



JOBBI FÖRÄNDRING

Stärker människor och verksamhet

”Nu gör jag det mesta i köket!”

Margareta Kindstrand, skolmåltidsbiträde, Kärna skola

Det är viktigt att angripa kärnan av ett problem — här belastningsskadeproblemet. Enbart ergonomiska hjälpmedel räcker inte för att få bort arbetsmiljöproblemen. Personalen måste vara motiverad och känna ansvar och glädje i sitt arbete. Delegering skapar detta.

— Nu gör jag det mesta i köket. Jag sköter till och med beställningar, men det händer ibland att det blir fel. Men man säger ju att det är felen man lär sig av. Och jag

hittar på nya recept. Ibland får jag dom inte godkända på grund av ekonomin. Det har varit väldigt intressant med förändringen på jobbet, fast ibland har man känt sig lite stressad. Det hade varit bra om man hade haft mer tid.

— Det är roligt att få större ansvar och inblick i fler saker. Jobbet har blivit lite stressigare. Det är fullt upp hela tiden. Men man har ju blivit äldre och det går väl inte lika fort som för 10 år sedan.

— Tänk om köket kunde byggas om och bli mer lättarbetat. Jag har lite dålig fantasi med salladerna och skulle vilja få tips om vad man kan göra. Det vore bra om jag kunde få hjälp på morgonen, när alla grönsakerna och potatisen kommer ... tänk om vi kunde vara två då...

— Det var jättebra med kallsänk-utbildningen och konferenserna. Det är skönt att komma ifrån jobbet och lära sig, man lär sig bättre då.

Margareta Kindstrand
Skolmåltidsbiträde, Kärna skola

SERVICE

FAKTA

Projekt
”Friskare kök”

Projekt
L.K Kost & Restaurang,
Linköpings kommun
581 81 LINKÖPING

Kontaktpersoner
Asa Kullberg,
tfn 013-20 73 73
Kerstin Gunnarsson,
tfn 013-20 73 72

Verksamhet
Produktion och servering
av ca 14 000 lunchportioner/dag till 44 skolrestauranger samt ett antal daghem och servicehus.

L.K Kost & Restaurang, som är en resultatenhet i förvaltningen Konsult & Service, arbetar utifrån det kommunala ”beställarutförarkonceptet” och är helt intäktfinansierade och även konkurrensutsatta.

Omsättning
ca 42 miljoner kronor
per år.

Antal anställda
178 kvinnor

— Ibland är det jobbigt att stanna kvar på eftermiddagarna, men det är bra att vi får ta fyllnadstid för att lära oss nya saker.

— Jag har aldrig varit orolig för nya arbetsuppgifter. Det ordnar sig alltid. När jag kommer hem kollar jag bort jobbet.



Kerstin Gunnarsson

Kostchef, LK Kost & Restaurang

— Jag ser projektet som strategiskt mycket viktigt. Projektet har medfört en ny verksamhetsinriktning, en ny "affärsidé", som vi självklart vill fortsätta att jobba med. Vi hade aldrig kunnat vidareutveckla oss på det här sättet utan projektet.

— Nu när de akuta driftsfrågorna löses på fältet hinner jag som chef lägga ner mer tid på det långsiktiga planeringsarbetet. Jag ser det också som en viktig arbetsuppgift att stärka de nya cheferna i sina nya roller. Det har varit väldigt roligt att se arbetsglädjen och det stärkta självförtroendet ute i arbetsgruppen.

— Förändringsarbete är tungt, ett steg framåt och två tillbaka. Det är jätteviktigt att ha en aktiv, alert och arbetsvillig projektledare.

— Det är svårt att veta om ett projekt utformat som vårt stämmer inom sågverksindustrin eller motorbranschen, men i restauranginriktad verksamhet fungerar det jättebra. För mig har det varit naturligt att jobba med delegering, eftersom mitt motto är "Delegering skapar ansvar och ger arbetsglädje". Om man tittar på den respons som vi har fått så ser man att projektet har varit rätt. Det är viktigt att angripa kärnan av ett problem — här belastningsskadeproblemet. Jag tror inte att det räcker med enbart ergonomiska hjälpmedel för att få bort arbetsmiljöproblemen. Det är oerhört viktigt att personalen är motiverad och känner ansvar och glädje i sitt arbete.

Projektbeskrivning

När projektet "Friskare kök" påbörjades i januari 1991 var verksamheten centralstyrd, arbetet var tungt och stressigt och många enheter hade en dålig arbetsmiljö. Delegeringsarbete på arbetsledarnivå hade påbörjats i skolrestaurangerna, men övriga yrkeskategorier hade litet handlingsutrymme och låg ansvarsnivå. Vi hade svårt att rekrytera utbildad personal och de flesta tjänsterna var uppehållstjänster med låg tjänstgöringsgrad och personalens medelålder var hög, 55 år. Det var uppenbart att vi måste försöka skapa attraktiva yrken med större ansvar, högre sysselsättningsgrad och högre status för att inte drabbas av personalbrist om 10 år.

Alla våra tolv tillagningskök erbjöds att delta i projektet "Friskare kök", men bara sju var intresserade. Fyra kök, som sysselsätter 40 personer valdes slutligen ut. De yrkeskategorier, som deltog i projektet var husmödrar (idag restaurangchefer) med ansvar för arbetsledningen i köken, kokerskor, som tillsammans med husmor producerar maten och skolmåltidsbiträden, som huvudsakligen arbetar i matsalen samt med disk och städning.

Alla projektdeltagarna arbetade i grupp fram det som vi kallar för "våra fyra hörnstenar":

1. Delegering

Vi hade delegerat visst budget- och

personalansvar till husmor. För att inte husmor skulle få en orimlig arbetsbelastning fortsatte delegeringsarbetet både till kokerskor och biträden. Exempelvis har den kokerska, som tidigare enbart lagade dietmat fått totalansvar över dietkosten och de biträden, som arbetade med råkostberedning ansvarar idag också för beställning av grönsaker. Kokerskorna avlastar husmor genom att sköta fakturering, kontering och beställning av livsmedel.

2. Arbeta mot andra förvaltningar

För att bredda oss lägger vi anbud på bl a dagis- och servicehusportioner. Vi erbjuder oss att under kortare perioder och med kort varsel leverera mat till dagis, t ex när kokerskan på dagis är sjuk. Den här typen av verksamhet ger oss möjlighet att ha köken i drift även under skolloven samtidigt som den ökar möjligheten till "året-runt-anställning".

3. Bredda kontaktytan till skolans övriga personal

Vi har börjat med cateringverksamhet till personalfester, bröllop, 50-årsmiddagar, sammanträden och liknande. På för- och eftermiddagar driver ett av köken cafeteria för elever och skolpersonal. De här verksamheterna ger oss intäkter och höjer sysselsättningsgraden samtidigt som personalens självkänsla



och status har ökat genom att man visat att man kan mer än "bara skolmat".

4. Utnyttja köken effektivare

Vid traditionell skolmatsproduktion produceras maten under fyra timmar. I ett av våra kök har vi provat "dubbelanvändning", som innebär att köket producerar 3/4 av portionerna under förmiddagen — dels till den egna skolan, dels till serveringsskolor. När lunchrusningen är över börjar personalen laga nästa dags mat till två serveringsskolor. Maten kyls ner och levereras kall på morgonen nästa dag. Det här arbetssättet kapar stressstoppar genom att tillagningen

sprids ut under dagen, ger personalen i serveringsköken ett mångsidigare arbete samtidigt som köket utnyttjas effektivare.

För att öka kompetensen hos personalen har alla, som deltagit i projektet, genomgått en kallskänksutbildning — även biträdena, som normalt inte arbetar med matproduktion. Vi har också bedrivit internutbildning genom att husmor utbildat både kokerskor och biträden i de arbetsuppgifter, som delegerats. Kompetensutvecklingen har för all personal avpassats efter den enskildes behov.

Dessutom har vi haft två årliga konferenser, under vilka vi arbetat fram målsättningen för det kommande året.

Hur var det förut och hur är det nu?

Har människorna påverkats?

Tidigare tänkte vi inte alls målinriktat. Genom att vi tillsammans arbetat fram mål — "våra hörnstenar" — för projektet "Friskare kök" har vi börjat tänka på ett annat sätt. Men det är långt kvar innan vi har möjlighet att reellt påverka de övergripande målen.

Innan förändringsprocessen påbörjades hade var och en sina bestämda arbetsuppgifter. Nu arbetar vi mer individanpassat och har större möjlighet att påverka arbetsinnehållet, eftersom vi (även kokerskor och biträden) kan "ta till oss" arbetsuppgifter, som vi är bra på eller tycker är roliga.

Tack vare cateringverksamheten, den ökade delegeringen har variationen i arbetet blivit större. "Kyld-mat-systemet" har gjort att personalen i serveringsköken upplever att kraven på arbetsrollen har ökat samtidigt som jobbet blivit roligare. Att ta hand om kyld mat kräver en större kompetens och ger personalen möjlighet att påverka slutprodukten på ett annat

sätt än när varm mat levereras serveringsklar.

Har verksamheten påverkats?

Verksamhetens omsättning har ökat i och med att vi numera bedriver både catering och cafeteria samt arbetar med dagismat. Verksamheten har blivit effektivare t ex "Kyld-mat-systemet" innebär att vi producerar fler portioner på samma tid som tidigare. Det faktum att vi är konkurrensutsatta har lett till att servicegraden har stigit avsevärt. Våra kunder, elever och skolpersonal, betraktas idag som våra gäster.

Personalekonomiska faktorer

Eftersom allas arbetsuppgifter har blivit mer varierade räknar vi med att antalet belastningsskador på sikt kommer att minska avsevärt. Det nya sjuklönesystemet har generellt medfört att antalet sjukdagar har gått ner samtidigt som det är troligt att förändringen i arbetet också har bidragit.



Inger Kornemo

Husmor, Änggårdsskolan

— *Det administrativa arbetet har ökat och jag måste delegera många arbetsuppgifter. Jag informerar mycket om hur viktigt det är att alla är medvetna om vilken budget vi har och hjälps åt att hålla den. Det är inte mina pengar. Det är våra pengar. Därför är det viktigt att alla känner uppskattning, när vi har gjort någonting bra tillsammans.*

— *Vi har fått en chans att utbilda oss, både teoretiskt och praktiskt. Och vi som deltagit i projektet har verkligen lärt känna varandra och fått en ökad förståelse för varandras arbetssituation. Utan projektet hade det varit svårt att komma igång med arbetsplatsträffar.*

— *När man verkligen har trott på någonting, som det senare visar sig att andra tycker är negativt, då har det ibland varit jobbigt att vara entusiastisk.*

— *Det har varit bra att vi själva har varit utbildare. Man kan göra mycket själv!*

Helhetsyn på verksamheten

Det har varit viktigt för oss att fånga upp och ta tillvara personalens idéer. Tack vare att vi hade möjlighet att avsätta pengar för fyllnadstid i köken har personalen känt att det har varit legitimt att ta sig tid att arbeta med förändringsprojektet "Friskare kök".

Tidigare arbetade vi mycket med friskvård, aktiviteter för långtidssjuka, inköp av ergonomiskt riktig utrustning mm, men projektet har fått oss att börja fundera mer på arbetsorganisatoriska frågor. Vi har fått en helhetsyn på verksamheten och förändringen av arbetsorganisatio-

nen har varit mycket viktig för att kunna förändra yrkesroller, som av tradition varit hårt utsatta för belastningsskador

Arbetsmiljöfondens program **Åtgärder mot belastningsskador** har genomförts under perioden 1988-1993. Utvecklingsinsatser på ett sjuttio-tal arbetsplatser har fått stöd genom programmet.

Aven om programmets olika projekt spänner över en mängd branscher och verksamheter finns vissa generella drag. Projektet har byggt på grundidén att de "moderna" belastningsskadorna kan förebyggas via helhetslösningar som innefattar såväl organisatoriska som tekniska och ergonomiska åtgärder. Den viktigaste faktorn är: Att ge människor ett avgörande inflytande över sin egen arbetssituation — egenkontroll. Utvecklingsarbetet har genomförts i nära samverkan mellan che-

fer, arbetsledning, de anställda och deras organisationer. Ledningen har sett en ny och mer flexibel arbetsorganisation som ett viktigt konkurrensmedel, gentemot både "marknaden" och kunderna. De anställda har sett möjligheter att trygga sin anställning, samtidigt som nya produktionsformer gett mer innehållsrika, varierande och kvalificerade yrkesroller. Nedanstående projektblad finns tillgängliga hos Arbetsmiljöfonden. Om du är intresserad av mer information om andra projekt eller vill ha fördjupad information om något projekt kan du vända dig till projektledarna eller Arbetsmiljöfonden. Arbetsmiljöfonden finansierar forskning, utveckling, lokalt utvecklingsarbete och kunskaps spridning.

Dessa projektblad finns:

Service

Friskare kök

LK Kost & Restaurang, Linköping

BEDA-projektet (Bättre Ergonomisk DataArbetsplats)

SCB Statistiska Centralbyrån i Örebro

Belastningsskador hos lägstadielärare i Borås

Borås kommun

Arbetslivsutveckling på Hotel Laponia

Hotel Laponia, Arvidsjaur

Från köksfunktion till restaurangverksamhet

Socialkontorets restaurangavdelning, Skellefteå

Organisationsutveckling för förebyggande av belastningsskador

Länsstyrelsen i Stockholm

AB Tvättman Uddevalla

Uddevalla

Från krypande till stående — Golvläggprojekt

Golvbranschens Riksorganisation, Stockholm

KOBRA — Kooperativ Organisation för

Breddning av arbetet och en god Arbetsmiljö

FHC Stockholm AB

Belastningsskador vid Tvätteriet Ockelbo

Ockelbo

Lokalvårdsprojektet F17

Blekinge Flygflottilj, Ronneby

Ändrad arbetsorganisation vid Posten Alunda

Alunda

Arbetsmiljökonsekvenser vid förnyelsearbete

inom fastighetsbranschen

Uddevallahem i Uddevalla

Kompetens- och ansvarsutvidgning

Ica-Tunnen, Skoghall

HAK-Projektet Åhléns Söder, Stockholm

Belastningsskadeprojektet vid Stiftelsen Kindahus Kisa

Arbetsmiljöutveckling genom förändrad arbetsorganisation

Hotel Frösundavik, Solna

Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets- och förslitningsskador vid renhållningsarbete

Västerås Kommun, Renhållningsverket, Västerås

Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets- och förslitningsskador vid renhållningsarbete

Eskilstuna Energi & Miljö AB, affärsområde Avfall, Eskilstuna

Imageprojektet Indata på Bankgirot, Stockholm

Arbetsutvidgning i tvätterier

Droppen Textilservice AB, Lund

Projekt Ängelholm

Föreningsbanken, Ängelholm

Industri

Åtgärder mot belastningsskador vid Lumatic

Samhall Lumatic i Hyltebruk

Åtgärder mot belastningsskador vid Öje

Skinnbeklädnad Öje och Rättvik

Team NEFAB Emballage AB, Alfva

Räkna med oss AB Edsbyverken, Edsbyn

Framtidens arbetsplats ASSA AB, Eskilstuna

Belastningsskadeprojektet vid Vilhelmina-

Sågen AB Vilhelmina

Nya banor Luxorbolagen i Motala

Målningsslinje Vänerply AB, Otterbäcken

Belastningsskadeprojektet vid Frödinge Mejeri

Frödinge

KAMP — Köttbranschens ArbetsMiljöProjekt

Individuell svinslakt Skanek, Kristianstad

Åtgärdsprogram mot skogsmaskinförarens

belastningsskador

Institutionen för Skogsteknik, Garpenberg

Aktionsprogrammet mot belastningsskador

Sveriges Lantbruksuniversitet, Garpenberg

Arbetsplatsutformning i sågverk för undvikande av belastningsskador

Notnäs AB, Torsby

Utveckling av grupporganisation

Norwesco AB, Öregrund

Personal och arbetsorganisation

Projekt automatisering

Töcksfors Verkstads AB (TVAB), Töcksfors

Arbetsorganisation på robotiserad svetsline

Volvo Lastvagnar AB, Umeverken, Umeå

Vård & Omsorg

Nattlyftet Akademiska sjukhuset, Uppsala

NU!Projektet — Närvaro genom Utveckling

Älvkullens sjukhem, Kungälv

Årsta 90-talets klinik

Årsta Folkvandvård, Årsta

Den möjliga människan — Personal och

arbetsmiljöutveckling på Tunåsens sjukhem

Tunåsens sjukhem, Uppsala

Arbetsmiljöfonden

SAMMANFATTNINGAR

1614

BESÖKSADRESS Olof Palmes Gata 31

POSTADRESS Box 1122 111 81 STOCKHOLM

TELEFON 08-791 03 00 TELEFAX 08-791 85 90

