



## BLT-anställda trivs med förändring

- Arbetsplats:** AB Blekinge Läns Tidning AB
- Kontaktperson:** Pär Fagerström, VD, tel 0455/770 00
- Arbetslivsfondens handläggare:** Kenth Svensson, Blekinge Län
- Skribent:** Monica Nilsson och Eva Mattsson
- Sammanfattning:** Nu är Blekinge Läns Tidnings resultatutveckling mycket gynnsam. 1994 har företaget definitivt lämnat förluståren bakom sig. Den optimismen inför framtiden uttrycker VD Pär Fagerström, efter BLT:s genomgripande förändringsprocess. Genom den stora omorganisationen som genomfördes under 1991-93 har närmare hälften av de anställda idag andra arbetsuppgifter, andra arbetsredskap, andra chefer eller ingår i annan avdelning.

### Bakgrund

AB Blekinge Läns Tidning utger tidningen Blekinge Läns Tidning (BLT) med editionerna Karlshamns Allehanda och Sölvesborgstidningen, som alla utkommer sex dagar per vecka. BLT-Tryck utför beställningstryck av kommersiella tidningar. AB Blekinge Läns Tidning är ett helägt dotterbolag till Sydostpress i Kalmar AB som i sin tur ägs av stiftelsen Barometern. Förutom BLT med avläggare utges även tidningarna Smålandsposten, Barometern och Oskarshamns-Tidningen inom Sydostpresskoncernen. AB Blekinge Läns Tid-

ning är moderbolag till det helägda dotterbolaget BLT-Reklam AB.

Den sammanlagda tidningsupplagan för Blekinge Läns Tidning med avläggare uppgick vid halvårsskiftet 1991 till 33 894 exemplar per utgivningsdag.

Företaget omsatte under 1990 98 Mkr. Intäkterna fördelades på annonsintäkter 63 Mkr, upplageintäkter 31 Mkr, BLT-Tryck 3 Mkr och övriga intäkter 1 Mkr.

Medelantalet anställda var 1990 168 personer, varav 104 män och 64 kvinnor. De anställda omfattas av kollektivavtal

mellan TA (Tidningarnas arbetsgi varförening) och GF (Grafiska Fackförbundet), HTF (Handelstjänstemannaförbundet), SALF (Sveriges Arbetsledarförbund) samt SJF (Svenska Journalistförbundet).

Blekinge Läns Tidning gick under 1991 med 9.3 Mkr i förlust och även 1992 förutsågs vara ett förlustår.

Tidningsbranschen befinner sig i en genomgripande förändringsprocess. Från en strikt funktionsindelad organisation, där olika fackspecialister skötte sin del i produktionsprocessen, suddas nu gränserna allt mer ut mellan olika personalkategorier och arbetsuppgifter. En bidragande orsak till denna utveckling är den snabba datoriseringen med de möjligheter till effektivisering och integrering av arbetsuppgifter som följer med detta. Detta innebär naturligtvis en omställning för många anställda, något som ibland kan uppfattas problemfyllt och oroväckande. Samtidigt kan denna organisationsutveckling också innebära positiva möjligheter till ett vidgat arbetsinnehåll och ett på sikt mer utvecklande arbete för den anställda.

Arbetsmiljön i tidningsföretag präglas traditionellt dels av stark tidsfixering, dels som sagt av strikt arbetsuppdelning i olika avdelningar och i olika arbetsmoment. Det gängse produktionsmönstret har varit ett "löpande band". I denna produktionskedja fanns det många källor till fel och det uppstod oftast allehanda "strul", irritation och diskussioner efteråt om "vems fel det var" att det inte blev rätt i tidningen. Arbetsituationen var alltså oklar ansvars-mässigt och inte utvecklande kompetens-mässigt. Arbetsmiljön var helt enkelt psykosocialt dålig.

Kombinerat med tidsfixeringen har denna arbetsorganisation lett till mycket ojämn arbetsbelastning. Under vissa tider på dygnet har en personalgrupp en arbetstopp medan andra grupper har låg belastning. Senare flyttas arbetstoppen till nästa steg i kedjan osv. Detta leder till dyr drift och för personalen föga stimulerande arbetsituation.

Det finns också en markant könsuppdelning bland de olika yrkeskategorierna vilket också leder till en uppstyckning i arbetet i olika smågrupper. Många arbetar också skift vilket medför problem både för hälsan och det sociala livet. Sammanfattningsvis kan sägas att den psykosociala arbetsmiljön är det stora problemet men man har även problem med ensidiga arbetsställningar, tunga lyft och monotona rörelser. Vissa kemiska arbetsmiljöproblem som tex i mörkrum och vid plåtframställning finns också, liksom problem med buller, drag och kyla.

Sjukfrånvaron i företaget är framförallt långtidsfrånvaro och då särskilt bland grafiker. Den totala sjukfrånvaron under 1990 var bland grafiker 8,31% (korttid 3,50% resp. långtid 4,80%), bland journalister 4,53% (korttid 3,28% resp. långtid 1,25%) och bland tjänstemän 4,92% (korttid 3,14% resp. långtid 1,78%).

Blekinge Läns Tidning är ansluten till Företagshälsan Carlskrona AB vilken man samarbetar med i fråga om arbetsmiljö, skyddsronder och individers rehabilitering.

Företagets lokaler är ljusa, moderna och generellt ändamålsenliga. Under perioden 1987-1990 investerades 70 Mkr i ett modernt högteknologiskt tryckeri- och pack-salsanläggning på Bryggareberget i Karlskrona. Härigenom förbättrades dessa två personalgruppers arbetsmiljö avsevärt.

Med anledning av denna bakgrund ville man nu ställa problemen med den psykosociala arbetsmiljön, de ensidiga arbetsställningarna, ventilationen, mörkrumsarbetena och kemi- och lösningsmedel i centrum.

## Mål

Styrelsen för BLT beslutade 1991 att genomföra en genomgripande organisationsförändring. Målet var att;

- sänka sjukfrånvaron från 14 till 9 dagar/anställd och år
- helt ta bort arbetsskador
- bredda arbetsinnehållet, en person svarar för en helhet
- öka den interna rörligheten

- öka produktiviteten

Dessa mål krävde omorganisation och därmed helt nya roller för chefer, arbetsledare och personal. Det krävde investeringar i ny teknik, ny möblering, ventilation och belysning i lokalerna, i interna omflyttningar och framförallt krävde de omfattande och återkommande utbildning. Den nödvändiga utbildningen var dels en handhavandebildning av nya arbetsredskap, dels en "gränsöverskridande" utbildning. Journalister skulle lära sig mer om grafisk teknik och typografi, grafiker skulle lära sig redigering, kvinnliga grafiker skulle lära sig grafisk formlära och layout, manliga grafiker få tangentbordsvana.

Genom beslutet förväntades långsiktiga, ekonomiska fördelar. Att en sammanhållen produktion är effektivare än en uppsplittad, rådde det stor enighet om.

- Det var inget unikt för BLT, säger VD Pär Fagerström, tidningsbranschen överhuvudtaget befinner sig i en förändringsprocess.

### Genomförande

I november 1991 bildades en partsammansatt projektgrupp (berörda chefer, fackliga representanter, huvudskyddsombud, utvalda medarbetare som representanter för olika yrkesgrupper) som ledde omstruktureringen och hade till uppgift att fatta alla beslut om organisation, arbetsschema, lokaler, möbler, utbildningsplanering, rekrytering, maskinutrustning, osv. En del undergrupper bildades för att arbeta med deluppgifter. En extern konsult biträdde i upphandlingen och en extern projektledare leder utbildningen.

Projektgrupperna arbetade utifrån att:

- rationalisera bort allt dubbelarbete i det samordnade arbetssättet
- kompetens skulle avgöra tillsättningar, inte facklig avtalstillhörighet
- kompetens skulle utvecklas, genom mycket satsning på utbildning
- ha tilltro till människors vilja och förmåga att utvecklas

Målet var att alla grundläggande tekniska och organisatoriska förändringar skulle vara fullföljda, och all handhavandebildning skulle vara avklarad under 1992.

Det som därefter skulle återstå var att människorna skulle växa in i sina uppgifter och att alla förändringar skulle "sätta sig". Kompetensutvecklingen var mycket viktig. Den ville man uppnå bl a genom återkommande utbildning, t ex copy- och layoutkurser för annonsverkstadens personal, seminarier i redigeringens olika delmoment (bildbehandling, rubrikskrivande, svenska osv.) för sidverkstadens personal och arbetsledarutbildning.

En investering i automatisk tvätanläggning till tryckpressen gjordes.

Vid företaget fanns vid projektets starttillfälle 10 anställda som var långtidsjukskrivna. Man bedrev rehabiliteringsarbete för 5 av dem. Man hade för avsikt att starta sådant för ytterligare 5 medarbetare.

### Resultat

Totalkostnad för arbetsplatsprogrammet blev drygt 5,8 miljoner kronor. BLT erhöll bidrag från Arbetslivsfonden på ca 400 000 kronor.

Arbetsorganisationen förändrades enligt planerna, dvs en ny integrerad produktionsorganisation skapades och ny teknik har tagits i bruk. I ett avseende, bildhantering, har utvecklingen nått längre än vad som förutsågs. Arbetsmoment som inbegriper kemi mm reducerades i större grad än vad man antog.

Personalen arbetar numera gränsöverskridande och dessa ansträngningar har gått mycket bra och underbyggs löpande med fortbildning. Personalen arbetar nu i mycket stor utsträckning i självvalda roller, med ansvar för helheter istället för delar (hel sida, helannons etc).

Företagets förväntan om ökad effektivitet har uppnåtts. Antalet anställda som är engagerade i produktionen av BLT har minskats med ca 15 tjänster, samtidigt som tidhållning mm i produktionen har förbättrats kraftigt.

Samtliga fall av övertaligheten har kun

nat lösas utan uppsägningar. Det sker genom omplaceringar, främst till BLT:s tryckeri på Bryggareberget i Karlskrona. Omplaceringarna har skett för att klara en daglig tryckning av en kvällstidning. Detta har sugit upp övertaligheten som integrationsprocessen skapade. Även denna del av processen karaktäriseras av att personalen i hög grad "landat" i självvalda roller.

Personalen i den direkta produktionen har alltså i hög grad nya arbetsuppgifter eller har fått sina gamla uppgifter utökade med nytt innehåll. Man säger på företaget att man är övertygad om att de allra flesta trivs i de nya rollerna och man är också övertygad om att denna trivsel kommer att få konkret effekt i form av framtida lägre frånvaro. 1992 minskade korttidsfrånvaron avsevärt, och man tror att den nya arbetsorganisationen har del däri. T ex kan nämnas att korttidsfrånvaron bland grafikerna under 1992 var 1,55%, bland journalisterna 1,39% och bland tjänstemän 1,34%.

Rehabiliteringsinsatserna har pågått gentemot uppställd målgrupp tillsammans med Företagshälsan, t ex genom arbetsträning och anpassning av arbetsplatser.

Samtidigt har man allmänt sett systematiserat sitt arbete i dessa frågor. Den tidigare skyddskommittén har utvidgats, och heter nu Arbetsmiljöråd och skall enligt sina direktiv, utöver sedvanliga skyddsfrågor, bereda, föreslå och övervaka företagets arbetsmiljöarbete i vid mening inklusive psykosociala frågor. Rådet där VD är ordförande har hittills tagit fram en arbetsmiljöpolicy, en frånvaropolicy, rehabiliteringspolicy, en alkohol- och drog policy, samt riktlinjer för internkontroll, alla program har sedermera fastställts av företaget. Man har också genomfört chefsutbildning om företagets skyldigheter när det gäller rehabilitering mm.

Företaget har aktivt arbetat för att hitta lösningar på samtliga fall av långtids- sjukskrivningar. Några har återgått i arbete och några kommer att bli pensionerade och man räknar med att antalet långtids- sjukskrivna torde inom kort vara bara en

eller två.

Allas kompetens har breddats inom sitt arbetsområde och även inom angränsande. De anställda har fått ett utvidgat arbetsinnehåll och en enklare organisation. Ensidiga arbetsmoment har begränsats.

### Värdering

- Den viktigaste enskilda faktorn till BLT:s gynnsamma resultatutveckling är kvalitén hos BLT:s anställda anser Pär Fagerström, VD sedan 1 januari 1992. Pär kommer med erfarenheter från tidigare organisationsförändringar på Arbetarbladet i Gävle samt på Östra Småland.

BLT har haft fem förlustår i följd. Förlusterna inträffade bl a genom investeringen i nytt tryckeri 1989, med stora kostnader som följd. Andra faktorer var att annonsintäkterna minskade väsentligt och tidningen hade dessutom en upplagenedgång.

I den tidigare produktionen kom de olika delarna till en artikel, eller annons, från olika håll. Texten från en producent, bilden från en annan, ramar och logotyper från en tredje.

- Många hade delansvar, var och en för sin produktion, men det var egentligen ingen som sedan hade ansvar för helheten, säger Pär Fagerström.

Nu har arbetsinnehållet för grupperna blivit mycket bredare. En person ansvarar för en helhet, som omfattar både kreativa och tekniska moment, och det ger den enskilda individen ett rikare arbetsinnehåll. Varje individ känner sig mer delaktig i hela framställningsprocessen.

- En av fördelarna är att allas kompetens breddats avsevärt, inte bara inom det traditionella yrkesområdet, utan även inom angränsande, kommenterar Pär Fagerström.

Integrationen innebar störst förändringar för grafikerna. De fick lämna sitt traditionella sätt att arbeta, d v s med kniv och vax på monteringsbord till att producera vid tangentbord på en dataskärm. Samtidigt splittrades de organisatoriskt som grupp och fick nya arbetskamrater på annons-

eller textlinjen.

- Det gamla, fina grafikeryrket höll på att försvinna till datavärlden, konstaterar Thomas Svensson, vid omorganisationen klubbordförande för grafikerna.

- Svårt, framförallt för de lite äldre, att acceptera. Men vi var ganska väl förberedda. Det skedde en mjuk övergång. Det viktigaste för oss i processen var att vi alla fick välja var vi ville fortsätta arbeta. Det var ingen uppifrån som placerade ut oss. Det tror jag i högsta grad bidragit till vår trivsel idag. Thomas sätter ihop annonser på dataskärm och trivs alldeles utmärkt med det.

I den nya organisationen ledigförklarades alla tjänster och tidigare anställda fick på så sätt söka på nytt.

- Den proceduren föregicks dock av omfattande beskrivningar av de nya arbetsområdena, säger Pär Fagerström. Alla som ville fick göra en intresseanmälan vad man önskade göra i första, respektive andra hand. Samtliga intervjuades av VD och en avdelningschef, med en facklig förtroendemän närvarande. Den nya organisationen ledde till att bemanningen reducerades med ca 18 tjänster.

- Tack vare ett stort civilt tryckuppdrag, som kom mycket lägligt, löstes övertaligheten på ett smidigt sätt. Ingen behövde sägas upp, säger en nöjd VD.

Genom den totala organisationsförändringen krävdes helt nya roller för chefer, arbetsledare och även övriga anställda. Det krävde omfattande utbildningar i olika etapper för samtliga. Dels en gränsöverskridande utbildning, men också utbildning för att på rätt sätt använda nya arbetsredskap.

Seminarier i redigeringens olika delmoment, som bildbehandling, rubrikskrivande, svenska mm, för sidverkstadens personal och arbetsledare genomfördes.

Utbildningsaktiviteter pågick bl a i copy- och layout för annonsverkstadens anställda.

Det krävde också stora investeringar i ny teknik, möblering, ventilation och belysning i arbetslokalerna.

P g a tidigare ensidiga arbetsställningar förekom en del fysiska skador. I föränd-

ringen har ergonomin förbättras. D v s ensidiga arbetsmoment har försvunnit. Ingen arbetar t ex enbart stående, eller sittande.

Risk för ansträngning av nacke, axlar och handleder vid arbetet på datorn idag undviks genom specialdesignade möbler.

- Många arbetsplatser lägger ner mycket energi på att övertyga några få som är emot en förändring. Det är istället oerhört viktigt att satsa energi på eldsjälar, fackliga organisationers engagemang och positiva förespråkare i en sådan här process, betonar Pär Fagerström. De sprider information och övertygelse, som ringar på vattnet.

Den 3 januari 1994 bytte BLT (1994, 125 år) format, från det traditionella fullformatet till det moderna tabloidformatet. Tabloidet mottogs med öppen famn. Blekinge Läns Tidning har ökat mest av all lokalpress i Sverige.

---

ISSN 1104-6449

Februari 1995