Arbetslivsfondens fallrapport
Nr 346

Transionellt arbetssätt minskade sjukfrånvaron

Arbetsplats: Försäkringskassan, Kungsgatan 25, 961 28 Boden

Kontaktperson: Gunnel Larsson, Ingegerd Hegelöv, tel 0921/149 50

Arbetslivsfondens handläggare: Elisabeth Lundström, Norrbottens län

Skribent: Helen Doktare

Sammanfattning: Minskad tilldelning av statliga medel och uteblivna rationaliseringsvinster ledde till att personalen på Försäkringskassan överhopades av arbete. Ganska snart kom de första signalerna på utbrändhet. Genom att förändra i organisationen och införa transionellt arbetssätt minskades sjukfrånvaron med mer än hälften. Samtidigt blev de ekonomiska besparingarna betydande.

Bakgrund

Fram till och med 1992 hade det inte förekommit några allvarligare arbetsskador vid Försäkringskassans lokalkontor i Boden.

Den typ av skador som hade anmälts var nack- och axelbesvär, ögonbesvär, nickelallergi, elöverkänslighet samt färdolycksfall och benskada i samband med friskvård.

Inte heller sjukfrånvaron var särskilt hög utan låg på 4,5 procent, vilket kan betecknas som en rätt hygglig siffra.

Men i oktober 1992 hände något som förändrade bilden. Plötsligt steg sjukfrånvaron och i april 1993 låg den på 6,0 procent.

Anledningen till det var riksdagens minskade anslag till administrationen. De hade medfört stora och genomgripande rationaliseringar i Försäkringskassans verksamhet. Samtidigt kom regeringens krispaket.

Det fick till följd att personalen överbelastades med arbete. Och de förväntade rationaliseringsvinsterna uteblev. Snart kom de första signalerna på utbrändhet.

Kontorsledningen fångade tidigt upp de här signalerna på att allt inte stod rätt till. Tanken blev då att gå igenom arbetsrutiner och förändra i arbetsorganisationen för att minska arbetsbördan.

Dessutom ville man öka personalens kompetens. Bland annat så att de kunde

följa ett ärende under flera steg. Det skulle ge en bättre helhetsbild.

Lokalkontorets personal hade tidigare arbetat i grupper med arbetslagsutveckling. De synpunkter som då hade kommit fram hade nedtecknats och i de flesta fall åtgärdats.

Det som inte hade kunnat åstadkommas var en utvecklad metod som gjorde att personalen kände sig delaktig.

De förändringar som nu planerades rörde 52 personer, därav 41 kvinnor. Medelåldern låg på 44,3 år och medelanställningstiden var drygt 16 år.

Mål

Med hjälp av bidrag från Arbetslivsfonden ville kontorsledningen utveckla ett arbetssätt som skulle hjälpa personalen att hantera det egna förändrings- och utvecklingsarbetet.

Dessutom ville man ge personalen kompetens att själva, gemensamt, utforma egna program och därigenom ta större ansvar och få ökade befogenheter i organisations- och arbetsmiljöarbetet.

Det i sin tur skulle förhoppningsvis leda till att sjukfrånvaron sjönk till 4,5 procent.

Genomförande

Den totala kostnaden för arbetsmiljöprogrammet beräknades uppgå till drygt 158 000 kronor. 85 000 kronor erhölls i bidrag av Arbetslivsfonden.

Den metod som användes var transionellt arbetssätt. Den kan beskrivas som en metod för att få en grupp människor att ta hand om det egna förändrings- och utvecklingsarbetet.

Grundstenen i transionellt lärande är återblicken, att ständigt analysera hur och varför man arbetar på ett visst sätt.

Två viktiga förutsättningar krävs för att en återblick ska vara möjlig. Den ena är att gruppen träffas så regelbundet som möjligt för att värdera hur arbetet fungerar, blev det som vi kom överens om?

Och den andra är att alla ska våga uttrycka sina känslor kring uppgiften, även avvikande åsikter ska betraktas som positiva.

Initiativet att arbeta utifrån transionellt arbetssätt kom från två eldsjälar på kontoret, Gunnel Larsson och Ingegerd Hegelöv. De hade lärt sig metoden på Högskolan i Örebro.

I det läget hade organisationsutvecklingen redan påbörjats. Kontorsledningen hade arbetat fram ett förslag som sedan skulle "tryckas" ner i organsiationen. Men när Gunnel och Ingegerd presenterade den nya modellen skrotades det gamla förslaget.

De fick nu i uppdrag att åka till Försäkringskassans direktör i Luleå och förankra iden hos honom.

Han sa ja. Kanske inte så mycket för att han tyckte att metoden var särkilt bra utan mer därför att tjejerna var så entusiastiska.

Nästa steg blev att förankra metoden hos kontorschefen Lennart Klockare som också gav klartecken.

Tredje steget var att förankra iden hos personalen. De förhöll sig avvaktande till en början och hade en del synpunkter. Som, har vi tid med detta? Intressant, men svårt att förstå. Men efterhand blev de mer positivt inställda. Tanken att få det bättre lockade många.

I två månader pågick förankringsarbetet innan man hade fått alla med sig. Då först kunde man börja arbeta med förändringarna.

I första skedet utbildades arbetsledningen i transionellt arbetssätt. Och i juni 1993 utbildades samtliga medarbetare i metoden under två dagar.

Personalen delades in i sex grupper med en samordnare i varje grupp. Dessa grupper skulle sedan fungera provisoriskt fram tills dess en ny organisation hade tagits i bruk.

Personalen fick själva vara med och utforma organisationen. Att komma fram till en fungerande modell var svårare än de trott. Men det gick så småningom.

Arbetet med organisationsutvecklingen pågick under arbetstid. Tio gånger träffades grupperna var för sig.

Varje grupp fick sedan redovisa sitt förslag i en större grupp. där valdes tre förslag som arbetsgrupperna fick arbeta vidare med för att se om de var möjliga att genomföra med hänsyn till lokaler och de rutiner som gällde i kassan.

Under tiden som organisationsarbetet pågick fanns det många frågor som arbetsgrupperna fick ta ställning till. Som vilka som skulle få åka på utbildning och konferenser.

Hela processen gick ut på att den metod man arbetade med skulle gälla som arbetssätt i framtiden.

Resultat

Hur gick det då? Kunde arbetsledningen hantera det egna förändringsarbetet och motivera och engagera personalen?

Kontorsledningen styr nu verksamheten med mål och ramar. Arbetsgrupperna kan sedan påverka och besluta inom dessa ramar.

Arbetsgrupperna fortsätter att träffas regelbundet. Även de som arbetar inom samma funktion träffas regelbundet och diskuterar frågor som uppkommer. Efter varje träff får någon i uppdrag att aktualisera frågan med kontorsledningen.

En utvärdering av stödprogrammet som gjordes av Högskolan i Luleå visar att projektet varit lyckat. Sjukfrånvaron har minskat till 4,2 procent vilket är lägre än det uppsatta målet.

Närvaron på arbetsplatsen har sedan dess ökat.

Frånvaron låg mellan augusti 1993 till juli 1994 på 2,5 procent. Det innebär att sjukfrånvaron minskat med 15 dagar per anställd och år till 6,25 dagar.

Den minskade sjukfrånvaron har också betytt stora samhällsekonomiska besparingar. De beräknas uppgå till 393 000 kronor.

När det gäller den nya arbetsorganisationen har samtlig personal varit med och arbetat fram den. De kommentarer som fällts under arbetets gång från medarbetarna har varit:

-Jag känner ett lyft, jag är betydelsefull och jag trivs bra.

-Det är så roligt, men jag vet inte riktigt varför.

-Man får ett lyft efter varje arbetsplatsträff, man lyssnar på mig.

-Utan personalens medverkan skulle det inte vara möjligt att arbeta på detta sätt.

-Ifrågasätta, har vi inte bra som vi har det?

De flesta medarbetare tycker att de har fått ökat ansvar och känner därmed ett större arbetsengagemang.

För några känns den nya situationen "jobbig". Som det här att utse vem som ska få åka på kurs eller konferens.

Det kan också finnas medarbetare som känner sig "hotade" genom att andra har fått ökat ansvar och möjligheter till utveckling.

Fortsatt miljöarbete planeras. Det innehåller bland annat rehabiliterings- och arbetsmiljöutbildning till all personal och utbildning i metodik och pedagogik till rehabiliterarna.

Värdering

Utvecklingsarbetet på har genomgående varit positiv i flera bemärkelser. Dels har sjukfrånvaron sjunkit mer än det uppsatta målet och dels har det lett till stora samhällsekonomiska besparingar.

Men personalen upplever också att de fått en kick.

Detta hade sannolikt inte uppnåtts om kontorsledningen valt att arbeta efter den gamla modellen, att "trycka" ner ett färdigt förslag i organsiationen.

Nej, här valde man att prova nya vägar och låt medarbetarna ta mer ansvar och själva arbeta fram den nya organisationen utifrån uppsatta ramar och mål.

Förankringsarbetet fick också ta tid, det var bra. Det har inte bara lett till att personalen känner sig mer delaktiga i arbetet och att arbetsmotivationen ökat.

Idag har lokalkontoret fått en ny chef. Från början var personalen lite oroliga för hur hon skulle se på verksamheten. Om hon skulle ställa upp på det arbetssätt

som de hade arbetat fram under så mycket möda och som de trivdes med.

Men Hon var tveksam från början men verkar, enligt personalens egen utsago, allt eftersom hon fått mer kunskap om metoden ha ändrat uppfattning och tycker att det är ganska bra.

ISSN 1104-6449 **Januari 1995**