



"Kompetenslyftet" — med hjälp av nätverksgrupper

Arbetsplats:	Bennett Resebureau AB
Kontaktperson:	Christina Klintberg, tel 08-616 06 00
Arbetslivsfondens handläggare:	Christina Isaksson Eldh, Stockholms län
Skribent:	Jan Lothigius
Sammanfattning:	<p>Bennett Resebureau AB har under två års tid utvecklat arbetet och arbetsorganisationen för bättre behärskning av den egna arbetssituationen och större effektivitet. Utvecklingen av "det goda arbetet" har genomförts som grupparbete där alla 600 medarbetare har deltagit. Försäljningen per anställd har ökat med 39% och företaget har stärkt sin ställning på marknaden. De anställda råder mer över sitt arbete än tidigare, men känner sig samtidigt mer stressade därför att de fått större arbetsbörda. Korttidsfrånvaron har minskat något, medan långtidsfrånvaron ökat. Samtliga chefer för företagets 50 kontor har utbildats i rehabilitering och nio anställda har efter rehabilitering kunnat återgå till arbetet.</p>

Bakgrund

Bennett Resebureau AB är en rikstäckande resebyrå med huvudkontor i Stockholm och ett femtiotal kontor i hela landet. Det största kontoret har 50 anställda och det minsta två anställda. De flesta kontor är små och varje kontor har eget resultatansvar. Totalt berördes 420 kvinnor och 180 män av projektet.

Det mest utbredda arbetsmiljöproblemet var bundenheten vid telefon och terminal, vilket i kombination med stress ledde till trötthet och värk i nacke, axlar och skuldror. Arbetsskador och sjukskrivningar var inte omfattande, men det ansågs finnas en risk för att dessa problem skulle öka om personalen kom att stanna längre tid i jobbet. Resebyråjobb har under en tid varit ett

genomgångsyrke, men om denna trend bryts kommer de anställdas medelålder att öka. Redan idag klagar en del anställda i 40-årsåldern och äldre över problem med nacke och skuldror. Företaget förutser att det framöver kommer att krävas större insatser för att rehabilitera långvarigt sjukskrivna anställda.

När projektet inleddes 1993 hade företaget gått igenom en lång rad nedläggningar och hopslagningar av resebyråer. Olika företagskulturer krockade och företaget hade fem eller sex administrativa datasystem i samtidig drift. Vidare gick försäljningen trögt i den rådande lågkonjunkturen. Detta i kombination med snabba beslut och bristfällig information betydde att många anställda levde i oro och osäkerhet. Många oroade sig för nya förändringar och för att bli av med jobbet och personalen var rotlös i organisationen och hade små möjligheter att påverka den egna arbetssituationen.

Mål

Företaget skulle inleda ett förändringsarbete med inriktning dels på arbetsutveckling, dels tidig rehabilitering.

Organisationen skulle utvecklas till att kunna låta varje medarbetare arbeta med en tydlig roll, tydliga mål och ett tydligt ansvar, dessutom så långt möjligt i kontakt med kunden.

Därigenom skulle varje medarbetare få möjlighet att:

- ha inflytande och kontroll över sitt arbete,
- uppleva sin arbetsinsats som meningsfull,
- känna samhörighet och stöd i arbetsgruppen,
- få utveckla sin förmåga och yrkeskunskap.

En central tanke var att den som trivs och har möjligheter att påverka sitt arbete samt har meningsfulla arbetsuppgifter sliter mindre på sin

kropp och blir mindre utsatt för ohälsa i arbetet.

Målet var att utradera arbetsskador och att halvera sjukfrånvaron, såväl långtids-, som korttidsfrånvaron.

Beträffande rehabilitering var målet att alla resebyråchefer skulle vara rustade att så tidigt som möjligt upptäcka och åtgärda problem.

Sammantaget förväntades insatserna ge konkurrensfördelar och därigenom öka företagets lönsamhet.

Genomförande

Utvecklingsarbetet har genomförts som grupparbeten under två år till en total kostnad om 18 miljoner kronor, varav Arbetslivsfonden bidragit med 6 miljoner.

Arbetet har pågått på två olika nivåer, dels i arbetsplatsträffar, där samtliga anställda medverkat, dels i "nätverksgrupper" i vilka mellan åtta och tolv kontorschefer har samlats. Hela utvecklingsarbetet har planerats, övervakats och följts upp av en projektledningsgrupp, som haft bistånd av två konsulter från företagshälsovården (FHC Stockholm AB).

Arbetsättet bygger på delaktighet från samtliga deltagare och ett aktivt lärande. Den traditionella lärar-elevrelationen är borta och konsulternas roll var att stimulera gruppen och att förmedla kunskap till den.

Nätverksgrupperna har arbetat med olika teman, med inriktning på de situationer som cheferna brottas med i vardagen. Dessa situationer diskuteras och alternativa infallsvinklar prövas, erfarenheter delas och ett kreativt, problemlösande klimat skapas i gruppen. Vid dessa möten bestäms också vilka teman som ska tas upp på respektive arbetsplatsträff.

Arbetsplatsträffar hålls minst var fjortonde dag och nätverksträffar ungefär en gång i månaden. Mötena varvas med varandra och nätverksträffarna fungerar både som förberedelse för nästa omgång

arbetsplatsträffar och som tillfälle att utbyta erfarenheter från föregående arbetsplatssträffar.

Varje nätverksträff (kontorscheferna) har följt ett utarbetat arbetsblad. Träffen börjar med en återblick. Hur gick senaste arbetsplatsträffen? Vad fungerade bra och vad fungerade mindre bra? Här är erfarenhetsutbytet till stor nytta. Det finns alltid någon som kan ge förslag till hur man ska komma vidare. Det har också varit stärkande för deltagarna att konstatera att de inte är ensamma om misslyckanden. Det har stärkt självkänslan och modet att kämpa vidare.

Nästa del i träffen har gått ut på att diskutera ett tidigare fastställt tema. Exempel på teman är "det svåra samtalet" eller "ökad produktkunskap". Temat har ofta bestått av en utbildningssituation som ger möjlighet till grupparbeten och diskussioner. Vid dessa temaarbeten har även rehabilitering tagits upp. Slutligen förbereddes kommande arbetsplatsträffar, som följde ungefär samma gång som nätverksträffarna och där respektive chef har stöd av ett arbetsblad för att leda träffen.

Resultat

Enligt en enkät bland de anställda har betydande förändringar i organisationen kommit till stånd. Bland dessa förändringar märks att cheferna fungerar bättre, större möjlighet att påverka den egna arbetssituationen och bättre information från ledningen.

En kundenkät har också visat att andelen nöjda kunder och andelen problemfria resor ökat påtagligt från 1992 till 1994. Under samma tid har medarbetarna lyckats öka försäljningen per anställd med 39%, samtidigt som antalet anställda minskat från 600 till 550 personer.

Baksidan av förändringarna är att de anställda anser att stressen i arbetet har ökat.

Företaget har stärkt sin ställning på marknaden och uppger sig ha gjort en årlig besparing på minst de 7,3 miljoner kronor per år, som angavs som mål. Korttidssjukskrivningen har minskat, men inte så mycket som målet var, medan långtidssjukskrivningen tvärt om ökat. Den totala sjukfrånvaron var under 1994 dock bara 2,3% (varav 1,4% kortids- och 0,9% långtidsfrånvaro). Under 1993 och 1994 har tolv personer genomgått yrkesinriktad rehabilitering. Av dessa är nio personer åter i ordinarie arbete.

Värdering/problem

Systematik och tålmod har varit viktiga ingredienser för framgång. Det har gjort det möjligt att bryta igenom det vanligt förekommande motstånd som uttrycks med orden "det har vi redan försökt". Utvecklingen måste få möjlighet att gå fram i små steg under lång tid. Det ger gruppen möjlighet att mogna i sitt sätt att arbeta och sin vilja att ta ansvar. Parallellt därmed förändras chefens roll från den som fördelar, planerar och kontrollerar arbetet till rollen av lagledaren som ser till att gruppen har rätt förutsättningar för att klara sina arbetsuppgifter.

Företaget har för avsikt att fortsätta förändringsarbetet även efter det att samarbetet med Arbetslivsfonden har avslutats.