete bör se ut.

Ytterligare vad som understryker det 'objektivistiska' synsättet är att inspektören inte skall göra egna bedömningar av faktiska förhållanden, ställa diagnoser på arbetsmiljön etc. Metoden bygger på de intervjuades/samtalandes egna beskrivningar och rapporterade upplevelser av ASP-problematik. Detta skall sedan ligga till grund för en kontroll av hur denna typ av problem åtgärdas på arbetsplatsen. Metoden är alltså inte primärt en metod för att kartlägga ASP-risker och brister.<sup>5</sup> Det är en metod för att kontrollera arbetsgivarens system för att hantera dessa risker.

<sup>5</sup> Orsaken till att vi skriver 'primärt' här är den 'brasklapp' som finns i den fjärde av de fem angivna huvudegenskaperna hos KASP (sid 3, obs detta gäller inte specifikt grundversionen som här utvärderas, utan KASP

Med utgångspunkt i manualen och våra intervjuer kan vi konstatera att grundversionen av KASP enbart är ett verktyg för kontroll och kommunikation vid själva inspektionsmötet. Den innehåller inga ställningstaganden till design, dvs. antal möten, personalgrupper etc. Den innehåller inget om övriga led i inspektionskedjan, såsom t ex förhandsinformation och avisering, författande av Inspektionsmeddelande, uppföljning etc. Mot bakgrund av det standardiserande förhållningssätt som manualen ger uttryck för, bör redan här framhållas att det senare är motsägelsefullt. En inspektion består inte bara av själva mötet. Om tydlighet och rättssäkerhet är överordnat mål så borde åtminstone inspektionsmeddelandet relateras tydligt till kontrollcykeln i KASP.

### **Två KASP:ar?**

Vi har omsider blivit uppmärksamma på de divergerande synsätt som existerar bland KASP-metodens upphovsmän. Som utvärderare såg vi tidigt en tydlig skillnad mellan manualen och hur inspektörerna tillämpade denna i sin praktik. Det strikta följandet av kontrollcykelns olika steg och frågemallar, avgränsning till ASP-frågor, undvikande av bedömningar etc. som manualen stipulerar, är uppenbarligen inte det synsätt som gäller bland inspektörerna.<sup>6</sup> Detta har vi fått besannat i såväl intervjuer som observationer. Det finns också, det bör framhållas, en del skrivningar i manualen som öppnar för en friare tolkning och ett mer flexibelt förhållningssätt till metoden. Detta gör att man får intrycket av att manualen i vissa delar är en kompromiss mellan två olika synsätt. Till detta skall vi återkomma.

För att vår redovisning nedan skall bli någorlunda begriplig så måste dock även den metodvariant, som vi kan kalla 'praktiker-KASP' kort skisseras:

...det är för oss att strukturera upp tankarna under inspektionen och hålla struktur på inspektionen. Det händer ju rätt ofta när man är ute att tankarna far iväg, när man intervjuar och samtalar, det är ett bra sätt att hålla tillbaka... men vi skulle nu faktiskt prata om de där riskfaktorerna som ni ser i er organisation, kan vi gå åter till det så kan vi ta det här med hur ni åtgärdar sen, eller hur ni undersöker sen beroende på vad vi kommer in på, för det är så lätt gjort att man blandar samman de här sakerna.' Det blir en mix av alltihopa, det tycker jag är ganska skönt att kunna återgå. (inspektör i fokusintervju)

Här ses kontrollcykeln som ett slags alternativ till checklista, vilken kan tillämpas i alla typer av inspektioner. Den underlättar kommunikationen och ger inspektören en möjlighet att löpande kontrollera att man täckt in det väsentliga. I de inspektioner vi följt, samt efter vad som framkommit vid intervjuerna, framgår att cykeln (och frågemallarna) tillämpas med en hög grad av flexibilitet och anpassning till den unika situationen. Inspektörerna gör 'nedslag' i cirkeln. Mycket tid avsätts till dess första del, diskussioner kring de arbetsmiljörisker, såväl ASP som fysiska, som man spårar på arbetsplatsen. Manualen anvisar egentligen en jämn fördelning av kommunikationen kring kontrollcykelns olika steg (se t ex sid.10, inte minst skrivningen om att

---

allmänt): "Kommunikationen kan kompletteras med *observationer* av arbetsmiljöer och arbetsprocesser samt granskning av dokument." Eftersom ingen vägledning ges när och hur en sådan komplettering skall göras måste detta antas bero helt på inspektörens professionella bedömning. Kontrasten mellan en sådan fri bedömning och manualens strikt angivna tillsynsmodell är så stor att om en inspektör inom ramen för grundversionens manual bestämmer sig för att tillämpa punkt 4 så lämnar denne i praktiken modellen för en annan tillsynsmetod.

<sup>6</sup> I kritiken av föregående utvärderingsmanus har vi på denna punkt mött invändningar. Några har menat att det är en missuppfattning att kommunikationen måste ske 'mekaniskt i ordnade steg'. Efter ytterligare en noggrann genomläsning av manualen vill vi dock hävda att detta är precis vad andan i manualen uttrycker, och detta inte bara för grundversionen (se särskilt sidan 6 och 10). Om en sådan struktur egentligen inte är vad upphovsmännen avser så måste detta tydliggöras i manualen.

frågor skall ställas även i de fall inspektören inte kan räkna med godtagbara svar).

Förekomsten av två metodvarianter, en 'manual-KASP' och en 'praktiker-KASP', komplicerar förstås vår utvärdering. Vad är det egentligen vi skall utvärdera här? Det kan tilläggas att prof. Strangert i ett brev framhåller att, mot bakgrund av den i hans tycke magra utbildningsinsatsen som föregått KASP-inspektionerna, endast en av inspektörerna, dvs. den som varit med om att utveckla KASP, kan förväntas ha tillräcklig kunskap för att tillämpa metoden och därför är värd att utvärdera.

Vår lösning på det dilemma vi hamnat i är att diskutera det vi sett och de frågor detta i förlängningen väcker. Vi skall problematisera de olika synsätt, målsättningar och praktiska tillvägagångssätt vi har kunnat urskilja. Vi kan dock mycket litet säga om hur effektiv metoden är när manualen följs till punkt och pricka. Vi kan däremot försöka förstå varför inspektörerna inte följer den strikt, dvs. vad detta står för, hur och varför en sådan situation kan uppkomma.

## ***Utvärderingen av KASP - vårt upplägg***

### **Metod**

Utvärderingen av KASP har lagts upp i samarbete med ledningen för AV's beställare centralt samt Umeådistriktet. Efter inledande intervjuer och diskussioner med dem som varit med och utvecklat metoden (vid AI Umeå samt Umeå universitet), gav vi oss i kast med att samla in data. De data som utvärderingen vilar på är:

1. Olika former av skriftliga dokument såsom metodmanual, inspektionsaviseringar, allehanda informationsmaterial samt inspektionsmeddelanden (vi har dock inte erhållit samtliga IM från KASP-inspektioner under hösten, endast sju).
2. Tre fallstudier av tre olika KASP-inspektioner i en och samma av länets kommuner. Vi försökte här välja ut tre, i förhållande till varandra tämligen olika, arbetsplatser. Valet föll på en skola/rektorsområde, en livsmedelsindustri samt ett hotell. De båda sistnämnda ingick i koncerner. Möjligen kunde vi ha kompletterat våra observationsstudier med en tillsyn av ett lite mindre, självständigt företag. Vi tror dock inte att denna eventuella, urvalsmässiga, brist har någon särskild betydelse för utvärderingen. I fallstudierna följde vi till att börja med de fyra inspektörerna vid inspektionerna ute på arbetsplatserna. Detta skedde i oktober (vecka 42). Vi återvände därefter i november (vecka 47) för uppföljande intervjuer på arbetsplatserna (sammanlagt två enskilda och två gruppintervjuer, fallen beskrivs närmare nedan och i bilagan). Här bör inskräpas två metodproblem; det ena är att vi endast på en arbetsplats, skolan, fick tillfälle att intervjua personalrepresentanterna enskilt. Det andra problemet är att man inte kan bortse från vissa intervjuareffekter. Att uttrycka stort missnöje och avgörande kritik kan vara lite känsligt eftersom man kan anta att detta kommer att nå berörd inspektör.
3. Under november genomfördes också intervjuer med de berörda inspektörerna, samt distriktschef och jurist vid AI Umeå (fem intervjuer). Dessutom genomfördes en s.k. fokusintervju med fem andra inspektörer. Syftet med den senare var att få en bredare inblick i inspektörernas tänkande och erfarenheter kring metoden.
4. En arbetsbok delades också ut till samtliga inspektörer vid Umeådistriktet. Samtliga inspektörer vid Umeådistriktet skulle alltså genomföra minst en KASP-inspektion under hösten. Via frågor i arbetsboken tänkte vi oss få en generell bild av metodens tillämpning på ett antal punkter. Arbetsboken innehöll två uppsättningar sådana frågor. Den ena var avsedd att besvaras/kommenteras före inspektion och handlade om förväntningar och

förberedelser. Den andra skulle besvaras efter inspektion och handlade om intryck och reflektioner kring inspektionens resultat. Arbetsboken blev dock inte vidare lyckad eftersom endast fem inspektörer skickade in sina kommentarer.

Bland annat för att få nödvändiga jämförelseobjekt till KASP-utvärderingen har vi parallellt följt den s.k. KOPS-metodens utveckling. Här har vi bl.a. deltagit vid två utvecklings- och dialogkonferenser, samt fått särskild information kring metoden av projektansvarig. Vi har även haft tillfälle att studera och observera andra metoder och arbetssätt vid inspektion inom AV's Stockholms- och Örebro-distrikt (t.ex. den s.k. Fokusmetoden).

## **Resultat och analys – diskussion om metodproblem**

### ***Fallstudierna***

#### **Likheter och skillnader**

De tre fall av KASP-inspektioner vi fick tillfälle att studera fångar, tack vare sina inbördes olikheter, ett ganska brett spektrum av det fragmenterade arbetsliv som AI's inspektörer möter i sitt tillsynsarbete. Här finns avsevärda olikheter i fråga om branschstruktur och kultur samt arbetenas karaktär och de villkor som styr dem. Vi har besökt en verksamhet inom offentlig förvaltning av utpräglad tjänstemannakaraktär, och med en dominans av kvinnor i arbetsstyrkan. Här kunde psykosociala arbetsmiljöfrågor förväntas vara särskilt påträngande. Vi har besökt en relativt traditionell tillverkning med en i huvudsak kollektivanställd och manligt dominerad arbetsstyrka. Här fanns en rad typiska och traditionella fysiska arbetsmiljöproblem. Slutligen har vi besökt ett företag i servicebranschen, med kvinnligt dominerad, kollektivanställd, arbetsstyrka. Här finns en ganska stor spridning av arbetsuppgifter och rätt stora olikheter i fråga om arbetsvillkor. De två sistnämnda ingår alltså i koncerner, till karaktären dock relativt olika. Den förstnämnda tillhör en ganska liten nationell koncern, den sistnämnda en större hotellkedja.

Intressant här är att försöka se vilka eventuella skillnader hos arbetsställena som kan förklara olikheter i metodtillämpningen, och vad som är gemensamt i denna trots dessa skillnader. Några viktiga skillnader som vi såg i situationen, är att skolans personal verkar ha en högre medvetenhet i ASP-frågor än personalen på de övriga arbetsställena. Här fanns en vana att diskutera sådant. Detta kanske kan hänföras till att psykosociala frågor blir särskilt framträdande i denna miljö. Senare års mediedebatt om neddragningar, sjukskrivningar och utslagning inom offentlig sektor, bidrar säkert också. Vid livsmedelsfabriken fanns å andra sidan en vana vid miljöarbete, låt vara främst inriktat på fysiska risker. Dessutom hade man, till skillnad från de övriga två, varit utsatt för inspektion tidigare.

Ingen av de tre arbetsplatserna tycktes präglade av några mer omfattande konflikter. Samtliga uttryckte en positiv hållning till AI's verksamhet. Samtliga av de vi intervjuade efteråt, tyckte att inspektionens resultat gav en god bild av arbetsplatsens miljöförhållanden. De krav som formulerades ansågs också korrekta. Samtliga uttryckte, om än i varierande utsträckning, att inspektionen varit nyttig och givande. Kritik uttrycktes dock på enskilda punkter.

Den mest slående likheten mellan de tre arbetsplatserna är att ingen kan sägas ha ett fungerande system för arbetsmiljöarbetet. Samtliga verkar dessutom sakna en grundläggande medvetenhet om nödvändigheten av systematik i arbetsmiljöarbetet, och att detta är av lagen påkallat.

Alla tre huvudansvariga inspektörer är relativt erfarna i sitt arbete. En skiljde dock ut sig på så

sätt att hon varit med om att utveckla KASP. Hon hade därför en helt annan kunskap om metoden än de övriga. De utförde ju sina första KASP-inspektioner. Hon hade dessutom hjälp av ytterligare en inspektör, låt vara ny i verket, men ändå erfaren på området och med en specifik fackkompetens. I analysen av KASP framstår därmed händelseförloppet i denna inspektion som viktigast.

KASP i sin grundversion tar inte ställning till inspektionens omfattning och design. Ett antal väsentliga skillnader mellan de tre inspektionerna måste här framhållas. Den första inspektionen, den som utfördes av den 'KASP-kunnige' inspektören, ingick i en större inspektionsinsats vid en hel skolförvaltning. Den var i sig omfattande och innehöll möten med flera personalgrupper. Den skulle också följas upp med inspektionsmöten på högre nivå i organisationen. Den andra inspektionen, den vid livsmedelsfabriken, hade väsentligen uppföljningskaraktär. En inspektion hade här utförts ca ett år tidigare. Den här aktuella inspektionen genomfördes dessutom i, en för företaget, mycket turbulent tidpunkt. En nya företagsfusion skulle offentliggöras samma dag! Den tredje inspektionen var en 'nyinspektion'. Den var tydligt aviserad som en SAM- och ASP-inspektion.

Förarbetet inför de tre inspektionerna skilde sig avsevärt. Endast vid skolan hade ett lite mer omfattande pedagogiskt material skickats ut. Tyvärr fick de anställda tillgång till detta lite sent. Det är därmed svårt att värdera effekterna av det.

De inspektionsmeddelanden som blev resultatet av tillsynsinsatserna skiljer sig också avsevärt till sin karaktär. Endast i ett fall, hotellet, kan man tala om en tydlig röd tråd. Detta har därmed en viss pedagogisk karaktär som de andra inte besitter. Det gäller dock inte i ASP-frågor. Det är SAM-systemet som fokuseras.

KASP nyttjades tydligt som kontrollverktyg i alla tre inspektionerna. Det skedde dock med stor flexibilitet i relation till kontrollcykeln och manualen. Den pedagogiska, informativa, sidan av tillsynen varierade. Vid skoltillsynen var inspektören relativt tydlig om att återföra diskussionerna till cirkeln med jämna mellanrum. Helhetsförståelsen hos de inspekterade motverkades dock av långa diskussioner kring den fysiska miljön, samt ett inspektionsmeddelande som inte innehöll samma röda tråd. Även vid hotelltillsynen skedde viss återföring på kontrollcykeln. Helhetsbilden här, med inspektionsmeddelandet inräknat, blir att det för de inspekterade bör ha framgått att SAM fokuserades. Vid livsmedelsfabriken blev intrycket mycket splittrat, dels pga. den pågående fusioneringen, dels pga. inspektionens uppföljningskaraktär.

Vid samtliga inspektioner användes avsevärd tid för själva riskinventeringen, diskussionen om arbetsmiljön på arbetsplatsen. Här blandades ASP-frågor med fysiska arbetsmiljöfrågor. Vid någon av dem fick de förra frågorna ganska undanskymd plats.

## Om kartan och verkligheten

Är då dessa tre (fyra) inspektörers sätt att se på, och använda, metoden representativt för inspektörerna på distriktet? Ja, det vill vi hävda utifrån vårt samlade empiriska material. Det finns en del marginella skillnader i betoningen av olika inspektionsinslag. I grunden tycks man dock enig. Man ser KASP som ett kontroll- och kommunikationsverktyg att användas med flexibilitet. Stor hänsyn måste tas till den unika situation som varje inspektionsmöte utgör. En del inspektörer kanske lyfter fram den pedagogiska, informativa sidan mer än andra. För samtliga är dock denna underordnad.<sup>7</sup> Olika inspektörer betonar också för- respektive efterarbete olika. Vissa framhåller att de vill se en utveckling av metoden så att den inkorporerar hela inspektionskedjan.

<sup>7</sup> Till skillnad från t.ex. KOPS-metoden som särskilt lyfter fram det pedagogiska.

Samtliga vi inhämtat åsikter från på distriktet ser dessutom detta i stor utsträckning som en SAM-metod. Den anses precis lika användbar för ASP-frågor som för fysiska miljöfrågor. De betonar dessutom att dessa områden inte kan ses isolerat från varandra. Vidare anser de vi intervjuat att KASP kan användas på alla företagstyper och i alla branscher. Denna gemensamma grundsyn gör att vi anser oss kunna tala om förekomsten av en 'praktiker-KASP'. Manualen talar, som sagt, ett annat språk. Den andas stringens och strikthet i följande av faser, steg och frågemallar, och den presenterar KASP som en metod inriktad särskilt på ASP.

Med detta som utgångspunkt skall vi nu lyfta fram och diskutera olika aspekter av det vi har sett. Syftet med denna problematisering är, dels att värdera mot uppdragsgivarens målsättningar och frågeställningar, dels att ge underlag för en fruktbar diskussion och fortsatt utveckling av metoden.

## ***Analys – problem som behöver diskuteras, metodinslag som behöver utvecklas***

### **I. Övergripande strategi, regler för inspektion, ARNE kontra KASP**

Hur lever KASP upp till de övergripande målen i ARNE? Som konstaterades inledningsvis är målen för metodutvecklingen ganska vida och öppna för tolkning. Detsamma gäller de övergripande målbegreppen för AV's verksamhet; enhetlighet, rättssäkerhet, tillförlitlighet, effektivitet och trovärdighet. Hur dessa skall tolkas är svårt att finna närmare vägledning om i AV's olika dokument. Ytterst kanske detta i och för sig vilar på en oklarhet i de statliga direktiven för AV's verksamhet. Är det den repressiva delen, dvs. strikt kontroll av lagens efterlevnad och effektiv rättslig påföljd när så inte sker, som skall betonas? Eller, är det, i enlighet med den självreglerande SAM-strategin, att medvetandegöra, stimulera, vägleda till ett lokalt engagemang på arbetsplatsen i lagens anda?

Ett av de fem begreppen ovan är, enligt vårt förmenande, särskilt svårt och i åtminstone en betydelse, kvalitativt skilt från de övriga; effektivitet. Vad är en effektiv tillsyn och i förhållande till vad skall den värderas? Vi kan tänka oss åtminstone två skilda betydelser av begreppet. Den första innebär vad vi kan kalla ett inre perspektiv på begreppet, den andra ett yttre:

1. Det inre perspektivet innebär att effektiviteten mäts i relation till AV's verksamhetsmål och resursinsats. Det handlar då om och hur AV uppfyller i verksamhetsplaner uppställda mål och till priset av vilken resursinsats. Effektivitetsbedömningen sker här från två håll, dels huruvida man når de uppställda målen, dels kostnadseffektiviteten, alltså huruvida man gör det utifrån effektivast möjliga resursanvändning. Om inspektionsmetoden är snabb, kräver lite förberedelser, kringarbete och inspektörskompetens, och om den kan värderas mot stadgade verksamhetsmål, blir den i så fall effektiv ur verkets perspektiv. Ett sådant inre perspektiv på effektiviteten kan även anläggas ur arbetsgivarperspektiv. Om AV's insats leder till att arbetsplatsens arbetsmiljöarbete utvecklas i enlighet med lag- och föreskrift, och att detta sker utifrån en relativt liten insats i form av personalens och arbetsledningens arbetstid, blir den då också effektiv ur arbetsgivarens perspektiv. Om dessa effektivitetsmått gäller blir det närmast en fråga om en värdering av produktivitet, dvs. relationen mellan resursinsats och prestation.
2. Det yttre perspektivet värderar effektiviteten i relation till vad som är det, samhälleliga, målet med insatserna; leder inspektionsmetoden till ett förbättrat arbetsmiljöarbete och, i

förlängningen, en bättre arbetsmiljö på den inspekterade arbetsplatsen? Detta bör ändå vara den viktigaste betydelsen av effektivitetsbegreppet!<sup>8</sup> Men, i så fall måste också tolkningen av de övriga fyra begreppen sättas i relation till detta. De är underordnade och bör betraktas som medel för att uppnå effektivitet. När vi t.ex. värderar en metod i relation till begrepp som tillförlitlighet och trovärdighet, så måste denna värderas utifrån huruvida den är ett verktyg för att få fram bästa möjliga bild av den reella miljön och det reella miljöarbetet. Detsamma gäller egentligen ett begrepp som rättssäkerhet. Vad innebär det? Att inspektionen inskränker sig till att kontrollera förekomsten av ett antal formella och faktiska företeelser på arbetsplatsen som enkelt kan relateras till lag och föreskrift? Vi kan då tänka oss att kontrollen inskränker sig till t.ex. förekomsten av policydokument, planer, medarbetarsamtal etc. Eller skall inspektionen syfta till att göra en djupare bedömning av de arbetsvillkor som i praktiken gäller för personalen? Detta leder till en viktig principiell fråga; för vem skall rättssäkerheten gälla? Är det för arbetsgivaren, för personalen, eller för båda? Slutligen måste de fyra hjälpbegreppen värderas mot varandra. Hur ska de förhålla sig till varandra, vilka skall särskilt betonas etc., för att det övergripande målet effektivitet skall uppnås?

Avsaknaden av tydliga definitioner av övergripande målbegrepp gör det komplicerat att utveckla metoder och, i än högre utsträckning, att utvärdera dem. Det finns ett brett spelrum för metodutvecklingsarbete inom ARNE's ram. Mycket är öppet för tolkning. Vi kan därför, i flera fall, inte dra särskilt bestämda slutsatser om KASP i relation till övergripande mål. Vi kan dock konstatera att detta exempel på metodutveckling väl ryms inom de angivna ramarna. Vad KASP alldeles tydligt tar fasta på i programmets mål är att skapa en metod som är resurssnål och effektiv i sin enkelhet, samt har ett brett tillämpningsområde. Manualen lyfter vidare särskilt fram de övergripande målen rättssäkerhet och enhetlighet. Den tar också mycket tydligt fasta på skrivningarna om att SAM är ett grundläggande instrument för kontroll av den psykosociala arbetsmiljön. Detta i så stor utsträckning att det, enligt vår åsikt, blir en metodutveckling för just SAM, inte ASP. Vi är medvetna om att denna distinktion inte kan göras alltför skarp. Förbättringar i detta avseende bidrar säkert till bättre förutsättningar för inspektion av den psykosociala arbetsmiljön. Det är dock inte samma sak. En metod för inspektion av strukturen för systematiskt arbetsmiljöarbete behöver i praktiken inte beröra ASP-problematik. För att det skall vara en utveckling av inspektionsmetodik särskilt för ASP krävs lite mer. Detta återkommer vi till nedan.

De breddade och fördjupade krav på AV's tillsynsverksamhet som är resultatet av SAM-strategin och ASP-frågornas inträde på arenan under det senaste decenniet, har lett till ett omfattande utvecklingsarbete inom AV. I detta utvecklingsarbete kan man skönja två särskilt framträdande områden. Det ena är en omfattande satsning på att ändra personalens kompetensprofil. Det sker dels via rekrytering av personer med beteendevetenskaplig bakgrund, dels via en utveckling av verkets egna insatser för kompetenshöjning mot, särskilt det psykosociala arbetsmiljöområdet. Det andra området är satsningen på att utveckla olika metoder för tillsyn. Även detta utvecklingsarbete har särskilt fokuserat mot de psykosociala och arbetsorganisatoriska frågorna. Båda dessa utvecklingsområden är naturligtvis mycket angelägna. Det är rimligen också så att utvecklingen på dem skall harmoniera, dvs. satsningarna på det ena skall understödja och befrukta satsningarna på det andra, och vice versa. En utveckling av

---

<sup>8</sup> Sedan kompliceras frågan naturligtvis av huruvida målet är att uppnå små detaljförbättringar på ett stort antal arbetsplatser, eller mer djupgående och antagligen också mer varaktiga på ett färre antal.

metoder inom verket måste därför kopplas till utvecklingen av inspektörskårens professionalitet, dess förmåga till bedömningar etc. Alltför långt gången standardisering av metoder, med färdiga checklistor och frågebatterier, lämnar litet utrymme för inspektörens förmåga att analysera den unika situationen. Då riskeras det fulla utnyttjandet av inspektörens resurser. Detta kan i förlängningen också leda till att inspektören upplever sig hamna i motsättning till metoden. Risken finns då att denne undergräver dess tillämpning eftersom han/hon ser den som ett hot mot professionaliteten och ett intrång i yrkesrollen. Hur dessa två områden för utveckling skall förhålla sig till varandra sägs det egentligen ganska lite om i ARNE-programmet.

...ja och det är ju du, faktiskt som bär på den professionaliteten och kunskapen och erfarenheterna. Det är det som är poängen. Men sen det som blir problematiskt då, det jag ju liksom reagerar på, det är ju det att vi försöker knyta upp det här...det skall liksom legitimeras, förpackas och sägas, och kontrolleras att det här är ok. Det är ju där problemet består, professionaliteten, den vilar ju hos var och en inspektör, och för att hitta kvalitet i det då, måste man ju liksom utveckla, diskutera, fundera över sin praktik, alltså diskutera de här frågorna; hur gör vi faktiskt när vi inspekterar, vad inspekterar vi, och hur tänker vi? Vilka liksom tankar ligger till grund för vårt sätt att inspektera? Sen kan ju det ta sig olika uttryck och det kan bli KOPS eller det kan bli KASP eller PSI eller vad som helst. Det är ju ett material, ett sätt...något som man plockar upp i bakfickan liksom. (inspektör i fokusintervju)

## **II. Varför uppkommer de spänningar i KASP vi sett?**

### **Otydligheter i manualen?**

Varför blev tillämpningen av KASP annorlunda mot andan i manualen? Varför möter vi disparata förhållningssätt till metoden? En orsak till detta är nog att manualen i sig innehåller en del otydligheter, av vilka vi nämnt en del ovan. Några inspektörer har också menat att den inte är så pedagogiskt skriven. Texten påminner mer om en vetenskaplig text. Otydligheterna öppnar för skilda tolkningar och metodvarianter. Vilka otydligheter avser vi här? Ja som vi redan nämnt vill vi påstå att andan i manualen tydligt innebär ett förespråkande av en standardiserad metod. Faserna, grundfrågor med följdfrågor, mallar etc. skall följas i turordning och enligt givet mönster. Formuleringar såsom t.ex. att frågorna i mallarna är 'innehållsmässiga riktlinjer', som skall utformas med 'hänsyn till den konkreta situationen' (se manualen sid.12-13) blir då lite tvetydiga eftersom de inte utvecklas närmare. En av författarna till manualen, den inspektör vi följde, använder också hon KASP på ett mer flexibelt sätt än andan i manualen ger uttryck för.

### **Inspektörerna var otillräckligt utbildade?**

Otydligheterna kan alltså ha bidragit till att det uppkommit ett antal missförstånd på väsentliga punkter under den period då metoden på allvar skulle testas. Inspektörerna hade helt enkelt inte hunnit tillägna sig de centrala tankegångarna ordentligt. Här bör framhållas att utbildningen inför metodanvändningen, dels inte var helt slutförd, dels kanske i sig har varit otillräcklig. Att endast diskutera metoden under två halvdagar och att däremellan förväntas läsa in manualen och reflektera, verkar väl magert. Detta är också en åsikt som förs fram av de som varit med om att utveckla metoden. Eftersom vi inte har haft chansen att överblicka annat än de yttre ramarna och centrala inslagen i denna utbildning, kan vi inte värdera utbildningsinsatsen. Vi får inskränka oss till att konstatera att detta är en möjlig delförklaring. Det kan förväntas att missförstånd och olika tolkningsvarianter lätt uppkommer om inte metodens grundläggande utgångspunkter och centrala inslag klagörs noggrant för dem som skall tillämpa den. Kanske olika praktiska övningar också hade behövts? Detta kanske i synnerhet för de mer erfarna inspektörerna? Det behövs tid att reflektera på djupet kring de sätt som metoden skiljer sig från olika, i praktiken redan utvecklade arbetssätt. Vid en snabb genomläsning kan den vane inspektören kanske förledas att tro att metoden endast utgör en enklare utveckling av någon annan, t ex PSI, och därmed undervärderar



kravet på reflektion.

### **För stor brådska i implementeringen?**

Ytterligare en orsak till oklarheterna kan vara att det blivit lite för bråttom i den sista fasen av metodutvecklingen. Utvärderingen skulle därmed ha kommit för tidigt. Det kanske hade behövts mer tid för att tänka färdigt, att diskutera olika metodinslag. Om så är fallet, är dock ingen större skada skedd. Det är snarast en fördel om utvärderingen kommer in medan metoden fortfarande är under utveckling. Det öppnar möjligheter för en bättre slutprodukt om problem som uppkommit under praktisk prövning kan diskuteras, att sådant som inte fungerar kan rättas till innan metoden ses som färdig.

### **Grundläggande åsiktsskillnader om inspektionsmetodik?**

Oklarheter, missförstånd och bristande utbildning kan dock inte vara hela förklaringen till de spänningar i metodanvändningen vi sett. Mycket talar för att dessa spänningar i sig är tecken på förekomsten av mer grundläggande åsiktsskillnader om inspektionsmetodik. I korthet kan de uttryckas på följande vis: för det första har vi ett objektivistiskt synsätt som förespråkar största möjliga likhet i metodtillämpningen, oavsett de unika förutsättningarna för varje inspektionssituation (detta innebär naturligtvis inte en likhet in absurdum; vissa anpassningar måste alltid göras). Subjektiva bedömningar och värderingar från inspektörens sida skall undvikas via standardiserade upplägg och frågebatterier. Här betonas likabehandling, rättsäkerhet och juridisk stringens. Inspektionsresultatet skall hålla för rättslig prövning. KASP-manualen är utan tvekan skriven i en sådan anda. Det framgår, inte minst, av det som refererats ovan. Det är emellertid oklart hur långt kravet på ett undvikande av bedömningar sträcker sig. Det är tydligt att inspektören skall undvika bedömningar av den 'faktiska' ASP-miljön. Men, vilka bedömningar får hon/han då göra i relation till SAM-systemet? Redan i målbeskrivningarna finns dessutom öppningar vilka möjliggör tillämpning av helt andra förhållningssätt. Detta via uttryck som 'normalt ingen egen diagnos eller prognos', 'inte grundas på inspektörens egna subjektiva bedömningar' etc (sid.3 i manualen).<sup>9</sup> Den enda rimliga tolkningen är dock enligt vår uppfattning följande; inspektören gör inga egna bedömningar av den faktiska ASP-miljön. Vidare; bedömningar av SAM-systemet sker utifrån formella kriterier, dvs. huruvida arbetsplatsen har rutiner för riskinventeringar, medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar, handlingsplaner, uppföljning etc.

Det andra synsättet, det som verkar tillämpas av inspektörerna, betonar nödvändigheten av flexibilitet och anpassning till den unika situationen. Ett alltför standardiserat upplägg blir då ett hinder (vilket inte innebär ett avvisande av strukturering till teman och användande av olika frågemallar). Inspektören måste besitta tillräcklig professionalitet för att kunna 'läsa' situationen, göra adekvata bedömningar under inspektionens gång, ställa nödvändiga följdfrågor, följa upp viktiga spår, tränga på djupet och under ytan av formella företeelser. Förutsättningen för detta är att han/hon förmår upprätta en väl fungerande dialog. Tillsammans med de inspekterade gör han/hon bästa möjliga tolkning, skapar bästa möjliga helhetsbild, av den arbetsmiljö och det arbetsmiljöarbete etc., som existerar. Vi vill påstå att de inspektörer vi följde, samt övriga inspektörer vi intervjuat i Umeå, tydligt resonerade på detta vis.<sup>10</sup> Här är utgångspunkten alltså inspektörens professionalitet och nödvändigheten av kvalificerade bedömningar. Detta gäller inte bara i relation till det formella SAM-systemet. Kanske kan man säga att detta synsätt inte i första

<sup>9</sup> Se under rubriken KASP-metoden – beskrivning.

<sup>10</sup> Detta synsätt finns också tydligt företrätt i den s.k. Fokusmetoden, se YI Örebro 2002:49, t ex).

hand betonar den juridiska stringensen i eventuella framtida krav. Snarare betonas det verklighetsnära i dem i varje enskilt fall, att de träffar rätt och bidrar till förbättring.

Den spänning som här diskuterats rör inte primärt det s.k. inspektörsdilemmat, dvs. huruvida inspektören skall kontrollera eller informera och medvetandegöra. Det rör framförallt effektiviteten i själva kontrollsituationen. Denna blir särskilt brännbar i relation till ASP-frågor. De kan ju inte enkelt mätas och avläsas. Spänningen mellan standardiserade förhållningssätt och sådana som betonar anpassning och undersökning av det unika, kan/bör relateras till de två satsningar i ARNE-programmet som vi berörde under föregående rubrik. Satsningar på kompetenshöjande insatser bland inspektörerna syftar ytterst till att stärka deras förmåga till självständiga och professionella analyser. Satsningar på utveckling av metoder å andra sidan syftar bl.a. till att skapa enhetliga och likartade arbetssätt i inspektionen. Diskussion om hur långt en standardisering av metoder, hur stort utrymme för inspektörens bedömningar som skall finnas, bör föras i det fortsatta utvecklingsarbetet av KASP. Den centrala frågan är hur man kan skapa en bra balans.

### **III. Kontroll - information – hjälp till utveckling - hur förhåller sig KASP?**

KASP-manualen är mycket tydlig om att kontroll utifrån lag- och föreskrift är metodens huvudsyfte. En förutsättning för en sådan, effektiv, kontroll är en fungerande kommunikation. Som ett delsyfte anges att ”själva inspektionsproceduren skall bidra till att förbättra förståelsen på arbetsplatsen av vad systematiskt arbetsmiljöarbete med ASP-risker är” (manualen sid. 10). Det finns alltså ett pedagogiskt, informativt, element. Det ligger i själva proceduren och dess tydlighet.

Vid de inspektionsmöten vi observerade var bilden densamma. Inspektörerna utövade först och främst kontroll. Kontrollen skall dock gälla hur SAM används för att upptäcka och åtgärda ASP-risker. Här är det mera osäkert huruvida samtliga inspektörer lyckades fullt ut. KASP-cirkeln fungerade utan tvekan som ett stödverktyg. Vi är dock tveksamma till att alla delar checkades av i alla tre fallen.

En sak som vi tidigare nämnt, är också att en stor del av inspektionstiden gick till det första steget, riskinventeringen. Det blev en ganska ojämn fördelning av hur cirkeln avhandlades. Inspektörerna ansåg sig inte kunna 'strypa' den dialog som utvecklats kring de upplevda problemen. Det skulle i så fall motverka själva syftet med inspektionsverksamhet:

Det är ju tanken...det du ställde frågan om är ju om man då inspekterar på det här sättet så gör man ju SAM i tanken. Man går hela den här cirkeln runt och det blir liksom en learning by doing. Men det som är problemet det är ju att...när jag har gjort det är att man fastnar väldigt ofta här (visar fas 1, vår anm.). Alltså man kommer aldrig längre än hit, det är ju undersöka, identifiera och sen resten blir att förklara och informera. Man går aldrig hela vägen...för att det hinner man aldrig, ....

.....och sen ställer jag frågan till lärarna, vilka problem kan ni identifiera i er verksamhet? Hur ser er arbetsplats ut egentligen? Vad är det problemen hos er alltså? Och då öppnar sig helvetet (skrattar). Då kommer det upp väldigt mycket alltså, och sen...hur undersöks de här riskerna då? De frågorna blir liksom irrelevanta därför att det ligger i sakens natur att de har inte...de har inte undersökt, det är ju det som är problemet. 'Har du inte förstått det? Det är därför vi mår så dåligt och är sjukskrivna? Det är ingen som bryr sig och ingen som ser oss.' Så man kommer hit, men kommer aldrig hela den här vägen. (inspektör i fokusintervju)

Citatet visar ändå på den pedagogiska utvecklingspotential som situationen inrymmer. Här finns mycket att ta fasta och 'spinna vidare' på. Den självreglerande arbetsmiljöstrategin syftar till att få igång arbetsgivarens eget arbetsmiljöarbete och engagemang. Det gäller att stimulera till insikt, lärande och aktivitet i arbetsmiljöfrågorna. I KASP-manualen tycks dock pedagogiken enbart

ligga i kontrollcykelns tydlighet. Men räcker det?

De inspektionsmöten vi observerade var pedagogiska på ett ganska fragmenterat vis. Här gavs spridda råd och upplysningar. Den 'KASP-vane' inspektören var dock relativt tydlig med att förmedla SAM-stegen. Hon återförde ofta diskussionen till KASP-cirkeln. Om pedagogiken enbart syftar till att förmedla de formella stegen i SAM-föreskriften kanske dock en ökad standardisering i enlighet med KASP-manualens anda är effektivare. Men pedagogiken bör väl syfta lite längre än så? Målet måste väl vara att de inspekterade tar till sig de bakomliggande motiven? Att de bibringas en insikt om vikten av ett fungerande system för förebyggande arbetsmiljöarbete? Att detta inte är något man skall göra bara för att bestämmelserna säger det? För ett sådant lärande krävs en väl utvecklad dialog.

Detta med kommunikation bör vara något mycket centralt i KASP, det antyds ju av själva namnet, 'Kommunikation om ...'. Därför bör frågan om hur en väl fungerande kommunikation skall etableras ägnas mer utrymme i manualen. Inspektionsproceduren "skall bidra till att förbättra förståelsen....". Men, hur skapa förståelse, hur skapa dialog? Hur skall inspektören förhålla sig till olika frågesätt? Hur få till stånd en så öppen och jämlik dialog som möjligt? Självklart är inspektören alltid en kontrollant. I den meningen kan ingen jämlikhet i kommunikationen uppnås. En fruktbar dialog kan dock ändå skapas på denna grund. Detta såg vi också flera prov på vid våra observationer.

Tyvär förmedlar dock manualen främst envägskommunikation. Inspektören checkar av olika aspekter genom att följa frågebatterierna på ett standardiserat vis. Inspektionsarbete präglas dock av stor variation! Inspektören möter arbetsgivare och personal med mycket varierande medvetenhet om t.ex. psykosocial arbetsmiljöproblematik. Han/hon kan också möta positivt tillmötesgående såväl som avoghet och rentav fientliga inställningar. En fungerande dialog kräver flexibel anpassning till de inspekterades medvetenhet och attityder. Det kräver en social kompetens att 'läsa' situationens förutsättningar. Inspektörens professionalitet blir här avgörande. Men, olika verktyg och hjälpmedel kan trots allt utvecklas, både för själva mötessituationen och för andra delar av inspektionskedjan. Ett konkret exempel på det senare, som säkert skulle underlätta kommunikationen vid mötet, vore att i förväg ta reda på om arbetsgivare och personal har fått utbildning i arbetsmiljö och SAM. Detta skulle underlätta för inspektören att 'lägga sig på rätt nivå'. Ett annat exempel vore att i förväg ta reda på vilken delegation som gäller för arbetsmiljöansvaret i organisationen, något som enligt vår erfarenhet efter att ha följt ett antal inspektörer i arbete, inte alltid sker före inspektioner.

Förutsättningarna för att uppnå ett effektivt lärande hos mottagande part förbättras i hög grad om samtliga steg i inspektionskedjan inkorporeras i metoden. I fallet med den 'vane' inspektören t.ex., motverkades lärprocessen kring SAM av att inspektionsmeddelandet inte hade sin tyngdpunkt i, inte klart och tydligt följde, KASP-cirkeln. Detsamma gäller, vill vi påstå, förarbetet till inspektionen. Ett tydligt och pedagogiskt förberedelsematerial, i god tid utskickat till arbetsplatsen, ger bättre förutsättningar för såväl kontroll som information och lärande.

Men just det är inte alldeles, vi har inte jobbat fram, jag är fortfarande inte nöjd, jag skulle vilja ha en slags mall, för besöksaviserings som är tydlig och tydligt förklarar den här metoden. Och sen skulle jag vilja ha en mall för inspektionsmeddelandet. Där är jag absolut inte nöjd ännu och sällan finns det tid att tänka på hur man skall kunna skriva så att de även i skrivelsen känner igen sig i kontrollcykeln. Men där är vi inte ännu." (Den 'vane' inspektören)

KASP-metoden i sin grundversion innehåller alltså inte någon utveckling av metoder för förberedelse och efterarbete. Ej heller ses utformandet av IM som en särskild del i metoden. Frånvaron av dessa saker är problematisk, särskilt alltså i relation till det pedagogiska delsyftet

med metoden. Den är dock även, vill vi påstå, problematisk i relation till kontrollaspekten. Det sammanlagda resultatet av inspektionen riskerar ju att bli otydligt om vad som särskilt har kontrollerats, vilka de centrala kraven är.

#### **IV. Metod, verktyg, design?**

KASP innehåller inte någon vägledning för under vilka former inspektionen skall genomföras. Här görs en distinktion mellan metod och design. Det senare handlar om antal möten med olika personalgrupper, arbetsgivare, skyddsombud etc., samt i vilken ordning dessa skall hållas. Vidare sägs i manualen om grundversionen av KASP, att denna med fördel kan användas som del i tillsyn (sid. 12). Detta betyder alltså att den kan vara ett element i en tillsyn med huvudsakligen, eller delvis, andra mål än SAM-kontroll. Detta reducerar metoden till ett verktyg för möteskommunikation, eller rentav enbart delar av sådan. Enligt vår uppfattning är de begrepp som upphovsmännen här använder problematiska. Det är i och för sig inte avgörande vilka etiketter man sätter på olika företeelser. Som vi förstår dessa begrepp är dock design och upplägg vad som vanligen räknas som viktiga inslag i en metod. Här vore mer adekvat att tala om just ett verktyg eller modell. Att tala om metod när man exkluderar så viktiga delar är missvisande. Här förtjänar också att påpekas att vi inte, i ARNE-programmets, eller AV's övriga dokument, hittat några definitioner av dessa begrepp.

Om vi nu ser KASP enbart som ett verktyg för kommunikationen under mötet, så lever detta utan tvekan upp till de generalitets- och flexibilitetskrav som anges som en målsättning. Användningsområdet blir mycket brett. Det kan utvecklas och ingå som en del i något större, och det kan användas vid olika typer av tillsyn. KASP fungerar då som ett alternativ till de checklistor som tagits fram i andra sammanhang. Det bör dock närmare diskuteras om en sådan frikoppling av verktyget från den samlade inspektionsstrategin som här sker, verkligen är meningsfull. Risken för fragmentering av inspektionsresultatet är överhängande. Huruvida KASP kan användas av både specialister och icke-specialister på ASP-frågor, skall vi be att få återkomma till.

Som vi förstått det finns ambitioner om att skapa en mer utvecklad KASP, åtminstone från den involverade universitetsinstitutionens sida. Här avvaktar man dock den kommande föreskriften om psykosociala arbetsmiljöfrågor. Metoden eller verktygets omfattning, och det faktum att dess upphovsmän framhåller dess utvecklingsbarhet leder vidare till frågan om dess tillämpbarhet på olika typer av arbetsplatser.

#### **V. Om metodens tillämpbarhet på olika målobjekt**

KASP i sin grundversion, såsom ett verktyg i kommunikationssituationen, bör kunna användas på alla typer av arbetsplatser. Detta gäller i varje fall det som vi ovan benämnt 'praktikervarianten' och när det är kontroll som är dominerande syfte. Här fanns ju en flexibilitet och en tydlig 'läsning' av situationen vilken möjliggjorde en anpassning till de inspekterades medvetandenivå.

Om man skall följa manualen nära, i synnerhet dess frågemallar, blir det lite mer tveksamt. Att starta med frågan 'vilka psykosociala risker finns det i verksamheten?', kan vara problematiskt på vissa arbetsplatser. Det saknas helt enkelt medvetenhet om vad begreppet står för.

Vidare kan det vara svårt att förmedla nyttan och nödvändigheten av ett utvecklat SAM-system på vissa arbetsplatser om inspektionen alltför mycket kretsar kring det formella systemet. Om diskussionen inte syftar till att medvetandegöra på ett djupare plan, kan detta lätt uppfattas som ett utslag av statlig byråkrati fjärran från den verklighet man upplever. Här vill vi anknyta till den metodutvecklingsdiskussion som föreligger kring den s.k. KOPS-metoden. Det bör tilläggas

att vi inte såg något sådant vid våra observationer. Men 'våra' inspektörer tillämpade ju heller inte verktyget på detta vis.

## **VI. Mål kontra medel, KASP - ASP eller SAM var hamnar tyngdpunkten?**

KASP syftar alltså till kontroll av "arbetsgivarens sätt att bedöma och hantera arbetsorganisatoriska, sociala och psykologiska risker". Inspektören skall inte själv göra diagnos etc. av faktiska psykiska eller fysiska tillstånd hos arbetstagarna (manualen sid 3). Exempel på sådana bedömningar och diagnoser såg vi, i och för sig, i samtliga de tre fall vi studerade. Vi har dessutom svårt att se varför detta skall undvikas i en metod för ASP, vilket vi återkommer till. Vidare; och som framgår av beskrivningarna ovan, ingen inspektion styrde systematiskt in på just ASP-frågor.

Metoden beskrivs som en ASP-metod vilken helt bygger på en kontrollcykel i sex steg. Dessa steg bygger på kontrollstrukturen i SAM-föreskriften. Här innebär metoden en utveckling i så motto att den tillhandahåller ett fungerande verktyg för att kontrollera och kommunicera SAM's centrala delar. Ser vi till de frågor som manualen stipulerar (grundfrågor, uppföljningsfrågor etc), så är det enbart de första frågorna i riskinventeringen som specifikt pekar mot ASP, resten är allmänna SAM-frågor. Den starka betoningen på SAM som verktyg leder till, menar vi, att vad man egentligen har utvecklat är en metod för SAM-tillsyn. ASP-problematiken kommer i bakgrunden. Medlet blir målet s a s. Följande är representativt för vad vi fann:

Jag tycker den här KASP tonas fram i början som en metod för att ta fram de psykosociala arbetsmiljöaspekterna, arbetsorganisation osv. Men så har jag tyckt att den var bra just därför att den kan användas för allt. Samtidigt stämmer den med ett systematiskt arbetsmiljö tänkande och det blir då samtidigt en pedagogisk bit också när man är ute. Det är inte krångligare än så, lite grann en aha-upplevelse kan de jag inspekterar ibland uppleva, att de får: 'ja ja är det så där vi skall jobba, ja vi jobbar ju så där egentligen men där brister och där brister och där kan vi bli bättre'... (inspektör i fokusintervju)

De inspektörer vi intervjuade hävdade samtliga att man inte kan göra strikt åtskillnad mellan ASP och fysiska frågor vid en inspektion. För människorna ute på arbetsplatserna skulle en sådan åtskillnad verka hämmande. De ser inte gränserna. För dem handlar det om arbetsmiljö kort och gott. Dessutom är det så att många fysiska miljöfrågor ger psykiska effekter. I detta synsätt kan vi bara instämma. Det innebär emellertid inte att man inte kan utveckla metoder som särskilt fokuserar, vad som kan benämnas som, primär ASP-problematik. Detta är ju också ett av de centrala målen med ARNE-programmet inom vars ramar KASP-utvecklingen har finansierats. Om man anser att ingen sådan metodisk vägledning behövs för inspektörerna, om man anser att det räcker att utveckla arbetet med SAM-strukturen, ja då bör detta klart framhållas i manualen. Det är ju i så fall ett avgörande argument för metodens existens inom själva ARNE-programmet. Det är dock samtidigt ett argument för att någon särskild utveckling av ASP-metoder inte krävs. SAM-strategin och dess kontrollstruktur är fullt tillräcklig, oavsett vilken arbetsmiljöproblematik som inspekteras.

Men alternativt; hur kan man då garantera att, åtminstone tyngdpunkten i, en inspektion vilar på ASP? Hur skall man kunna tillämpa metoder särskilt för ASP-tillsyn? Hur gör man när de inspekterade helt saknar medvetenhet om ASP-problematik? Vi tror att detta går utmärkt väl. Vi har även sett det i praktiken vid observation av t.ex. Fokusmetoden. Det handlar här om att vara noggrann med att sätta dagordningen s a s. Här tror vi att KASP behöver utvecklas. De frågor kring ASP som finns i manualen kan bli fler och mer konkreta. Och, som ovan förslagits; ett informationsmaterial kan dessutom skickas ut i förväg, som den 'KASP-kunnige' inspektören gjorde i fallet med skolan.

Intervjuerna här som jag ser det, är det det stora företaget, så där kan man använda den här som ett stöddokument, någon slags checklista. När det gäller mindre och medelstora företag så skulle jag gärna se något koncept som vi kan använda...informera ett halvår innan. Skicka ut ett dokument som du jobbar vidare med och sen kommer du på inspektion. Förhoppningsvis då har du ju värmt upp och fått dem att komma igång och eller jobba vidare på den nivån. Det är så vi lyfter dem så mycket som möjligt i inspektionen. Där vore det bra om man kunde utforma den här metoden på något sätt så att det passade dem, en blankett och fylla i och... (inspektör i fokusintervju)

Inspektionsmötet kan också inledas med en information om vad ASP står för, kanske i form av teman som beskrivs, eller kanske i form av en liten enkät vid mötesstarten. Sedan bör naturligtvis inspektören medvetet styra mot detta fält under inspektionens gång, något som i och för sig manualen stipulerar men inte ger särskilt utförlig vägledning om. För att metoden fullt ut skall kunna kallas ASP-metod anser vi dock att en ordentlig uppsummering av de ASP-risker som kommer fram i diskussionen bör göras. Denna bör inspektören söka vinna uppslutning bakom innan han/hon går vidare på systemet för riskhantering.

Metoden gör anspråk på att kunna användas av både specialister och icke-specialister på ASP-frågor. Vi är inte säkra på att det är så. Inspektörer, med branschvana men med bristande erfarenhet av ASP-inspektion, skulle säkerligen ha stor nytta av vägledande och konkretiserande information. Kanske kan man ta fram skriftliga handledningar kring ASP-problematik i olika branscher? Eller, alternativt, utveckla handledning kring mer allmänna centrala ASP-teman? Metoden bör kompletteras med ett till problemområdet introducerande material om den skall leva upp till målet att vara en (K)ASP-metod.

Slutligen, även en satsning på KASP som en, generellt användbar metod för SAM-inspektion ('praktiker-KASP'), kräver viss komplettering. Vi tänker här på den mycket viktiga paragraf 11 i SAM-föreskriften om arbetsgivarens skyldighet att utveckla system för uppföljning av arbetsmiljöarbetet:

Arbetsgivaren skall varje år göra en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Om det inte fungerat bra skall det förbättras.

Uppföljningen skall dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.

## VII. Om resurskrav och effektiviteten i KASP

KASP i sin grundversion ställer inga särskilda krav på resursinsats. Det är ju bara ett verktyg i själva tillsynssituationen. Frågan om omfattningen på insatsen är därför helt beroende av 'designen' på tillsynen, dvs. antal möten på arbetsplatsen med olika personalgrupper och på olika organisationsnivåer etc. För sin implementering kräver KASP naturligtvis en utbildningsinsats för inspektörerna. Hur omfattande denna bör vara kan vi inte ta ställning till. Det beror av metodens fortsatta utveckling. Den insats som gjordes inför denna första 'provvända' synes dock otillräcklig mot bakgrund av de oklarheter i tillämpning som uppkommit.

När vi kommer in på metodens effektivitet blir frågan avsevärt mer komplicerad.<sup>11</sup> Är det i ett inre eller ett yttre perspektiv vi skall se effektiviteten? Det viktigaste effektivitetskriteriet bör vara det yttre, dvs. huruvida tillsynen leder till varaktiga förändringar/förbättringar på arbetsplatsen i enlighet med lag- och föreskrift. Detta kan vi naturligtvis inte värdera här på grundval av våra data. Vad vi kan försöka oss på att diskutera är det inre. Fungerar metoden som ett effektivt verktyg för inspektören i själva situationen? Hur uppfattas den av de inspekterade vi mötte? I förlängningen kan detta vissa ledtrådar om en yttre effektivitet.

<sup>11</sup> Se ovan under rubriken "Övergripande strategi, regler för inspektion, ARNE kontra KASP"

Samtliga inspektörer som vi följt och intervjuat är eniga om att KASP-cirkeln är ett bra verktyg för att strukturera inspektionsmötet. Denna åsikt bör först och främst relateras till SAM och SAM-föreskriften, och med förbehåll sagt att man ville tillämpa den på 'det flexibla sättet'. Här är det uppenbart att man vill använda metoden som ett alternativ till checklista. Den skall vara något att orientera sig mot och återkomma till. Ett underlag för att 'checka av' att de viktiga delarna i SAM blivit avtäckta. Det stämmer också bra med vårt intryck i observationerna. Cirkeln är ett bra verktyg för detta ändamål. Den KASP-erfarne samt i viss mån ytterligare en av de inspektörer vi observerade följde dock KASP-cirkelns faser mer i turordning. Det är vårt intryck att detta gav en tydligare bild av SAM för de inspekterade. Vi tror oss dessutom våga påstå att kontrollen av SAM-föreskriftens samtliga delar härigenom skedde mer noggrant (dock ej §11 om arbetsplatsens uppföljningssystem).

I inget av de fall vi observerade fick dock inspektionen en klar fokusering på ASP-frågor. I våra intervjuer efteråt framstod detta med all önskvärd klarhet. De arbetsgivarrepresentanter och skyddsombud vi intervjuade hade inte alls uppfattat inspektionen så. Det man såg var att det hela handlade mer om SAM-frågor. I fallet med skolan förtogs även detta av att inspektionsmeddelandet inte hade samma tyngdpunkt i SAM som inspektionsmötena. På livsmedelsfabriken handlade det mest om att man såg skillnaden mot tidigare inspektioner. Dessa hade ju utförts som rundvandringar med kontroll av den fysiska miljön. Hotellet verkar vara den arbetsplats där SAM-fokuseringen framgick klarast. Här bör dock påpekas att vi endast intervjuat arbetsgivarrepresentanten.

Ett alltför strikt sätt att följa manualen och dess frågemallar kan riskera att inspektören enbart får en god bild av det formella SAM-system som råder på en arbetsplats. Det blir då tveksamt huruvida vi kan tala om effektivitet, åtminstone det yttre perspektivets. För att få en bild av arbetsplatsens reella arbetsmiljöarbete, samt för att få en god bild av de psykosociala och arbetsorganisatoriska arbetsmiljörisker som finns på arbetsplatsen, tror vi att inspektören måste vara lyhörd, följsam och improviserande i relation till frågebatterierna, samtidigt som han/hon följer cirkelns faser i kommunikationen. Inspektören måste utnyttja sin professionalitet till att göra bedömningar om arbetsplatsens 'verkliga' förhållanden.

Vi anser dessutom att, för att det skall kunna kallas en metod för att tillse arbetsplatsens arbete med ASP-frågor, så måste arbetet med själva riskinventeringen utvecklas. Metoden måste effektivt styra in på detta problemområde. Vi tror, som nämnts, att man med fördel skulle kunna utveckla ett material för förberedande och introducerande information.

Slutligen, att enbart inskränka sig till att utveckla ett kommunikationsverktyg för själva mötet tror vi inte är effektivt i relation till målsättningar om att medvetandegöra kring ASP-problematik och hur ett SAM-system bör fungera. För att nå detta behöver mötet ses som en integrerad del i inspektionskedjan. Såväl för- som efterarbete bör då tänkas in i metoden, så att de fungerar som delar i en tydlig helhet.

## **Slutsatser - diskussion**

### ***Vad är en effektiv arbetsmiljöinspektion?***

De spänningar vi sett, skillnaden mellan en 'manual-KASP' och en 'praktiker-KASP', kan böttna i åsiktsskillnader om inspektionsmetodik. Dessa bör grundligt diskuteras inför en fortsatt utveckling av metoden.

Vi skulle i detta sammanhang själva vilja argumentera mot en alltför långt gången standardisering av metoder utifrån betoningar om objektivitet. I manualen står att inspektören inte

”i normalfallet” skall ”göra en egen diagnos eller prognos av faktiska fysiska och psykiska tillstånd hos arbetstagarna”, att ”inspektionsresultaten inte grundas på inspektörens egna subjektiva bedömningar av svårobserverbara och svårtolkade förhållanden”. Enligt vår ståndpunkt innebär detta att frånhända sig möjligheterna till en analys av den reella arbetsmiljöproblematik som existerar på arbetsplatsen, och därmed att uppnå effektivitet i det yttre perspektivet. Om nu KASP inte syftar till att inspektera den faktiska psykosociala miljön på arbetsplatsen, utan enbart arbetsgivarens förmåga att hantera denna, blir frågan:

- Hur kan man göra bedömningar av systemet för hantering av risker, om man inte får göra bedömningar av den substantiella grunden för denna hantering, dvs. den faktiska arbetsmiljön och dess risker?

På sid. 10 i manualen skriver upphovsmännen: ”Inspektionsproceduren bygger på antagandet att en realistisk riskbedömning är en nödvändig förutsättning för effektiv riskhantering. Ett bisyfte med denna procedurfas är att tydliggöra detta för arbetsställets representanter.”. Detta är ett antagande helt i linje med det synsätt som indikeras av frågan ovan; man kan inte åtgärda risker på rätt sätt om man inte har en realistisk bild av vilka dessa risker är. Då blir nästa fråga naturligt här: Kan man göra en realistisk bedömning av hur arbetsställets system för riskhantering fungerar, i grunden enbart utifrån ett *antagande* om att detta vilar på realistiska riskbedömningar, dvs. utan att bedöma huruvida denna bedömning de facto är realistisk? Det vill vi invända emot. Dessutom anser vi att det ger en motsägelsefull signal till de inspekterade: ”Ni kan inte åtgärda problem utan att känna till dem, men jag kan bedöma era åtgärder utan att känna till problemen”.

Ett absolut krav på en fungerande riskhantering är att denna ger tydliga effekter på arbetsmiljön. Vi kan således inte bedöma riskhanterings kvaliteten utan att samtidigt bedöma rimligheten i beslutade åtgärder och, i förlängningen, deras effekter. För att kunna bedöma dessa åtgärder och effekter måste vi ha en någorlunda välgrundad uppfattning om den rådande arbetsmiljön och dess risker. Om inspektören inte gör en bedömning av trovärdigheten i den riskbild de inspekterade presenterar är faran överhängande att inspektionen enbart blir en kontroll av **ytan**, det formella systemet. Vi vill i stället föreslå motsatsen: inspektören måste göra en så kvalificerad bedömning som möjligt på grundval av de data han/hon är utelämnad till. Ju bättre denna är, desto bättre förutsättningar att ’komma åt’ det reella arbetsmiljöarbetet och ställa adekvata krav om detta. För att få bästa möjliga bild av arbetsplatsens ASP-risker och det system som råder för att hantera dessa, måste inspektören tolka och kritiskt förhålla sig till alla berättelser och återgivna upplevelser. Inte minst måste han/hon förhålla sig till den verklighetsbild som personer i olika positioner anser sig ha intresse av att förmedla (det senare problematiseras för övrigt inte i metodmanualen). Hur långt han/hon kommer i detta arbete är beroende av, dels de metodiska verktygen, dels hans/hennes professionalitet, dvs. utbildning, erfarenhet och personliga förmåga.

Inspektören måste ställa diagnos, göra bedömningar. Han/hon kan inte enbart inskränka sig till att okritiskt återge de inspekterades berättelser. Inspektören gör därför i grunden alltid en tolkning utifrån sin egen förförståelse. Samtliga frågor han/hon ställer inrymmer ytterst föreställningar grundade i subjektivitet. Vad man kan sträva efter är att göra bästa möjliga tolkningar utifrån den generella kunskap om arbetsmiljöfaktorer som det råder konsensus kring. För att pröva sanningshalten i dessa tolkningar måste inspektören dra slutsatser, göra antaganden och bedömningar. Nästa steg blir att pröva dessa mot dem det berör, mot kollegor och mot etablerad, vetenskapligt grundad, kunskap. Detta inskräper vikten av väl fungerande metoder. Metoderna blir dock inte effektiva om de låser inspektören och hindrar denne från att utnyttja



sina professionella kunskaper. Det inskräper vidare vikten av levande och ständigt pågående kollegial dialog mellan inspektörerna i syfte att träna till goda tolkningar och ständiga förbättringar av metoder och verktyg. Det inskräper vikten av att AV utvecklar fungerande arenor för sådan kunskapsutveckling. Att däremot, som uttalat görs i manualen, varna inspektören för att göra bedömningar vid inspektion är att motverka en god analys av den förefintliga miljön. Det är att inte utnyttja den professionella kompetens som AV och samhället investerat så mycket pengar i att bygga upp.

### ***KASP – i framtiden?***

KASP i sin grundversion, det som vi utvärderat här, utgör, tror vi en bra och funktionell modell för att strukturera ett inspektionsmöte där SAM är huvudfokus. Som sådan utgör den ett bra alternativ till de olika typer av checklistor som förekommer. En förutsättning, både för att säkerställa kontrollen av SAM-stegen såsom de regleras i föreskrift, och för att samtidigt ge de inspekterade en god bild av SAM, är dock att upplägget följer cirkelns faser och dialogen återkopplas tydligt till dem. Detta är nödvändigt, inte minst för att stimulera till läroprocesser bland de inspekterade om nyttan och nödvändigheten av ett förebyggande arbetsmiljöarbete. Inom ramen för varje fas måste dock ges utrymme för inspektören att fånga upp trådar och djuploda i den unika situationens problem och villkor. Det krävs sålunda ett utrymme för flexibilitet och inspektörens löpande tolkningar inom verktygets ramar.

Vi skulle däremot inte vilja tolka det som att KASP är en ASP-metod under nuvarande förhållanden. Den framstår snarare som en metod för kontroll och utveckling av SAM vilken bl.a. kan vara central för ASP-tillsyn. För att särskilt svara upp mot den speciella ASP-problematiken borde en utveckling ske av, särskilt, de delar som handlar om riskinventering.

KASP i sin grundversion är ett verktyg, och som sådant inte stort mycket mer än de olika checklisteverktyg som förekommer. Men som sådant kan det naturligtvis få en viktig funktion. Om man anser att detta är tillräckligt behövs främst att en del av ovan nämnda frågeställningar reds ut (t.ex. hur standardiserat metoden skall tillämpas), samt att manualen utvecklas mot ökad tydlighet. Dessutom kanske det är på plats med en mer genomarbetad utbildning för de inspektörer som skall tillämpa verktyget?

En hel del behöver dock utvecklas om KASP skall kunna ses som en helhetlig metod särskilt inriktad på ASP. Dels behöver underlaget för riskinventeringen utvecklas, dels bör hela inspektionskedjan täckas in i metoden, alltså både förarbete, inspektionsmeddelande och uppföljning. En sådan utveckling skulle vara positiv ur kontroll- och rättsäkerhetskänseende. Den skulle säkert också ge bättre stimulans till arbetsplatsens lärande i arbetsmiljöfrågor. Som vi förstått det finns planer för en utveckling av åtminstone det sistnämnda.

### ***Uppsummering***

Nedan följer en summering i punktform av de problemställningar som lyfts fram ovan i analysavsnittet (se hänvisningar inom parentes), och som vi anser att ett fortsatt utvecklingsarbete kring KASP bör behandla:

- 1. Graden av standardisering och flexibilitet i metoden. Synen på inspektörsbedömningar.**  
Helt klart finns här väsentliga åsiktsskillnader inom distriktet samt mellan metodens olika upphovsmän. Manualen innehåller även den oklarheter i frågan (se II, samt under 'Slutsatser – diskussion' ovan). Här bör en lösning eftersträvas vilken ger god balans mellan kravet på

enhetlighet i metod och flexibel anpassning till unika situationer. Metoden bör möjliggöra ett tillvaratagande av inspektörens professionella förmåga att bedöma och analysera den reella arbetsmiljöproblematiken på arbetsplatsen.

**2. Om KASP skall ses som enbart ett verktyg för inspektionsmötet:**

Om detta skall fungera som ett rent kommunikationsverktyg baserat på SAM bör det ytterligare klargöras i manualen (se IV). Om detta verktyg skall vara särskilt inriktat på ASP-frågor bör särskild handledning för dessa utvecklas (se VI). Verktygsmanualen bör dessutom förses med en mer utvecklad handledning för hur KASP-cirkeln skall användas i kommunikationen (se III).

**3. Om KASP skall ses som en helhetlig inspektionsmetod:**

Här gäller på motsvarande sätt det som tagits upp i föregående punkt. Dessutom bör metoden utvecklas till att innefatta verktyg och handledning för hela inspektionskedjan, dvs. planering och förarbete samt inspektionsmeddelande och uppföljning.

**4. Om KASP skall utvecklas till en metod särskilt inriktad på ASP:**

Handledningar bör utarbetas för hur frågorna kan tas upp och konkretiseras. Detsamma gäller material som inspektören kan använda för att 'sätta dagordningen' för inspektionsmötet. Dessutom kan med fördel olika typer av informationsmaterial direkt riktade till de inspekterade, utvecklas. Särskilt viktigt kanske detta är i en förberedande fas, dvs. inför inspektionen. Såväl handledning till inspektör som utåtriktat informationsmaterial kan med stor fördel anpassas för olika typer av branscher och företag, särskilt lyfta fram ASP-frågor som är typiska i relation till dessa (se V och VI).

**5. Om kartan och verklighet skall stämma överens i metodanvändningen:**

Den interna utbildningen inför metodanvändningen bör ses över och utvecklas (se II). Utbildningen bör innehålla såväl studier och kritisk reflektion kring metodens syfte, målsättningar och teoretiska upplägg, som praktiska övningar i tillämpning. Arenor för uppföljningsdiskussioner och återkommande handledning kan med fördel dessutom tillskapas.

**6. Om metoden skall vara effektiv ur ett pedagogiskt perspektiv:**

I detta sammanhang framstår punkt 1 ovan som särskilt viktig. Dessutom bör metoden särskilt utvecklas kring hur en fruktbar och förtroendefull dialog i inspektionssituationen skall åstadkommas (se III).

## Referenser

Arbetsmiljöverket, Ericsson 200308??. Utvärdering av vissa insatser inom utvecklingsprogrammet ARbetsorganisation och NEgativ stress (ARNE).

Arbetsmiljöinspektionen Umeå distrikt, 200308. Inspektion enligt KASP - Kommunikation om Arbetsorganisatoriska, Sociala och Psykologiska risker.

Arbetsmiljöverket, Regler för inspektion 2003:4.

Arbetsmiljöverket CT, Strempl 200203. Utvecklingsprogrammet ARNE 2001 - 2003

AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete

AFS 2003:4 Systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om ändring i Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2001:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete.

Strangert, Bo 2000: Studier av yrkesinspektionens metodik vid systeminspektion av internkontroll. Forskargruppen för Kommunikationspsykologi, Enheten för arbets- och organisationspsykologi, Umeå universitet, Rapport 1/2000.

Yrkesinspektionen Örebro distrikt 200202. Fokusinspektion - En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring.

## **Bilaga: Empirisk fallbeskrivning**

### ***Inledning***

Vi har som grund i KASP-utvärderingen följt upp och observerat tre inspektioner vid sinsemellan mycket olika arbetsplatser. De utfördes av fyra olika inspektörer (en inspektion genomfördes av två inspektörer). Samtliga inspektioner genomfördes i en och samma Västerbottenskommun. Här följer en beskrivning av de olika fallen och hur vi uppfattade inspektionsförloppet.

### ***Skolan - rektorsområdet***

#### **Allmän beskrivning**

Denna inspektion ingick som ett led i ett större inspektionsarbete inom skolförvaltningen vid en av länets kommuner. Inspektörerna hade valt ut några rektorsområden för särskild inspektion. Besöken skulle sedan följas upp med förvaltningsledningen. Själva urvalet av rektorsområde var relativt slumpmässigt. Det vilade till viss del på ett par tidigare anmälningar om tillbud och arbetsskada. Rektorsområdet ligger i stadens utkant och består av grundskola med låg- och mellanstadium, ca 250 barn, fritidshem samt ett antal dagis/barnstugor. Rektorn var chef för c:a 70 personal; lärare, förskolepersonal, fritidsledare. Fastighetsskötare och skolmåltidspersonal tillhör andra förvaltningar.

Inspektionen utfördes av två inspektörer. Den inspektör som hade huvudansvaret är mycket erfaren i yrket. Hon är dessutom den som varit med om att utveckla KASP. Den andre inspektören har nyligen gått igenom introduktionsutbildningen. Denne är främst med för att samla erfarenhet. Han besitter dock en särskild teknisk kompetens som kunde komma att behövas vid inspektionstillfället.

I aviseringsbrevet inför besöken beskrevs kortfattat att inspektionen skulle handla om arbetsorganisatoriska, sociala och psykiska risker i arbetsmiljön (ASP). Vidare; att inspektionsmetoden följer huvuddragen i SAM-föreskriften. Tillsammans med aviseringen skickades en bild över kontrollcykeln i KASP. Dessutom medsändes en tablå där de som skulle delta, för sin egen förberedelse kunde skriva ned de olika risker och problem de upplever i

verksamheten. En sammanställning av exempel på stressrelaterade risker i arbetsmiljön ingick också i materialet. Enligt den ansvarige inspektören är ett så omfattande förhandsmaterial inte någon rutin, även om det kanske borde vara så. Flera av deltagarna klagade emellertid på att de fått materialet för sent. De hade inte hunnit diskutera det med sina arbetskamrater. Någon kritik mot själva innehållet framkom dock inte.

Inspektionen pågick ca 1,5 arbetsdag. Sittningar genomfördes med först en grupp lärare och fritidspersonal (skyddsombud deltog), därefter med rektor om dennes arbetsmiljö, vidare ett möte med rektor och skyddsombuden och, slutligen, ett möte med personal från förskolan (även här deltog skyddsombud, samt en samordnare från skolans ledningsgrupp). Samtliga sittningar försiggick i ett mindre sammanträdesrum disponerat för ca tio personer. Under en längre paus genomfördes också några inspektioner av buller och ventilation vid fritidshemmet. Inspektionen avslutades med att inspektörerna sammanfattade sina slutsatser i möte med rektor och skyddsombud. Tågordningen mellan de olika sittningarna skedde inte enligt ursprunglig planering. Inspektörerna hade helst börjat med att möta rektor och skyddsombud för att få en översiktsskild av miljön. En anpassning tvingades dock fram till vad som var praktiskt för arbetsplatsen.

Hela inspektionen drevs av den huvudansvarige inspektören. Den andre antecknade flitigt samt kom med enstaka inlägg och frågor. Detaljinspektionen av fritidshemmet genomfördes av den senare.

Inledningsvis berättades om syftet med inspektionen, om att de s.k. ASP-frågorna och systemet för att hantera dessa, var huvudfokus, men att även andra frågor kunde tas upp. Inspektören visade och gick kortfattat igenom KASP-bilden. Hon startade varje sittning med en sådan information. Vid samtliga sittningar gled diskussionen dock snabbt in på fysiska problem såsom buller, ventilation och dålig uppvärmning. Inspektören sökte sedan vid olika tillfällen leda in diskussionen på ASP-frågor. Frågorna kom därför att varvas. Totalt sett gick dock avsevärd tid till fysiska frågor. Den s.k. riskinventeringen som är KASP-cirkelns första fas tog, vid samtliga sittningar, ca 60% av tiden. I övrigt följde inspektören i stort sett KASP-cirkelns olika faser, inte alltid i absolut ordning dock. De frågor och hållpunkter som förekommer i KASP-manualens frågemallar användes mycket flexibelt.

I kommunikationen återkom inspektören alltså då och då till KASP-cirkeln. Hon höll upp den och visade var man befann sig i diskussionen. Ofta gjordes små sammanfattningar av diskussionen. Tolkningar och bedömningar testades mot deltagarna i syfte att nå enighet och komma vidare. Det hela skedde i en öppen atmosfär. Alla deltog i diskussionen. Inspektörerna lyckades skapa en god och trygg samtalsmiljö. Bidragande till detta var nog att stämningen i grund är god på arbetsplatsen. Några stora och allvarliga konflikter verkade inte förekomma. Flera i personalen uttryckte också stort förtroende för rektorn.

I sammanfattningen av inspektionen återkom inspektörerna till kontrollcykeln. Utifrån denna gavs en översiktlig bild av det kommande inspektionsmeddelandets innehåll. Här blandades SAM-krav dock med direkta krav på åtgärder mot faktiska arbetsmiljöproblem. Inspektören inskräppte att resultatet skulle följas upp på förvaltningsnivå.

Det inspektionsmeddelande som blev resultatet av inspektionen innehåller 15 kravpunkter. Inledningsvis ges information om inspektionens målsättning (ASP och SAM). Sedan följer tre mer allmänna SAM-krav. Därefter kommer en rubrik om förskolepersonalens arbetsmiljö. Här finns en lite kortare text om den ökade arbetsbelastningen till följd av större barngrupper etc. Denna följs upp med ett krav på kartläggning av arbetsmiljöriskerna inom förskolemiljön, samt ett SAM-krav. Nästa rubrik gäller fritidshemmet. Denna följs upp med fem detaljkrav om ventilation, temperatur etc. Därefter behandlas de båda skolhusen under varsin rubrik. Dessa

avsnitt leder till fyra krav. Två handlar om den fysiska miljön. Ett är ett krav på hälsoundersökning av skolpersonalen. Detta följs upp med ett krav om att anlita FHV för detta ändamål, samt även ändamålet att undersöka förskolepersonalens arbetsmiljö. Meddelandet avslutas med ytterligare ett SAM-krav om nödvändigheten av konsekvensbedömningar. Inspektionsmeddelandet innehåller väldigt lite om ASP-frågor. Egentligen är det bara kravet på undersökning av förskolelärares arbetsmiljö som är grundat i ASP-problematik. De flesta kraven är att betrakta som krav om den fysiska miljön. Inspektionsmeddelandet ger som helhet ingen känsla av ASP-inspektion. Ej heller är det särskilt informativt om hur man bör arbeta med SAM. Här bör dock understrykas att inspektionen skulle följas upp med förvaltningsledningen. Där kan förväntas att frågor kring SAM-systemet på ett helt annat sätt fokuserades.

### **Vad tyckte personalen och rektorn om mötet?**

Efter det att inspektionsmeddelandet kommit genomförde vi intervjuer med rektor och skyddsombud. Var bilden som AI återgav korrekt? Ansåg de att de lärt sig något, i så fall vad? Trodde de att inspektionen skulle leda till förändring/förbättring?

Skyddsombuden vid skolan hade inte haft några särskilda förväntningar på inspektionen. De var mest nyfikna, hade inte varit med om något som detta förut. De hade inte helt klart för sig den särskilda karaktären på just denna inspektion. Undantaget utgjordes av huvudskyddsombudet. Hon har mer kunskap och en klarare bild av inspektionsverksamheten. Samtliga uttryckte att de hade velat få mer tid att föra ut frågorna till diskussion i sina respektive personalgrupper.

Rektorn hade inte fått någon förberedande information från sin arbetsledning. Han hade inte riktigt klart för sig varför just hans skola valts ut. Ej heller att inspektionen ingick i en större fokusering på kommunen. Trots information via avisering och telefon av inspektören, sade han sig vara 'ganska nollställd'. Han hade inga särskilda förväntningar. Han hade inte heller riktigt klart för sig det specifika i just denna tillsyn. Samtliga intervjuade uttrycker dock att de redan från början hade positiva känslor inför besöket.

Det positiva intrycket kvarstod under och efter inspektionen. Flera av skyddsombuden uttrycker att de lärt sig saker. De tycker sig ha fått lite bättre grepp om vad SAM är och detta kanske kan leda till ett mer organiserat arbetsmiljöarbete:

.....och jag tycker ju att det är ganska bra att nån har liksom energin att vara på det planet (att ha ett övergripande och organiserat perspektiv, vår anm). Det är ju s a s ett mål, man kommer nog kanske aldrig riktigt dit om man inte får lite direktiv och stöd, såna får vi ju inte från vår arbetsgivare. Eller vi har ju aldrig tid att sitta och jobba med såna saker egentligen i den vanliga verksamheten. (manligt lärarskyddsombud)

Följande citat är representativt för huruvida inspektionen ger en korrekt bild i sammanfattning och inspektionsmeddelanden:

Jag tycker att det var positivt med den ton som det var i samtalet. Det var inte så där mästrande och inte heller alltför undfallande, det var lagom nivå och bra frågor. Som man ser i det dom har skrivit så har dom ju uppfattat ungefär det vi har framfört. (kvinnligt huvudskyddsombud).

På frågor om vad man tror detta kommer att leda till så uttrycks allmänt att saker säkert kommer att ske med det mer 'jordnära', det man kan åtgärda själva i verksamheten. Förväntningarna är dock låga beträffande det som måste ske på högre nivåer i organisationen:

Och då träffade jag den inspektör som fanns då, och då frågade jag honom vad hände egentligen med det där om negativ stress (en tidigare tillsyn, vår anm.), den punkten som man fick backning på, vad har man tänkt sig för

åtgärder? 'Ja men du kommunen, dom gjorde ju en omorganisation, det skulle ju råda bot på det där.' Men du, sa jag, den omorganisationen blev snarare att det blev mer negativ stress för att man omorganiserade då de här distrikten och rektorsområdena och det blev i varje fall inget bättre. Så då hade dom ju fått svaret (AI, vår anm.) och sen så hände egentligen inget mer än att man gjorde en omorganisation och den hade man nog tänkt hur som helst. Det tjänade helt andra syften, ekonomiska. (kvinnligt huvudskyddsombud)

Även rektor tycker att inspektionen var bra, givande och träffade väl i beskrivningarna. Viss kritik mot inspektionsmeddelandet har han dock mot att, som han tycker, rena sakfel fick smyga sig in i texten. Dessa hade enkelt kunnat kollas upp:

Det fanns en uppfattning om att sjuknärvaron ökar pga brist på behöriga vikarier det är ju ett sånt där samband som man kanske som inspektör då ska kolla upp, stämmer det, eller prata med mig om, är det här riktigt? Det är ju egentligen rätt allvarliga anklagelser som jag ser det. Det är ju bara jag som vet hur det är då eftersom jag har överblicken.

Det är ju inte färre anställda men det är större barngrupper (i motsats mot vad som stod i IM, vår anm).

Rektorn uttrycker tveksamhet huruvida han uppfattat det specifika i metoden och dess syften:

Så känner jag det, inte har det väl varit direkt någon fokusering på, system och det här andra, nej men jag tänker ju som en helhet det här.

Inspektionsmeddelandet tycks i viss mån också motverka detta:

Njae, inte så att jag tänkte på att nu följer dom klockrent den här cirkeln, inte sådär direkt och samma sak kan man väl säga om meddelandet. Det är alltså 14 pkr här och...jag skulle i så fall velat haft, jag gjorde en egen sammanställning av det, pkt 6 var fritis ventilation sen läste jag pkt 7 och var tvungen att läsa en sida till för att förstå att det där och 8:an hörde till fritis också. Det kändes väl inte så där riktigt strukturerat. Jag vet inte. Men efter att ha läst det andra och tredje gången blev det lättare.

## **Inspektören**

Enligt den ansvarige inspektören var denna inspektion en normal KASP-inspektion. Denna inspektör, som är den mest välutbildade på KASP, använder alltså inte kontrollcykel och frågemallar i turordning och på ett standardiserat vis. Det handlar mer om att utifrån den unika situation som varje inspektionstillfälle utgör, följa 'andan' i metoden. Vad hon framhåller är snarare att denna kontrollcykel ger ett bra stöd 'i ryggen' under hela inspektionsarbetet.

Och då tycker jag att dom här manualerna, dom här stöden i varje fas är bra och jag vill inte använda det under inspektionen strikt men när jag kommer hem kan jag fylla i alla de där som kan ligga som grund i akten.

När vi påpekade att det var svårt att under inspektionen se att man tydligt höll sig till ASP-frågor, att samtliga miljöfrågor kom upp ganska integrerat i samtalen:

Men det är absolut så vi skall förhålla oss. Vi har ju uppdraget att vi ska se på arbetsmiljön ur ett helhetsperspektiv, då kan man inte dela upp det i psykiskt, fysiskt och så. Det är deras problematik vi skall ta fasta på. Och vi kan inte heller påföra de, naturligtvis är det vissa föreskrifter vi måste följa upp, att de gör saker och ting men vi kan inte pådöva dem saker.

## **Livsmedelsindustrin**

### **Allmän beskrivning**

Inspektionen här hade viss karaktär av uppföljningsinspektion. Den aviserades som en inspektion

av den faktiska arbetsmiljön, samt av företagets system för SAM. I aviseringsbrevet sammanfattades SAM-frågeställningarna i ett antal punkter. Någon särskild fokusering av ASP var inte för handen. Något övrigt informationsmaterial hade inte gått ut.

Företaget som här inspekterades har två avdelningar, med sinsemellan relativt olika arbetsuppgifter. En inspektion hade genomförts drygt ett år tidigare. I det fallet gällde det en verksgemensam inspektion av den koncern företaget ingår i. Den tidigare inspektionen hade särskild inriktning på SAM och belastningsergonomi.

När den här aktuella inspektionen genomfördes befann sig arbetsplatsen/koncernen mitt uppe i en fusionering med en annan koncern. Inspektören hade dagen innan inspekterat ett arbetsställe inom samma kommun, tillhörande den andra koncernen. Dessa två arbetsplatser skulle nu komma att slås ihop, åtminstone organisatoriskt och ledningsmässigt. Informationen om fusionen var vid tillfället mycket bristfällig. Samtliga som deltog i inspektionen uttryckte dock positiva känslor inför förändringen. Både ledning och anställda trodde att arbetsstället på orten skulle gå starkt ur fusioneringen. Någon oro för att förlora jobben uttrycktes inte.

Inspektören gjorde här sin första KASP-inspektion. Han är dock mycket erfaren och har stor branschkunskap. Han har också varit med i utvecklingen av den s.k. PSI-metoden, utifrån vilken KASP har utvecklats. Enligt inspektören fanns central likheter mellan metoderna. Eftersom inspektören genomfört den tidigare inspektionen på just detta arbetsställe var han känd av de flesta deltagarna.

Inspektionen skedde en eftermiddag mellan kl 1300 och 1600. Arbetsgivarrepresentanter och skyddsombud deltog. Ursprungligen hade inspektören begärt att få träffa även en eller två grupper 'vanlig' personal. Företaget ansåg sig dock inte kunna tillmötesgå detta pga. produktionens krav. Inspektören accepterade detta.

Mötet startade med en sittning tillsammans med företagets personalansvarige samt dess tekniske chef. Den förre har arbetat ganska kort tid i företaget. Före honom fanns ingen personalfunktion. Den tekniske chefen har lång tid i firman. Båda är i åldersspannet 30-40 år.

Inspektören skapade raskt en god och öppen ton genom sin inledning till samtalet. Han tog direkt fasta på den pågående fusioneringen och frågor kring vilken information de anställda fått. Det visade sig att både den lokala arbetsledningen och personalen var ganska oinformerade. Platschefen var på information just nu vid detta tillfälle. Fusionen väntades bli offentliggjord under eftermiddagen. Inspektören förhörde sig mycket noga om huruvida det fanns oro inför fusionen. Detta förnekades (se ovan). Han förklarade mycket tydligt vikten av information till personalen och ett snabbt upprättande av åtgärdsplaner. Inspektören tryckte också på att en arbetsplatsträff snarast borde ordnas tillsammans med personalen från det andra företaget. Krav om dessa saker aviserades till kommande inspektionsmeddelande. Efter en halvtimme fylldes rummet på med ytterligare ett antal deltagare, vilket visar sig vara skyddsombud. Mötet med arbetsgivarna fortsatte. Skyddsombuden satt tysta och lyssnade.

Inspektören fortsatte med att ta fram det gamla inspektionsmeddelandet och kontrollera huruvida ett antal kravpunkter hade åtgärdats. Detta gällde såväl några SAM-krav, t ex huruvida man kommit igång med medarbetarsamtal, dels ett antal krav på den fysiska miljön. Efter ca 45 minuter lämnade så arbetsgivarrepresentanterna mötet och inspektören övergick till en diskussion med skyddsombuden (två huvudskyddsombud och två 'vanliga' skyddsombud).

Inspektören återkom nu till fusionen och ställde liknande frågor om information och om eventuell oro bland personalen. Svaren blev i stort desamma som arbetsgivarrepresentanternas. Han informerade här om kommande krav i inspektionsmeddelandet, t ex mer information och större delaktighet för personalen. Här drog inspektören också upp diskussionen på ett mer allmänt plan, talade om behovet av väl fungerande information för anställda. Efter detta gick startade en



uppföljning av de tidigare kända fysiska miljöproblemen. Krav reses av inspektören om åtgärdsplaner. Han konstaterar vidare att vissa av de gamla kraven måste stå kvar eftersom de inte åtgärdats. Ett åtgärdsprogram mot buller kommer att krävas. Sedan tas flera typiska SAM-frågeställningar upp, såsom t ex förekomsten av medarbetarsamtal. Under hela diskussionen har inspektören kontrollcykeln på bordet. Han visar den dock inte, använder den mer som ett sätt att checka av vad som täckts in. Han återkommer flexibelt till olika delar av den under inspektionens gång. Klockan 1500 avbryts inspektionen. Personalen kallas då till ett informationsmöte med platschefen om den nya fusionen. Klockan 1530 ger inspektören arbetsgivarrepresentanterna en sammanfattning av inspektionens resultat och vad som kommer att stå i inspektionsmeddelandet.

Inspektionen gick in på ASP-problematik i så motto att inspektören uppehöll sig en stor del av tiden vid organisationsförändringen och dess konsekvenser för personalen. I minst lika stor utsträckning handlade den dock om den fysiska arbetsmiljön. Detta i och med uppföljningen av en tidigare inspektion. Inspektören testade ofta sina tolkningar och bedömningar mot deltagarna i syfte att nå enighet och komma vidare. Det hela skedde i en öppen atmosfär. Alla deltog i diskussionen.

Det inspektionsmeddelande som följde innehåller två typiska SAM-krav. Det ena tar fasta på uppföljningen och kräver bl.a. handlingsplan för sådant som uppmärksammades vid den första inspektionen och som ännu inte åtgärdats. Det andra tar fasta på fusionen. Här krävs en utvecklad information och en konsekvensanalys av hur arbetsmiljön påverkas av sammanslagningen. I så motto berör detta krav också psykosociala förhållanden i miljön. Resterande två krav är upprepningar av redan tidigare ställda krav på åtgärder i den fysiska miljön.

### **Vad tyckte arbetsledning och skyddsombud om inspektionen?**

Efter ca 6 veckor besökte vi företaget och intervjuade då den personalansvarige tillsammans med ett av huvudskyddsombuden om deras upplevelser av inspektionen. Vid detta tillfälle hade de dock inte hunnit läsa inspektionsmeddelandet. De två vi intervjuade hade upplevt inspektionen och inspektören positivt. De kände väl till inspektören och uttryckte respekt för dennes branschkunskap. De såg vissa tydliga skillnader mellan denna inspektion och de föregående. Detta dels eftersom skyddsombuden var med denna gång, dels att det hela försiggick i sammanträdesform och inte, som tidigare, via en rundvandring ute vid de olika arbetsställena. De hade också uppfattat att inspektionen skulle vara av lite annan karaktär även innehållsligt än tidigare. De kunde dock inte riktigt redogöra för hur:

Jag minns inte vad det stod i det där papperet...det kan möjligtvis ha varit ett annat fokus än vad det var tidigare...men jag minns inte vad det stod i de där papprena. (personalansvarig)

Den personalansvarige säger sig dock ha uppfattat att det hela mer handlade om vilket system företaget hade för att följa upp arbetsmiljörisker, än om faktiska problem. Huvudskyddsombudet hade motsatt upplevelse:

Så här upplevde inte riktigt jag...det var mer om hur vi mätte än hur man skulle göra....

Detta stämmer med även vårt intryck. Inspektören lade tyngdpunkten lite olika vid de två sittningarna.

En fråga ställdes om de inspekterade upplevde att de lärt sig något utöver själva den kontroll som inspektionen innebär. Hade de fått ett bättre grepp om SAM t.ex.? Här påpekar den personalansvarige att man vid ett inspektionstillfälle som detta själv koncentrerar mest på vilka

‘nedslag’ och krav man kommer att få. Detta gör att man blir mindre uppmärksam och mottaglig för rent informerande bitar. Han menade att sådana mycket väl kanske fanns, men att han inte hade uppfattat dem.

## **Inspektören**

Denne inspektör är alltså mycket erfaren både när det gäller branschkunskap och inspektionsarbete. Det var dock hans första KASP-inspektion. Han menade sig dock väl förstå upplägget eftersom han varit med om att utveckla den tidigare PSI'n. KASP-manualen hade han läst igenom en gång. Inspektören berättade att han brukar skicka ut förhandsinformation med frågeformulär om systematiskt arbetsmiljöarbete samt en bild, vilken egentligen återger samma kontrollcykel som KASP-bilden. En sådan förhandsinformation ger ett gott underlag att diskutera utifrån, anser han.

Den här aktuella inspektionen påverkades i sitt upplägg av den pågående fusionen vid företaget. Inspektören fick vetskap om detta dagen innan. Han var därför tvungen att justera sitt tidigare planerade upplägg. Inspektionen hade också karaktären av uppföljningskontroll av vidtagna åtgärder, framförallt i den fysiska miljön.

Så då vart det ju en lite annan uppläggning, jag fick ju fundera lite grann runtkring, men jag följde ju den här cirkeln, inte så att jag sitter och prickar av, men sen måste jag ju vara flexibel själv i o m att dom var på gång ihop med någon annan. Där vart det ju skillnad. Sen i och med att det vart som en uppföljning då på vad man gjort också, men så stor skillnad vart det väl inte som jag ser det.

## **Hotellet**

### **Allmän beskrivning**

Här rörde det sig om en enhet i en stor hotellkoncern. Det är en medelstor arbetsplats med personal inom hotell- och restaurangområdet. Inspektören valde arbetsplatsen för att prova en KASP-inspektion inom denna bransch. Hon tog på förhand kontakt med ett regionalt skyddsombud för att efterhöra vilken arbetsplats i branschen som kunde vara särskilt intressant att inspektera. Skyddsombudet tipsade om att det kunde finnas problem med ledarskapet på denna arbetsplats. Han menade att personalen kanske inte vågade säga öppet vad de tyckte, en bild som inspektören senare inte ansåg sig ha fått bekräftad.

Inspektionen aviserades som en SAM-inspektion med särskilt fokus på psykosociala frågor. Inspektören hade inte besökt arbetsplatsen tidigare. Man hade inte haft besök av någon annan inspektör heller.

Inspektören som genomförde tillsynen har ca sex års erfarenhet i yrket. Hon har dock ännu längre tid i Arbetsmiljöverket. Det rör sig således även här om en erfaren inspektör. Hon har också god kännedom om den här aktuella branschen. Det var hennes första egna KASP-inspektion. Hon hade deltagit vid en annan, dock en uppföljningsinspektion, för att få inblick i metoden. Hon ansåg sig inte särskilt väl orienterad i KASP. Hennes förberedelser gick därför ut på att försöka läsa in sig ordentligt på KASP-manualen och memorera de väsentliga delarna.

Inspektionen ägde rum under två dagar. En dag i mitten av oktober genomfördes själva inspektionen. Denna bestod av ett första möte med den lokale hotelldirektören, en representant från personalavdelningen vid koncernens huvudkontor i Sverige samt ett vice skyddsombud. Efter detta mötte inspektören en grupp på sju anställda; städpersonal, receptionister, servitriser och kock. En rundvandring på arbetsplatsen företogs också. Inspektören återkom tio dagar senare för att i möte med hotelldirektören och skyddsombudet sammanfatta inspektionen och informera

om kommande krav. Ursprungligen hade inspektören begärt att få träffa två olika personalgrupper. Arbetsgivaren ansåg att detta skulle ta för mycket tid från produktionen. Han påpekade att personalstyrkan dessutom var så liten att det borde räcka med en grupp. Inspektören accepterade detta.

Den här aktuella hotellkedjan har en turbulent tid bakom sig med ägarbyte och omorganisation. Hotellet ingår numera i en stor hotellkedja. Sedan denna tog över har mycket ändrats. Den lokale hotelldirektören har lång tid i yrket, 25 år. Den centrala representanten är inte lika erfaren. Hon uttryckte att hon var med för att få information och lära. Företaget har inte haft tid att utveckla SAM på senare år. Hon säger att man nu skall ta tag i detta.

Det första inspektionsmötet genomfördes i en mycket informell och distraherande miljö, en hotellobby. Detta var i enlighet med hotelldirektörens önskemål. Mötet stördes ett par gånger av att personal kom fram och frågade direktören till råds.

Inspektören inledde med att berätta om de avsevärda problem med ergonomi och ASP man idag kan se inom många sektorer. Hon visade sedan KASP-cirkeln och beskrev hur denna följer föreskriften om SAM. Hon berättade vidare lite om KASP-metoden och hur besöket var tänkt.

Hotelldirektören blev ganska snabbt mycket dominerande och styrande i samtalen. Han tog över och utvecklade resonemang på de områden som intresserade honom. Samtalet handlade dock främst om psykosociala frågor och om SAM-systemet. Direktörens dominans gör dock att man 'hoppas' fram och tillbaka i KASP-cirkeln. Det tog hela tiden olika vägar, svävade ut och inspektören fick arbeta hårt för att komma tillbaka till den röda tråden. Av direktörens många utvecklingar framgick det ändå att man gjort flera olika insatser för den fysiska arbetsmiljön på hotellet. Gruppen diskuterade ändå säkerhetsfrågor, förekomst av personalträffar och arbetsplatsfora, möjlighet till pauser, utbildning i ergonomi, stress, förekomst av rutiner för riskbedömning, medarbetarsamtal, samt, mer allmänt, förekomst av arbetsmiljöpolicy och målsättningar. Efter någon timmes möte vidtog en rundvandring och relativt noggrann inspektion av den fysiska miljön.

Efter lunch, kl 1300, startade så mötet mellan personalen och inspektören. Detta skedde i ett avskilt mötesrum. Här fick inspektören en något lugnare situation och bättre utrymme att styra samtalet. Hon följde KASP-cirkeln närmare, visade med jämna mellanrum var man befann sig på denna i diskussionen. Gruppen diskuterade omväxlande frågor som rör psykosocial miljö, arbetsorganisation och fysisk miljö. Man gick igenom arbetsmiljön för de olika grupperna av anställda. Så småningom gick inspektören mer in på själva SAM-systemet. Hon förhörde sig om förekomsten av olika verktyg för detta.

Tio dagar senare skedde alltså en träff med en sammanfattande information om kommande inspektionskrav. Ingen av oss närvarade vid detta möte. Enligt inspektören avlöpte det på ett liknande sätt som de tidigare mötena och i samma miljö. Hon upplevde dock att arbetsgivaren tog till sig inspektionen och att det fanns goda förutsättningar att arbetsmiljöarbetet skulle skjuta fart på väsentliga punkter. Direktören hade menat att han nu förstod bättre hur företaget borde utveckla sitt arbetsmiljöarbete. Han uppgav även att om han från början hade förstått inspektionens uppläggning hade han satsat på att låta två grupper av anställda medverka i denna.

Det inspektionsmeddelande som blev följden av inspektionen innehåller sju krav, samtliga gäller SAM. Den text som föregår kraven beskriver olika miljöproblem, såväl ASP som fysiska. Texten är instruktiv i så motto att det betonas att orsaken till flera av de problem som är för handen, är att företaget inte har ett fungerande SAM-system. Det råder här alltså inget tvivel om inspektionens fokus.

## Vad tyckte arbetsgivaren om inspektionen?

Ungefär en månad efter inspektionen fick vi tillfälle att intervjua den lokale hotelldirektören om dennes upplevelser av inspektionen. Tyvärr gavs inget tillfälle att intervjua deltagande personal. Arbetsgivaren förklarade sig nöjd med den information han fick i förhand. Han hade dock inte haft några särskilda förväntningar. Företaget hade börjat se över sin arbetsmiljöpolicy under hösten innan besöket. Direktören hade inte gjort några särskilda förberedelser dock. Han tänkte att 'vi får se vad det ger'. Upplevelsen av själva besöket var att inspektören var kunnig och kompetent, men inte särskilt offensiv. Direktören insåg att han själv styrde mycket i diskussionerna. Själva budskapet, vad inspektionen skulle fokusera på säger han sig inte riktigt från början ha uppfattat. Efterhand, och nu när frågan ställs och han får tillfälle att reflektera, så inser han vad fokus var. Han menar dock att vare sig själva inspektionen eller inspektionsmeddelandet är särskilt viktiga i sig och isolerat. De krav som formulerats i IM verkar inte väga särskilt tungt:

.....sen finns de här punktbeskrivningarna i paragrafform där man hänvisar då till lagen och den känns ju mindre intressant och så...men jag tycker nästan att man borde ha kunnat sammanfatta det i en mening i stället för massa punkter, ungefär 'gör vad fan ni skall göra enligt lag punkt slut'...

Själva aktualiseringen, som inspektionen innebär, är det mest effektiva för arbetsmiljöarbetet:

Men det här fick en annan effekt med sig också att man inser själv vilka brister man har dels lokalt men även på huvudkontoret vilket gjorde att även där satte man i gång och jobba mycket fortare, den här åkte upp ganska högt upp på dagordningen. Det hade den väl gjort i sig, men tack vare AV:s inspektion så spar vi nog säkert i tid sex månader, så att jag skulle nog vilja t o m säga så att man skall vara ute ännu bättre i tid, jag tror att aviseringen är den största hjälpen i arbetsmiljöarbetet, mer än själva inspektionen.

Totalupplevelsen är dock mycket positiv:

...jag har då fått...jag har då personligen fått ett helt annat intresse för arbetsmiljön inför det här besöket och inför att jag tog mer del av vårt eget arbete lokalt, och...man ser nog hur pass viktigt det här är och det har nog tyvärr blivit kanske lite för mycket skrivbords...byrålädeprodukt så att säga, än ett levande arbete. Där tror jag nog att hennes besök fört något väldigt gott med sig....

## Inspektören

Inspektören berättar att hon kände lite osäkerhet i situationen. Hon borde ha varit lite mer styrande anser hon, men, dels var hon lite osäker kring metoden, dels var miljön väldigt störande, dels var hon inte förberedd på den dominanta stilen hos hotelldirektören. Hon tyckte det var svårt att följa KASP-manualen. Dock anser hon att hon i stort sett fick fram sitt budskap.

Det var min känsla, sedan vet jag inte hur han har upplevt det. Men att han verkade ha lyssnat på allt och hört allt vad jag sade, även mellan raderna. Även om vi hoppade så hade han fått ihop trådarna. Det känns att just vid första besöket, att det inte gick att följa cykeln pga dels, att vi satt där vi satt, och på något sätt så var ju restaurangchefen också en störande faktor...för att tänka på hela koncernsfären och kopplingen från det lokala hotellet uppåt och neråt och tvärsöver och ibland började hotellchefen prata med X, konsultanten (skrattar)så att det var lite olika saker.

Ett annat kvitto hon anser sig fått är från skyddsombudet vid mötet för sammanfattningen (denne var inte närvarande vid själva inspektionstillfället):

och skyddsombudet sa i sammanfattningen att han tyckte att vi gjorde den här inspektionen för att just klargöra att det inte är skyddsombudet som skall fixa arbetsmiljön utan den skall organiseras inom den ordinarie verksamheten.

