



FRÅN KAOS TILL STRUKTUR OCH GLÄDJE

Arbetsplats:	Dahls Patentbyrå, Danderyd
Kontaktperson:	VD Birgitta Hermansson, tel 08-753 60 50
Arbetslivsfondens handläggare:	Ingrid Strindlund, Stockholms län
Skribent:	Annalil Ekman, Svennerstål & Partners, tel 08-402 36 00
Sammanfattning:	Följande målsättningar för ett tvåårigt förändringsarbete hade arbetats fram av ledning, personal och konsult:

* Förbättrad arbetsorganisation och utveckling av ett kompetent team där arbetsrotation och arbetsberikning är en självklarhet.

* En klar rehabiliteringspolicy för sjukfrånvaro med ett allmänt vedertaget förhållningssätt för att förebygga att korttidsfrånvaron övergår i långtidsfrånvaro.

* Korttidsfrånvaron ska sänkas till 5% och personalomsättningen ska minska till 10% per år. Vid ansöknings-tillfället hade 11 av 13 anställda slutat under en period av 20 månader.

Ett långsiktigt och tålmodigt förändringsarbete med många parallella processer har gett ett strålande resultat i form av mer funktionell arbetsorganisation, minskad sjukfrånvaro, ökad teknikanvändning och ökad satsning på friskvård.

Den viktigaste effekten är dock den sammanhållning och det kamratskap som vuxit fram under förändringsarbetet.

BAKGRUND

Dahls patentbyrå firade 100-årsjubileum år 1994 med aktiviteter och fest varje månad för sina anställda.

Jubileumsåret blev ett bra år, mycket tack vare det stora förändringsarbete som pågått sedan år 1992 med stöd från Arbetslivsfonden i Stockholm i form av ekonomiskt bidrag på ca 550.000 kr samtidigt som företaget satsade ca 800.000 kr.

AB Dahls Patentbyrå är en kvinno-dominerad arbetsplats. Vid ansökan till fonden hade företaget en enorm personalomsättning, 11 av 13 anställda slutade, flera av dem hade varit 20 år i företaget och mycket kunskap, erfarenheter och rutiner försvann.

Företaget grundades 1894 och ägs och leds sedan 1978 av Birgitta Hermansson.

Dahls omsatte år 1994 drygt 12 milj. kr på 17 anställda, fördelade på 12 kvinnor och 5 män. Ytterligare två män arbetar som konsulterande handläggare. Åldersstrukturen är 35% mellan 50-70 år, 35% är mellan 40-50 år och 29% mellan 20-30 år.

Arbetstiderna är inte reglerade, flexitid tillämpas och medarbetarna har stor frihet att komma och gå men ansvar för att arbetet ska fungera. Lönesättningen är individuell.

Vad gör egentligen en patentbyrå?

Verksamheten omfattar tre huvudområden, patent, varumärken och mönster:

- Patentskydd för uppfinningar och dess tekniska funktion. Två handläggare ombesörjer kundens patentansökningar och arbetar med bl a översättning till svenska från engelska, tyska och franska.

- Varumärken - ensamrätt till kännetecken. Fyra handläggare arbetar med kundens varumärkesansökningar, förundersökningar och registrerbarhetsbedömningar, bolagsregistreringar mm. Med dessa uppgifter följer också en hel del administrativt arbete.

- Mönster - formgivningsskydd för produkter och ornament. Tre av de tidigare nämnda handläggarna arbetar med dessa frågor.

Det som kännetecknar en patentbyrås arbete är "akterna". Akterna vandrar runt på kontoret beroende på vad som ska utföras av de olika handläggarna. Mycket tid går åt till att fråga runt och leta efter akter. Uppskattningsvis tar "aktletandet" en halv tjänst per dag och personalen upplever stress vid letandet och bevakningen av alla akter. Det är också fysiskt betungande när akterna ska bäras, sorteras eller lyftas och gås igenom.

Det finns också en hel del monotont och tråkigt arbete. En översättning på t ex 20 A4 sidor ska räknas manuellt för att kunden ska kunna debiteras per ord på originalhandlingen.

Det finns inga anmälda arbetsskador men spänningssmärta, rygg- och axelsmärta hör till problem som följer av stillasittande kontorsarbete. Att bära akter upplevs också påfrestande för ryggen.

Rökning upplevdes som ett arbetsmiljöproblem, många tyckte att luften var dålig pga rök och dålig ventilation.

MÅL

Med de bittra erfarenheterna från tiden med den stora personalomsättningen, där sårbarheten i företagets organisation och rutiner blev uppenbara, bestämde ledningen sig för att satsa rejält på ett genomgripande förändringsarbete.

En duktig konsult kontaktades och under ett halvt år fördes diskussioner tillsammans med all personal om vilka åtgärder som behövde vidtagas. Konsulten gav struktur och ett "utfifrån" perspektiv som personalen upplevde positivt.

Målsättningen med förändringsarbetet "knådades" fram av personalen och formulerades i följande att-satser:

- * Att förbättra vår arbetsorganisation och utveckla ett kompetent team där arbetsberikning är en självklarhet.

- * Att utarbeta en rehabiliteringspolicy vid såväl kort- som långtidsfrånvaro. Ett vedertaget förhållningssätt ska formuleras inom företaget för att förebygga att korttidsfrånvaro övergår i långtidsfrånvaro.

- * Att sänka vår korttidsfrånvaro till ca 5% dvs med 5%.

- * Att minska vår personalomsättning till ca 10% per år och därigenom förebygga stress, oro och ryckighet för kvarvarande personal.

GENOMFÖRANDE

Med hjälp av konsulten tog personalen fram förslag till handlingsplan som startade med utbildning i internkommu-

nikation. Gruppen beslutade om en tids-satt handlingsplan där man ville arbeta med teamandan genom målstyrning, delegerat ansvar och medföljande befogenheter.

Företaget genomförde en kompetens-analys och beslutade att helhetssyn och arbetsvidgning samt rotation skulle prövas på frivillig basis. Att förändringarna skulle ske frivilligt var av stor vikt eftersom ledningen ville skapa en **medarbetarstyrd förändringsstrategi** för ett långsiktigt resultat.

För att motverka hög personalomsättning utvecklades kunskaperna om introduktion och rekrytering inom byrån. Rekryteringsuppgifterna delegerades för att öka delaktigheten och skapa lyckade resultat.

En rehabiliteringspolicy togs fram tillsammans med företagshälsovården. Kontoret började utformas efter ergonomiska principer. Man började satsa på friskvård på arbetstid och ett gymnastikprogram som genomförs varje dag vid kaffepauser för att motverka bl a spänningshuvudvärk.

Genom en mängd olika parallella insatser under lång tid ville ledningen skapa framtidsbyrån inom patentbranschen. Under hela genomförandet och även fortsättningsvis hålls Jäntelagen levande:

JÄNTELAGEN

Du skall Tro att Du är lika god som alla andra och alla andra lika god som Du.

Du skall tro att Du är lika klok som andra, ibland klokare.

Du skall tro att Du är lika bra som andra. Om Du vet att Du gör Ditt bästa kan Du uppskatta dem som är bättre.

Du är inte förmer än andra, men Du är enastående som alla andra.

Du skall tro att Du kan lära andra en hel del - och lära av dem.

Skratta åt Dig själv och Din värld - det gör Dig fri!

Varför? För att Du är någon som behövs!

RESULTAT

"Vi har en otroligt positiv erfarenhet av detta arbete, framför allt i mänskliga och arbetsmiljömässiga termer" säger företagets VD Birgitta Hermansson under Arbetslivsfondens utvärderingsbesök i februari 1995. De två personalrepresentanterna håller med.

Tillsammans har personalgruppen under projektiden lyckats bygga upp en väl fungerande arbetsorganisation och en psykisk styrka hos personalen så att man idag kan klara av stora och svåra förändringar.

"Det känns trots allt att företaget idag står starkare rustat för förändringar tack vare den satsning som har gjorts med medel från Arbetslivsfonden och oss själva. Vi är mycket glada att vi har denna styrka nu" säger personal och VD.

De anställda och VD är överens om att det viktigaste resultatet är den sammanhållning och det kamratskap som utvecklats under projektiden. Alla har en mycket bättre förståelse för varandra och samarbetar på ett helt annat sätt såväl på det personliga som på det arbetsmässiga planet. Samtliga känner större ansvar för företaget som helhet.

Vad har man då arbetat med under den tvååriga projektiden?

Arbetsrotation är det viktigaste delprojektet och det som gett den största organisatoriska vinsten. Fem personer från kontorssidan har lärt sig varandras arbetsmoment steg för steg. Det har tagit lång tid, dels med inläringen då man går dubbelt och dels med de speciella träningspass som planerats in för att förvärvat kunskap ska upprätthållas

Rotationsmöte hålls en gång i veckan. Då följs veckan som gått upp och kommande veckas rotation planeras.

I samband med rotationen tas nya kompletta arbetsinstruktioner fram vilket också förenklar vid nyanställningar.

Fördelarna med rotationen inom kontorsenheten är att alla arbetsuppgifter fungerar trots sjukdom och semester, att alla hjälper varandra vid överbelastning, att arbetskamrater kan vända sig till fler med frågor samt att man nu kan njuta av sin ledighet eller vila vid sjukdom. Alla kan lita på att arbetet fungerar och man slipper oroa sig.

Det svåraste är att få TIDEN att räcka till. Rotation tar lång tid och är svår att prioritera när man är fullbelagd. Det kan också ibland vara svårt för utomstående att förstå att det finns behov av att sitta ned två stycken och gå igenom en arbetsuppgift i lugn och ro utan att bli störd.

Interninformation har fått en egen instruktion. Varje måndag på rökfri kafferast informeras om allt nytt av intresse. Anteckningar görs för dem som inte är närvarande.

Månadsmöten hålls och protokollförs. Handläggarmöten har företaget varannan vecka och alla hjälps åt att hålla informationstavlan i receptionen aktuell. Där noteras frånvaro, besök och övrigt av intresse. En informationspärm finns centralt placerad.

Sjukfrånvaron, dvs korttidsfrånvaron har sänkts med 75 dagar på två år och samtidigt har personalen ökat med två personer. Långtidsfrånvaron finns fortfarande kvar och gäller en och samma person. Kontakter har dock tagits med Försäkringskassan och en planering finns.

Rehabiliteringspolicyn fungerar nu i praktiken. Vem som ska ha kontakt med den som är sjuk finns numera med som en stående fråga på veckomötet.

Friskvårdssatsningen har också lyckats. Rökningen som tidigare varit en mycket infekterad fråga har lösts på ett tillfredsställande sätt. Företaget har bekostat akupunktur, plåster mm. Rökfritt gäller i allmänna utrymmen och de flesta har minskat sin dagliga rökning och röker enbart utomhus. Pausgymnastiken fortsätter och har blivit rutin som de flesta uppskattar och

friskvårdsdagar har planerats in några gånger per år.

Datautbildningen har sprängt alla budgeterade ramar och vinsten är ökad flexibilitet med mindre stress för såväl administrativ personal som för handläggare. Personalen är inte längre "rädd" för datorn och handläggare kan idag sköta många småärenden själva, vilket i sin tur leder till att övrig personal avlastas.

Den fysiska arbetsmiljön har förbättrats genom införskaffande av ergonomiskt utformade rullbord och en "pirra" som förenklat akthanteringen och gör att personalen mår oändligt mycket bättre i såväl armar som ryggar och nacke.

Ett scannersystem för att räkna ord vid debitering av översatta handlingar har inköpts och används dagligen. Detta är en stor vinst när det gäller att komma ifrån det monotona arbete som dock kräver noggrannhet och precision.

VÄRDERING

Förändringsarbetet inom Dahls Patentbyrå är ett exempel på hur flera parallella processer samverkar till ett gott helhetsresultat.

Vi menar att ledningen har arbetat mycket uthållig och med hög grad av delaktighet från all personal.

Konsulthjälpen utifrån har varit av stor betydelse för att ge struktur och stöd i förändringsprocessen.

Företaget är också ett exempel på att införande av rotationssystem är mycket tidskrävande och förutsätter stor uthållighet bland personal och dessutom kräver stor förståelse för att inlärnings- och planeringsprocessen tar mycket tid.

En avvägning mellan stark struktur i början, flexibilitet beroende på arbetsbelastning och så småningom ett uppdateringsförfarande är nödvändigt för ett lyckat införande av arbetsrotation.

Förändringsarbetet kommer att fortsätta utan bidrag från Arbetslivsfonden. Dahls Patentbyrå AB har bildat en strategigrupp där fem personer ur personalen samt VD ingår. Gruppens arbetsnamn är "Rivstart". Gruppen har bl a planerat för ett kvalitetssäkrings-system, kurs för självutveckling samt kurs för personalutveckling och marknadsföring under kommande år.

Dessa planer vilar på den trygga förvisningen om att företaget utvecklas bäst i en förändringsprocess och framtidens patentbyrå går med en rivstart in i ett nytt sekel.

ISSN 1104-6449
Februari 1995