



## Domus Gustavsberg breddar arbetet och når positiva och oväntade effekter

- Arbetsplats:** Gustavsbergs konsumentförening Domus
- Kontaktperson:** Gullbritt Strand, personalchef, tel 08-570 306 71
- Arbetslivsfondens handläggare:** Ingrid Strindlund, Stockholms län
- Skribent:** Annalill Ekman, Svennerstål & Partners, tel 08-402 36 00
- Sammanfattning:** Genom att dra lärdom av tidigare misslyckade försök att bredda arbetssättet lyckas företaget denna gång skapa framgång genom att organisera förändringsarbetet så att hög delaktighet uppnås.

I den breddade arbetsorganisationen ser personalen plötsligt i kassaarbetet misstag som de gjort i t ex prismärkningsarbetet.

Arbetsplatsprogrammet har gett ett lyckat och bestående resultat.

### Bakgrund

Gustavsbergs konsumentförening Domus försökte redan för åtta-tio år sedan ändra arbetsorganisationen genom att fördela kassaarbetet på flera personer. Orsaken var framför allt vetskapen om kassaarbetets stora påfrestningar för rygg, axlar och nacke. Arbets-organisationsförändringen misslyckades då och fick avbrytas.

I början av 1993 ville företaget göra ett nytt försök att bredda arbetsinnehållet och sökte och fick ekonomiskt bidrag från Arbetslivsfonden för ett arbetsplatsprogram som berörde 250 personer varav 160 var kvinnor.

Sammanlagt har fonden beviljat ekonomiska bidrag till företaget med knappt tre miljoner kronor. Gustavsbergs konsumentförening Domus har själva satsat cirka fyra miljoner kronor.

### Mål

Arbetsplatsprogrammet som sträcker sig över två år betecknar företaget som ett arbetsmiljöprojekt som syftar till att

stärka konkurrenskraften och den egna organisationen. Detta ska enligt måldokumentet ske genom att stödja, stimulera och motivera medarbetarna så att var och en får en tydlig roll. Verksamheten ska vara så nära kunden som möjligt. Vidare ska arbetet vara målstyrt och styrgrupper på olika nivåer ska etableras.

För varje medarbetare innebär detta att de ska ha inflytande och kontroll över sitt arbete, uppleva sin arbetsinsats som meningsfull, känna samhörighet och stöd i arbetsgruppen, få utveckla sin förmåga och yrkeskunskap samt bredda sina arbetsuppgifter.

Genom att arbeta för att förverkliga ovanstående mål förväntade företaget att såväl kort- som långtidsfrånvaron skulle minska. En viktig del i arbetsplatsprogrammet var också rehabiliteringsverksamheten. Vid ansökan till Arbetslivsfonden fanns 25 personer med framför allt belastningsskador. Samtliga dessa omfattades av rehabiliteringsåtgärder.

### Genomförande

Tack vare erfarenheterna från ett tidigare misslyckat försök att förändra arbetsorganisationen visste nu framför allt de fackliga representanterna och ledningen att det gällde att skapa delaktighet för all personal i förändringsarbetet.

Projektet döptes till ALFONS Å, vilket står för ArbetsLivsFonden, Organisation, Närhet, Samarbete och Åtgärdsprogram. All personal delades in i sk PV-grupper vilket betyder "planera verksamheten". Gruppernas uppgift var att diskutera fram önskvärda förändringar av arbetssituationen, organisationen och arbetsinnehållet samt planera det dagliga arbetet några veckor framåt..

Varje grupp fick en PV-ledare som utbildats i projektledning och gruppdynamik tillsammans med avdelningschefer, personalchef och VD. Utbildare var Företagshälsovården i Stockholm. De har varit starkt involverade i hela förändringsprocessen.

### Resultat

Vid en utvärdering är såväl ledning som fackliga representanter och projektledning nöjda med arbetsplatsprogrammets resultat. Genom organiseringen i 21 stycken PV-grupper lyckades man skapa delaktighet och struktur i förändringsarbetet. Dessa grupper har blivit fora för dialog och delaktighet i det dagliga arbetet. All personal bidrar med sina kunskaper och erfarenheter.

PV-ledarna har som uppgift att utveckla och leda sina respektive grupper. Detta innebär bl a att frågor och idéer som diskuteras i grupperna förs vidare till avdelningscheferna som samordnar PV-gruppernas arbete. Avdelningscheferna redovisar till affärsledningen och det som ledningen vill få diskuterat förs tillbaka till PV-grupperna. Det framförs att det är i PV-grupperna som den verkliga utvecklingen och arbetet med ALFONS Å sker.

*"Utan PV-grupperna, PV-ledarnas och avdelningschefens engagemang skulle inte Domus varit så långt framme i sitt*

*förändringsarbete som vi nu är", säger företagets VD Lennart Thelberg.*

*"Gemenskapen har blivit större genom PV-träffarna. Vi är mer måna om varandra nu", menar de fackliga representanterna.*

Även avdelningschefernas roll har förändrats. De är numera samordnare av PV-gruppernas gemensamma arbete gentemot affärsledningen.

När det gäller kassaarbetet har kassaavdelningen upplösts och dess personal integrerats i det dagliga arbetet ute på avdelningarna. Detta innebär att alla som inte har skador eller handikapp deltar i kassaarbetet. Genom olika praktiska övningar avdramatiserades kassaarbetet och samtliga avdelningar har nu kompetensför att arbeta i kassorna. Kravet att ingen ska sitta mer än två timmar per dag i kassan är nu uppfyllt.

Sjukgymnaster från Företagshälsovården i Stockholm AB har genom att finnas på plats vid kassorna bidragit med sina ergonomiska kunskaper.

Som stimulans och uppmuntran har PV-ledarna genomfört en gemensam resa till "Kvinnor Kan"-mässan i Östersund som uppskattades mycket och också gav möjligheter till att lära känna varandra bättre.

Beträffande rehabilitering har alla chefer och PV-grupper fått information om rehabilitering och internkontroll. En viktig kunskap som förmedlats till grupperna är att de är sk "möjliggörare". Innebörden i detta är att gruppens medverkan och stöd är nödvändig för att rehabilitera och få tillbaka medarbetare i arbetet.

Det nära samarbetet med Företagshälsovården i Stockholm AB har varit en viktig resurs i rehabiliteringsarbetet och ett gott samarbete har också etablerats med försäkringskassan. Företagets slutsats är dock att de viktigaste personerna i allt rehabiliteringsarbete är den närmaste chefen och arbetskamraterna.

Rehabiliteringsarbetet ingår numera i arbetet med internkontroll och kassaarbetet "producerar" inte längre några rehabiliteringsfall. Däremot har företaget uppmärksammat att riskerna för förslitningsskador inom kött och chark är stora.

### Värdering

Arbetsplatsprogrammet är ett gott exempel på hur ett företag drar lärdom av tidigare misslyckanden och planerar förändringsarbetet så att delaktighet skapas. En av framgångsnycklarna är organiseringen i 21 mindre grupper som underlättar kommunikation men också att grupperna fått meningsfulla arbetsuppgifter att lösa.

En svårighet som kvarstår är enligt ledning och personal att finna rätt paraplyorganisation för kassaarbetet. Arbetsbreddningen fungerar utmärkt i kassan men företaget vill ha bättre flyt i kassahanteringen utanför själva kassan.

En hel del positiva sekundäreffekter av arbetsbreddningen har uppstått. Fler kassor är öppna samtidigt, vilket gör att det blir mindre köer. När fler arbetade i kassan blev det tydligt att det fanns brister. T ex fungerade inte scannrar som de borde, tangentbord gick inte att justera. Det blev också uppenbart att prismärkningen var mindre bra. Ibland hamnade prislapparna över streck-koden vilket hade till följd att scannern inte kunde läsa koden.

*"När man satt i kassan och upptäckte att man själv hade satt prislappen fel fick man ju en aha-upplevelse. Nu är*

*jag mycket mer observant på hur jag sätter prislapparna",* säger en av medarbetarna.

En annan generell svårighet är naturligtvis att klara bemanningen vid sjukdom och semester.

I och med bytet av kassadiskarna mm har företaget nått intressanta resultat. Som en konsekvens av den ökade delaktigheten och nytt arbetssätt bestämde ledningen att ett antal personer skulle besöka andra butiker och prova olika kassadiskar så att företaget verkligen skulle få det bästa som fanns på marknaden.

Resultatet blev att ingen fann någon helt tillfredsställande kassadisk. Istället togs beslutet att företagets kassadiskar skulle helrenoveras. Fördelarna med att låta personalen göra studiebesök var dels att de upptäckte att de egna diskarna i grunden dög, dels att det blev klart för dem att den enda åtgärden mot belastningsskador i kassorna var att se till att arbetstiden i kassan minskade.

En mer generell lärdom av förändringsarbetet menar ledning och personal är att det finns skillnader mellan yngre och äldre personal i ett förändringsarbete. De yngre har lättare att lära medan de äldre är mer osäkra. De äldres osäkerhet kompenseras dock ofta av att de är mer ansvarsmedvetna.

---

ISSN 1104-6469  
Februari 1995