



## Gröna Konsum tar nya grepp för att skapa god arbetsmiljö

- Arbetsplats:** Gröna Konsum Stockholm Aktiebolag
- Kontaktperson:** Sander Johansson, VD, tel 08/743 55 50
- Arbetslivsfondens handläggare:** Ingrid Strindlund, Stockholms län
- Skribent:** Annalill Ekman, Svennerstål & Partners, tel 08-402 36 00
- Sammanfattning:** Ett omfattande förändringsarbete inom kedjeföretaget Gröna Konsum pågår. Satsningen är stor och berör alla anställda. Arbetslivsfonden har valt att framför allt stödja utvecklingsarbetet i vissa butiker och för chefer och viss butiksledning.
- Förändringsarbetet har fått positiva effekter, framför allt har ny arbetsorganisation skapat möjlighet för de anställda att växla mellan fler arbetsuppgifter. Detta har bl a lett till minskad sjukfrånvaro.
- En ny modell för rehabilitering har tagits fram och gett många intressanta resultat för såväl personal som ekonomi och rehabiliteringsarbetet.

### Bakgrund

Arbetsplatsprogrammet tillsammans med Gröna Konsum är ett av Arbetslivsfondens största projekt. Förändringsarbetet har fått stöd av Arbetslivsfonden med ca 13 milj kronor. Den totala budgeten för hela projektet är ca 40 miljoner kronor.

Gröna Konsum i Stockholm består av sammanlagt ca 180 butiker. Ungefär en tredjedel av dessa har fått ekonomiskt stöd av Arbetslivsfonden och utgör således underlaget för denna rapport.

Kedjeföretagets marknadsandel av dagligvaruhandeln uppgår till ca 20% i stockholmsdistriktet och omsättningen beräknades för 1993 till 5 400 miljoner kronor. Företaget är indelat i tre butiks-

områden med en central stödorganisation, det sk "stödet", uppdelad i marknad, butiksutveckling, administration, ekonomi/finans, IT-avdelning samt information.

Driftorganisationen består av 17 affärsgrupper med cirka tio butiker i varje grupp.

Antal anställda i hela Gröna Konsum i Stockholm var vid ansökan om ekonomiskt stöd till Arbetslivsfonden ca 4 500, därav var 72% kvinnor. Nästan 70% arbetade deltid. Av de ca 600 tjänstemännen var 55% män. Ca 1000 anställda omfattas av arbetsplatsprogrammet.

Slutsatsen av denna statistik är att merparten av kvinnorna i organisationen år 1993 arbetade deltid i butik med kassa/prismärkning. De flesta av männen fanns i stödorganisationen och på olika chefsnivåer.

Personalomsättningen var under å 1991 totalt 29%, dvs 1 469 personer varav 471 var heltidsanställda och 998 deltidanställda.

Den totala sjukfrånvaron bland heltidsanställda var 10% och bland deltidanställda 8% av arbetad tid.

I januari 1993 hade företaget 174 personer som var långtidssjuka och ett stort antal återkommande kortidssjuka. Av dessa var 152 kvinnor.

På basis av ovanstående underlag stod det helt klart för ledningen att kraftfulla insatser behövdes för att minska ohälsan bland butikspersonalen. "Boven i dramat" var enligt företagsledningen det monotona kassa/prismärkningsarbetet.

Redan 1991 startade ett projekt i tyresöbutiken med syftet att ta fram ett nytt arbetssätt som skulle motverka hög personalomsättning, ökande arbetsskador och allt större kostnader för företaget för personalens sjukfrånvaro. Butikschefen i Tyresö hade länge haft en dröm om en annorlunda arbetsfördelning. Olika avdelningar i butiken skulle ansvara för en kassa var. Det skulle innebära att det inte längre fanns en separat kassalinje.

Resultatet av tyresöprojektet visade klart sambandet mellan bättre arbetsmiljö - färre skador - ökad trivsel - mindre frånvaro - lägre personalomsättning - högre effektivitet. Det stora engagemanget hos all personal och över avdelningsgränserna var mycket framträdande.

Mot denna bakgrund beslöt Gröna Konsums ledning söka samarbete med Arbetslivsfonden i Stockholms län.

Av statistiken framgår att merparten av de långtidssjuka återfinns inom området belastningsskador (nacke, axlar, armar,

händer och rygg). I gruppen olyckshändelser är de flesta skador relaterade till arbetsmiljö och rör ofta fotleder, knäleder och händer.

### Mål

Gröna Konsums totala utvecklingsprojekt har som målsättning att med hjälp av utbildning och delegering av ansvar och befogenheter skapa en än mer kunnig och motiverad personal som arbetar och leds på ett nytt sätt. De anställda ska enligt ledningen omfatta Gröna Konsums strategier och vision.

Ledningen ville få igång en konstruktiv dialog mellan medarbetarna som skulle bygga på ömsesidig respekt och förståelse för varandras arbetssätt. Målen uppnås enligt ledningen genom en dynamisk process där arbetet med att förbättra arbetsorganisationen och arbetsmiljön måste pågå ständigt.

Dessa mål gäller även för arbetsplatsprogrammet som berör ca en tredjedel av alla anställda.

För verksamheten och arbetsplatsprogrammet gäller "GRÖNA STRUTEN" som är ett ramverk med riktlinjer och förhållningssätt för de anställda i Gröna Konsum. Syftet med detta ramverk är att förbättra arbetsmiljö, arbetsorganisation och arbetssätt samt att ge medarbetare ökat inflytande och bättre påverkansmöjligheter. Ledningen ville också skapa ett gemensamt synsätt på kvalitet en tydligare företagsprofil.

Arbetslivsfonden valde att stödja förändringsarbetet framför allt vissa butiker och bland chefs- och viss butiksledning.

I praktiken innebar arbetsplatsprogrammet för butikspersonalen:

- ett nytt arbetssätt med arbetsrotation och arbete i grupperingar - målet är att inte sitta mer än två timmar i kassan per pass

- en omfattande utbildningssatsning inom specialområden; frukt & grönt, chark och bröd

- chefsutvecklingsprogram för blivande gruppleddare och butikschef

- en ökad kvalitetsmedvetenhet, uppföljningar och kontroller, höjd kompetensnivå och resultatmedvetenhet

- att få medarbetare att utveckla sig själva, bli nyfikna och förändra arbetssätt och lära nytt.

På chefs- och butikschefsnivå skulle många olika coach- och ledarutvecklingsprogram skapa bättre ledare.

De mätbara målen var att minska korttidsfrånvaron med 25%. Långtidsfrånvaron skulle minska med 50%, främst genom rehabiliteringsinsatser.

Gröna Konsum skiljer sig från andra företag i handeln genom sin stora satsning på effektivare rehabilitering.

Genom att inom arbetsplatsprogrammets ram skapa en särskild rehabiliteringsbutik ville Gröna Konsum pröva en ny modell för rehabilitering i vanlig butiksmiljö. Här skulle långtidssjukskrivna utredas och arbetstränas av ett rehabiliteringsteam tillsammans med särskilt utbildad butikspersonal.

#### **Genomförande**

För att nå företagets mål togs ett omfattande utbildningsprogram fram som innefattade alla nivåer i företaget. Ledningens avsikt var att stimulera till gruppsamverkan och utveckla modeller för arbetsväxling.

Utbildningsprogrammet skulle löpa under två år men förlängdes av Gröna Konsum och pågår fortfarande.

För att snabbt komma igång med förändringsprocessen och i syfte att entusiasmera och stötta butikspersonalen och deras chefer satsade företaget på att utbilda affärsgruppschefer och fackliga företrädare i coachträning. De blev sedan resurser i företagets fortsatta utbildningen

I Gröna Konsum finns en sk utbildningstrappa där utbildningen sker

stegvis. All personal får del av en grundutbildning samt möjligheter att gå vidare.Handledning och tid för inskolning i nya arbetsuppgifter erbjuds. Utbildningen sker huvudsakligen i den egna butiken.

I arbetsplatsprogrammet ingick också att utveckla arbetsgruppen i butik, genom bildande av tvärgrupper där representanter från olika avdelningar i butiken diskuterade problem och möjligheter till förändring med stöd av de ovan nämnda resurspersonerna. Utifrån diskussionerna togs ett handlingsprogram fram och detta genomfördes med stöd av tvärgruppens medlemmar.

I genomförandet ingick också bearbetning av informationsstrategi med olika möten och framtagande av tidningen Det Är Grönt samt utbildning av butiksanställda i att klara den egna redovisningen.

Stora fysiska förändringar har också genomförts genom ombyggnader av butiker och kontor samt investeringar i individanpassade hjälpmedel och omskolning av personal.

#### **Resultat**

Förändringsarbetet på butiksnivån har enligt intervjuer med fackliga representanter, butikspersonal och butikschef i några av butikerna, utan tvekan inneburit möjligheter till utökad ansvar och kompetenshöjning för personalen.

#### **Nytt arbetssätt**

Arbetsrotation, arbetsutvidgning och mer arbete över avdelningsgränserna har åstadkommit en större förståelse för olika arbetsuppgifter, större samverkan och öppenhet.

Kompetenshöjningen har inneburit ökat självförtroende och mer kraft "att väga". Detta har i sin tur enligt fackliga representanter centralt och i butikerna ökat arbetstillfredsställelsen och höjt kvaliteten mot kund.

Ett problem som dock uppmärksammas är att flera äldre medarbetare,

ofta kvinnor över 55 år och kassörskor, inte vill prova andra arbetsuppgifter.

Målet att ha 100% rotation i kassan har därför inte ännu kunnat genomföras fullt ut. Flera butikschefer försöker med olika typer av grupparbeten och arbetsbyten skapa trygghet i en långsam förändringstakt i följande kedja:

--ut från kassaarbetet till nya arbetsuppgifter -- tillbaka till tryggheten i kassan -- ut igen och tillbaka -- ut och tillbaka i en utdragen process.

Några butikschefer gör detta anpassade och långsiktiga förändringsarbetet mot bakgrund av den ökade kunskapen om det hälsofarliga i ett monotont kassaarbete. Det finns också en ökad medvetenhet hos cheferna om de ekonomiska konsekvenserna av ohälsa. I många butiker går arbetsrotationen och arbetsutvidgningen alldeles utmärkt. Flera av de intervjuade anställda menar att den nya arbetsorganisationen är ett "lyft", de anställda har lärt sig nya saker och känner sig säkrare och tryggare i arbetet.

Genom tvärgrupper och gruppdiskussioner har personalen också lärt känna varandra bättre och förståelsen för olika arbetsuppgifter har ökat. Personalen hjälper varandra på ett bättre sätt och detta har lett till ökad arbets-tillfredsställelse.

#### Kvinnliga chefer

I företagets policy ingår att ge särskilt kvinnor möjlighet att utvecklas till bra chefer. Utbildningssatsningarna har betytt mycket för de kvinnor som har viljan och förutsättningarna att utvecklas. Det finns goda möjligheter till utökat ansvar och växande i arbetet i och med det förändrade arbetssätt som arbetsplatsprogrammet resulterat i.

Flera butiker har på ett mer medvetet sätt tagit ut kvinnor till Gröna Konsums utbildning "Bra chefer" som ska leda till framtida ledarbefattningar i koncernen.

#### Arbetstider

Arbetstider och scheman har förändrats i och med nytt arbetssätt. Vissa

arbetsuppgifter har lagts om för att förenkla och förbättra försäljning och leveranser. Dessa förändringar har ibland slagit hårt mot kvinnorna som ofta arbetar deltid. I flera fall har dock butikscheferna tagit hänsyn till ensamstående kvinnor och andra specifika individuella behov.

#### Förändringsstrategi

Butikscheferna har överlag satsats på att låta "eldsjälar" eller starka, drivande individer, ofta fackliga företrädare, först få prova nya arbetssätt för att leda den interna förändringen i positiv riktning. Därefter har flera av den övriga personalen följt efter.

Många av de intervjuade menar att medarbetarna idag är gladare, mer flexibla och positiva. Ledningen har genom förändringsprocessen lyckats skapa en mer positiv inställning till arbetet enligt intervjuer med personal och fackliga representanter.

I några butiker har butikschefen provat bonussystem utifrån eget eller gruppens försäljningsresultat.

#### Rehabilitering

Hur gick det då med Gröna Konsums stora satsning på rehabilitering?

Utvärderingen visar att rehabiliteringsbutiken Zinken under tiden april 1993 till september 1994 tagit emot 30 sk rehab-gäster. Där har de utretts och fått sin arbetsträning under 8 veckor.

Av dessa rehabiliteringsfall är 7 mycket unga, under 26 år och 29 st är kvinnor. Drygt hälften av rehab-gästerna hade vid utvärderingen i september 1994 återvänt till butiksarbete. Flera hade slussats vidare till olika typer av utbildning. Några få hade fått förtidspension.

Personalen i rehabiliteringsbutiken menar att arbetet som handledare åt rehab-gästerna och den handledning och utbildning de fått av rehabiliteringsteamet, gett deras arbete en ny dimension och mening.

En slutsats som utvärderarna drar är att införandet av arbetsrotation och andra nya arbetssätt kräver en fungerande rehabiliteringsverksamhet och goda rutiner för utredning, arbetsträning och rehabilitering.

Nya arbetssätt och omorganisationer lyfter ofta fram gamla problem som inte kunnat lösas tidigare. Nu tvingas butikscheferna att ta itu med dessa.

Den största kritiken i rehabiliteringsprojektet drabbar rehab-gästernas hembutikschefer. De har, med något enstaka undantag, inte deltagit i projektet genom att som planerat besöka rehabiliteringsbutikerna och sin egen personal under åtta-veckorsperioden. Meningen var att butikscheferna vid några tillfällen under perioden skulle diskutera med rehabiliteringsteamet och utveckla sina kunskaper om rehabilitering.

Butikscheferna har med något undantag enligt utvärderingen inte heller förstått vikten av att uppmärksamma och bry sig om sin egen personal.

Utvärderarna menar att det behövs än mer kompetensutveckling för chefer för att skapa en större medvetenhet kring rehabilitering.

I utvärderingen "Rehabiliteringsbutikerna Zinken" refereras Claes Malmquist som i boken "Rehabiliteringens ekonomi" menar att den viktigaste samhälls-ekonomiska aspekten på rehabilitering är att få tillbaka den sjukskrivna personen i produktion. Han beräknar att enbart produktionsbortfallet för en sjukskriven person är cirka 300 000 kr per år.

De största företagsekonomiska effekterna har enligt utvärderingen uppnåtts genom införande av ny arbetsorganisation, vilket beräknat på hela Gröna Konsum skulle kunna öka nettoresultatet med cirka 60 miljoner kronor per år.

#### Sjukfrånvaron

Sjukfrånvaron har beräknat på hela Gröna Konsum gått ned med 31%

under första året. Förändringsarbetet kommer att fortsätta ytterligare ett år utan stöd från Arbetslivsfonden och möjligheterna att nå målet att halvera sjukfrånvaron ligger inom räckhåll.

#### Övriga resultat

Övriga resultat rör kundmätningar, ledarkartläggning, kvalitetsuppföljning och arbetsmiljö.

Kundmätningarna har genomförts i nio butiker i syfte att ringa in kundernas köpvanor och ge de anställda feedback på sina arbetsinsatser. Kring var och en av de nio butikerna har en kundpanel skapats. Panelens åsikter har matchats mot respektive butikschefs åsikter.

Varje butik som deltagit i mätningen har fått förslag på åtgärder. Mätningarna upprepas varje kvartal.

Mätinstrumentet beskriver butikens förändrade position över tiden. Metoden beskriver och positionerar också Gröna Konsum i förhållande till konkurrenterna och butikscheferna får reda på vilka faktorer som driver kundernas val av butik och köp inne i butikerna. Samtidigt får de anställda ett kvitto på sina arbetsinsatser vilket har stor betydelse för delaktighet och arbetstillfredsställelse.

Ledarkartläggningen har omfattat affärsområdeschefer, affärsgruppschefer och butikschefer.

Kartläggningens syfte var framför allt att höja medvetenheten om styrkor och svagheter i det egna ledarskapet. Deltagande chefer har tagit till sig och begrundat resultaten och kartläggningen har haft betydelse för de anställda. I några fall har kartläggningen också haft stor betydelse för ledarens fortsatta karriär.

Kvalitetsuppföljning pågår fortfarande och berör ledningens ansvar, medarbetarnas värderingar och attityder, styrning, säkring och förbättringsprogram.

När det gäller arbetsmiljö har mätningar i nio butiker genomförts avseende:

- övergripande internkontroll
- detaljhandelsgenomgång
- inköp
- datorarbetsmiljö.

Ledningen har tagit fram utkast till arbetsmiljöpolicy och delegeringsordning. Diskussion om ansvars fördelning för arbetsmiljöarbetet i butik pågår.

#### Värdering

Gröna Konsum är ett av fondens största projekt. Framför allt har fonden stöttat de delar som berör förändringsarbete i butik samt ledarutveckling.

De fackliga företrädarna, projektansvariga och utbildningsansvariga menar att resultaten hittills är mycket positiva.

En viktig del i förändringsarbetet har varit utbildningen av instruktörer. Risken att tunna ut yrkeskompetensen när man skapar platta organisationer är stor. Här valde Gröna Konsum att utbilda och fördjupa yrkeskompetensen hos instruktörerna som sedan förde kunskaperna vidare. Denna utbildning

är permanentad och fortsätter således även efter arbetsplatsprogrammets slut.

Chefen för företaget, Sander Johansson, vill understryka att det är komplicerat att styra och leda ett så stort kedjeföretag i en förändringsprocess. Resultaten är naturligtvis inte positiva överallt. Processerna tar olika lång tid i olika butiker och centralt i organisationen. Ibland har man gått rejält i otakt.

Det finns således en hel del kvar att arbeta med och utveckla. Hela förändringsarbetet har dock aktualiserat viktiga frågor kring företagets organisation, ledning och styrning.

Alla är dock överens om att den största och mest genomgripande förändringen är den nya arbetsorganisationen ute i butikerna. Den kommer att ställa nya krav på ledningen på olika nivåer, samt på de olika stödfunktionerna och skapa fortsatt tryck i förändringsarbetet.

---

ISSN 1104-6469 Februari 1995