



## Framgångsrikt utvecklingsprojekt vid F16

- Arbetsplats:** Upplands flygflottilj, F16
- Kontaktperson:** Thord Stubbendorff, Christer Olofsson samt Kerstin Marin, tel 018-281000
- Arbetstlivsfondens handläggare:** Harald Bernström, Uppsala län
- Skribent:** Ann-Sophie Hansson, tel 0152-177 00
- Sammanfattning:** Arbetsplatsprogrammen inom F16 har haft olika syften, ett har varit inriktat mot arbetsorganisatoriska förändringar, ett mot förebyggande åtgärder för att minska belastnings- och förslitningsskador och ett har haft rehabiliteringsåtgärder och internkontrollarbetet i fokus. Resultatet av samtliga program visar i dagsläget på att man skapat förutsättningar för ett förändrat synsätt vad gäller arbetssätt, arbetsmiljöansvar och rehabilitering.

### Syfte och metod för fallstudien

Syftet med denna fallstudie är att sprida kunskaper och erfarenheter om "goda exempel" på förändringsprogram där Arbetstlivsfonden, ALF, medverkat. Som underlag för datainsamlingen ligger dels företagets egen dokumentation om projektet, i form av ansökan, del- och slutrapporter, och dels intervjuer och diskussioner med berörda aktörer inom företaget.

Arbetsgivaren har stått för urvalet av intervjupersoner utifrån kriterier att dessa personer skall ha deltagit i förändringsarbetet och arbetsplatsprogrammets genomförande. Intervjufrågorna har rört såväl erfarenheter av genomförandeprocessen som det redovisade resultatet.

### Bakgrund

Upplands flygflottilj är en av de största arbetsplatserna i länet och omfattar ca 1200

anställda inom olika enheter. I de arbetsplatsprogram som nedan beskrivs berörs ca 200 personer direkt av åtgärderna men i princip berörs all personal genom att ett av programmen bla innehåller åtgärder för införande av internkontroll. Bakgrunden till de olika programmen presenteras här nedan.

**Tekniska enheten** inom F16, har det övergripande luftvärdighets- och tillsynsansvaret för flottiljens flygplan och flygmateriel. Verksamheten är omfattande med bla verkstadsunderhåll av flottiljens flygplan och markbundna utrustningar samt att lämna tekniskt stöd och följa upp materielstatusen för all teknisk verksamhet vid flottiljen. Vid enheten arbetar ca 125 personer, varav 15 är kvinnor. Ungefär hälften är sysselsatta i kontorsarbete. Chef för enheten och tillika initiativtagare till projektet är Thord Stubbendorff.

Tekniska enheten är uppdelad i teknikmateriel-, drift-, central-, och simulator-

avdelning samt driftavdelning, bastele/Stril marktelekontor, flottiljverkstad och teknisk avdelning Malmen som är lokaliserad till Malmslätt utanför Linköping. Ansvarig för enheten är teknisk chef, som också har det samlade ansvaret för flottiljens kvalitets-säkringssystem inom flygplan- och flyg-materielområdet.

De arbetsmiljörisker som finns inom de olika verkstäderna gäller fram för allt i samband med underhåll och reparationer av flygplanen samt på de apparater som är placerade i flygplanen. Därutöver vid reparationer på aggregat, fordon och vid allmänt mekaniskt arbete.

Då Thord Stubbendorff tillträdde som chef, såg han behovet av att effektivisera och öka personalens engagemang inom tekniska enheten. Förebilden var det utvecklingsprogram som man genomfört inom ABB, benämnt T50. Det står för kortare produktions-tid genom att ge personalen större ansvar, skapa engagemang och ett effektivare arbetssätt.

Traditionellt har inom försvaret effektivisering skett genom påtvingade organisationsförändringar som medfört att de stora strategiska besluten fattats utan att personalen varit delaktig. Resultaten har därför inte alltid varit de bästa.

Med nuvarande besparingskrav och ökade krav på flygvapnets verkstäder krävs att personalen och organisationen som helhet ökar sin förändringsbenägenhet och flexibilitet. Därför blev det en viktig utgångspunkt för förändringsarbetet att engagera och motivera personalen för att kunna nå målen. En huvuduppgift inför genomförandet var därför att väl förankra programmet uppifrån och ner.

Då det gällde sjukfrånvaro och arbetsskador inom tekniska enheten var siffrorna 6% respektive 2 arbetsskador/år. Personalomsättningen låg på ca 1%.

Nästa arbetsplatsprogram inom flygflottiljen gällde **Intendentur- och fastighetsenheten**. Denna enhet är en stöd- och servicefunktion inom F16. Enheten är uppdelad i drift-, förplägnads-, förråds-, och MAL- (Mark, Anläggningar, Lokaler), avdelningar samt drivmedelavdelning. Av personalen som är ca 170 personer, är endast 5% militär personal.

Personalen har en hög ambition och ofta ett tungt fysiskt och psykiskt arbete som ger förslitningsskador genom tunga lyft, vridningar och monotont och stressigt arbete. De olika avdelningarna innehåller högriskyrken vad gäller arbetsskador. Mot den bakgrunden ville man satsa på ett förebyggande åtgärdsprogram så att man bättre skulle kunna hantera sin arbetssituation och arbetsplats och därigenom minska frånvaro och arbetsskador i ett längre perspektiv. För att bättre klara de krav på förändringar som med nödvändighet ställs i en alltmer resurskrympande organisation behövdes också attitydförändringar.

Det tredje arbetsplatsprogrammet inom F16 gällde i huvudsak **rehabiliterings-åtgärder** inom flygflottiljen men även utbildningsinsatser för att införa system för rutiner av internkontrollarbetet. Bakgrunden var att man ville satsa på utbildningsinsatser för att stärka chefer och arbetsledare i deras rehabiliterings- och arbetsmiljöansvar då man märkt att det hos en del chefer fanns vissa svårigheter att hantera rehabiliteringsarbetet. Vidare hade man genom samtal med chefer identifierat behov av rehabåtgärder för ett 25-tal personer.

#### Ansökan till fonden

De olika delprogrammen har tillkommit dels på initiativ av fondens handläggare genom dennes besök på flygflottiljen vid flera tillfällen. Dels så har utvecklingsprogrammet inom tekniska enheten initierats av dess chef Thord Stubbendorff.

Sammanlagt har fonden beviljat bidrag till de olika programmen med 1128 kkr. Kostnadsberäkningen för programmen var totalt 4111 kkr.

#### **Mål**

Programmet vid **tekniska enheten** gällde ett utvecklingsprojekt, där de övergripande målen var att *effektivisera enheten, att förbättra produktiviteten* samt att *förbättra den psykosociala miljön*.

Det övergripande produktivitetmålet var att allt som produceras skall kunna göras 25% snabbare.

Delmålen som sattes upp var :

\* att öka förståelsen för enhetens kunder, kundernas krav och behov,

\* att öka förståelsen för interna kund/leverantörsrelationer,

\* att förbättra personalens kunskap och helhetssyn om flottiljen,

För programmet inom **intendentur- och fastighetsenheten**, var det övergripande målet att *sträva efter bästa tänkbara fysiska och psykiska arbetsmiljö*. Som delmål angavs:

\* förebyggande av arbetsskador på kort och lång sikt,

\* minst 50% med rehabbehov skall komma tillbaka i arbete,

\* bättre beredskap för tidiga rehabinsatser

\* att förebygga arbetsskador och sjukfrånvaro samt

\* att skapa en positiv kultur inom myndigheten som främjar kommunikation och samarbete.

Dessa mål skulle uppnås genom att utbilda arbetsledare och chefer, öka delaktigheten bland medarbetarna, införa arbetsrotation för att förebygga arbetsskador och möjliggöra kompetenshöjning. Förebyggande åtgärder skulle ske genom friskvård, arbetsgrupp-anpassad träning samt genom samverkan med Försäkringskassa och företagshälsovård vad gäller individanpassade åtgärder.

Det tredje programmet som gällde ett ramprogram för enskilda **rehabiliterings-åtgärder** hade som huvudmål att återfå individer med rehabiliteringsbehov i arbetet till 100%. Ett annat syfte var också att öka kunskapen bland arbetsledare och chefer om rehabiliterings- och internkontrollarbetet. Rehabiliteringsarbetet inom F16/FKM ska efter programmets genomförande kännetecknas av en tidig och aktiv rehabilitering, enligt de mål som angavs i ansökan till fonden. Mätbara mål som angavs var dels att sänka sjukfrånvaron med 5%, dels att minska antalet anmälda arbetsskador med 10%.

### Genomförande

Utvecklingsprojektet inom **tekniska enheten** hade en startsträcka på ca ett år från det att dess chef Thord Stubbendorff fick idén tills det var dags att sätta projektet. Dels tog det tid att förankra idén bland ledningsgruppen och dels skulle kostnaderna godkännas av flottijchefen. Tanken var att projektet skulle börja uppifrån och gå neråt för att nå bästa möjliga resultat.

Det första steget blev därför att skapa en *fungerande ledningsgrupp*. Denna bestod av Thord Stubbendorff och alla hans direkt underställda chefer, sammanlagt 11 personer.

Arbetet inleddes med ett 3 dagars seminarium för ledningsgruppen, där syftet var att dels få gruppen med på projektet och dels att ge insikter och förståelse om ledarskap och gruppprocesser.

Nästa steg var att utvidga gruppen till att även innefatta alla med chefsansvar, dvs arbetsledarna. Huvudmålet för detta steg var att ge impulser till *en modernare ledningsfilosofi* med bla delegering och målstyrning. För att stärka gruppkänslan anordnades även en teamutbildning. Andra inslag var att formulera en ledarprofil för tekniska enhetens samtliga chefer samt verksamhetsmål för respektive verksamhetsställe. Ytterligare ett seminarium anordnades för cheferna som handlade om arbetsorganisationens betydelse för effektivitet och arbetsglädje.

I nästa etapp samlade man all personal vid enheten fördelat på fyra olika tillfällen med syfte att *diskutera de nya idéerna om förändrad arbetsorganisation*. Vid dessa tillfällen diskuterades krav, förväntningar, problem och utvecklingsmöjligheter.

Efter dessa seminarier startades en särskild typ av *arbetsplatsträffar*, vilka skulle vara forum för problemlösande och idéskapande.

Då det gällde *ledarprofilen* diskuterades vid ett seminarium svårigheten med att kombinera en aktiv och verksamhetsutvecklande chefsuppgift med en omfattande expert- och specialistroll.

Andra viktiga åtgärder som genomförts inom ramen för projektet är dels ytterligare seminarier där man tagit upp frågor om ökat ansvarstagande för helheten inom tekniska enheten, dvs att se utanför sitt eget ansvarsområde, dels har man också medvetandegjort innebörden och vikten av fungerande kundrelationer. De svårigheter man haft med genomförandet har främst handlat om motstånd och hot inför förändringen, vilket i och för sig är en naturlig del av en så omfattande förändringsprocess som det här handlat om.

Genomförandet av projektet inom **Int- och fastighetsenheten**, skedde genom dels

det omfattande programmet "Förebygg", för lokalvårds-, drift-, förråds- och förplägnadspersonal, vilket inriktades till: a. att utforma *individuellt anpassade träningsprogram*, b. att ge fördjupade *kunskaper i lyfteknik* för förplägnads- och förrådspersonal, c. att erbjuda *mental träning* för drifttekniker och lokalvårdare. Genomförandet påbörjades under hösten 1994 i samverkan med Previa Rikshälsan, och som hittills genomfört och redovisat tester för totalt ett 90-tal personer.

För förplägnadspersonalen genomfördes dessutom *videofilmning av och enkät om deras arbetssituation* av leg sjukgymnast.

För lokalvårdsgruppen har en del *förebyggande åtgärder* genomförts genom att visa på nyttan av att använda hjälpmedel i arbetet. Vidare har man planerat för att genomföra en *psykosocial enkät* för att mäta attityder.

Det tredje projektet inom F16 gällde framför allt ett *ramprogram för enskilda rehabiliteringsåtgärder* för 24 personer. Men det handlade också om *utbildningsinsatser för chefer* i syfte att stärka deras rehabiliteringsansvar, samt om utbildning för införandet av internkontroll. Ytterligare några riktade utbildningsinsatser genomfördes, dels utbildning för att bilda en krisgrupp och dels ergonomiutbildning för personal på vädercentralen.

## Resultat

Totalt sett har de olika åtgärdsprogrammen inom F16 resulterat i ökad effektivitet, mer ansvar för helheten, ökade insikter om innebörden i chefsansvaret, bättre ergonomisk förståelse samt ökad beredskap att hantera rehabiliteringsbehov. Dessutom kan man notera en sänkt sjukfrånvaro med ca 14% samt minskat antal anmälda arbetsskador med ca 40%. Jämfört med målen som var en minskning med 5 respektive 10% är detta resultat mycket bra.

För utvecklingsprojektet inom tekniska enheten har resultaten visat att man nått det man önskade, men snabbare. Produktionen har förbättrats med 10-20%. Vidare har det skett en stor positiv förändring när det gäller stämning och attityder bland personalen på verkstäderna. Utvecklingsarbetet har löst upp

gamla dåliga relationer och det har skapats ett tydligt engagemang och samarbete inom enheten.

Kostnadsutfallet för projektet blev ca 1 miljon kronor, till vilket fonden bidrog med 30%.

Resultaten från projektet inom Int- och Fastighetsenheten, har visat på en ny förståelse och positivare inställning till förebyggande åtgärder. Då projektet bara delvis är genomfört kan man i dagsläget bara uttala sig om de tendenser man sett. Chefen inom enheten Christer Olofsson är dock övertygad om att satsningen på förebyggande åtgärder ger ekonomiska vinster i framtiden. Han menar också att det är avgörande med attitydförändringar bland personalen för att man skall kunna genomföra åtgärderna. I vilken grad det skett sådana, är menar han och övriga chefer inom enheten för tidigt att uttala sig om. En erfarenhet man gjort är att det är mycket viktigt att förankringen är väl genomförd inför ett sådant här projekt. Christer Olofsson menar att förankringsprocessen blev för kort med tanke på tidsfaktorn, att man var tvungen att genomföra projektet på en relativt kort tid.

Kostnadsutfallet för programmet hittills har varit ca 500 kkr. Totalt beräknas det kosta ca 700 kkr.

Rehabiliteringsprojektet har gett effekter på olika nivåer inom flottiljen. Bland annat har man sett positiva effekter vad gäller sjukfrånvaro och arbetsskador. Vidare har man noterat ökade aktiviteter för att förbättra arbetsmiljö/rehabiliteringsarbetet från chefers och arbetsledares sida. Cheferna har blivit bättre på att fånga upp signaler på ohälsa, de frågar nu efter hjälpmedel och stöd i arbetet. Rollfördelningen har blivit tydligare om vem som har huvudansvaret för rehabiliteringen.

Kostnadsutfallet för insatserna blev något högre än planerat, bla på grund av att man fick dubbelt så många chefer på internkontrollutbildningen än som planerat.

## För framtiden

Generellt för de tre projekten gäller att arbetet i skrivande stund inte anses avslutat. Många åtgärder återstår att genomföras. När det gäller attitydförändringarna handlar det om

en process som just startat i och med arbetsplatsprogrammets genomförande.

Inom tekniska enheten fortsätter de arbetsorganisatoriska förändringarna, och enligt Thord Stubbendorff fortsätter processen av sig självt. Tröskeln är passerad vilket är en stor vinst för att komma vidare. Han menar också att det är viktigt att bygga in en viss kontinuitet i verksamheten för att säkerställa fortsatt utveckling. Man strävar efter att vara öppen för idéer, vidare att samtliga arbetsplatser redovisar förslag till förbättringar en gång i kvartalet samt att grupperna redovisar sina mål och genomför planering. Man avser också att successivt avveckla den konsult som stött utvecklingsprojektet och samtidigt knyta F16's personalkonsulent mer till arbetet.

För arbetet inom Int- och fastighets-enheten planerar man att fortsätta träningsprogrammen samt att genomföra kvalitets-säkringen, som för övrigt är en del av hela F16's kvalitetsprojekt TQM. Vidare så vill chefen Christer Olofsson genomföra en försöksutbildning kring kvinnligt och manligt och hur man kan utnyttja olikheterna på ett positivt sätt.

Rehabiliteringsarbetet fortgår inom F16, och man menar att uppföljningen är ett viktigt led i det arbete som är genomfört. Man tänker också satsa på fortsatt utbildning av chefer för att ge dem stöd i arbetsmiljöarbetet. Vidare kommer man att arbeta för att bilda en intern företagshälsovårdsgrupp.

### **Värdering**

Inom tekniska enheten har projektet fört med sig en anda där man letar efter ständiga förbättringar menar Thord Stubbendorff. Arbetsgrupperna har fått utvidgat ansvar och arbetar idag som självstyrande grupper. Den gamla organisationen med specialistfunktioner och en hierarkisk ledningsstruktur har man övergett. Enligt de intervjuer som gjorts med en del personal ser man positivt på den nya organisationen som också medfört ett helt nytt synsätt på kundarbetet.

Samtliga chefer som ansvarat för de olika projekten inom F16 menar att det är värdefulla insatser som gjorts genom projekten för att förändra och förbättra arbetsmiljöarbetet och arbetsorganisationen inom F16. Man är också angelägna om att följa upp och att fortsätta de

olika processerna som påbörjats inom olika enheter. Man tror också att effekterna kommer att synas tydligare i framtiden även om man i flera avseenden redan nu kunnat se positiva tendenser.

---

ISSN 1104-6449

April 1995