



JOBBI FÖRÄNDRING

Stärker människor och verksamhet

”Suveränt!”

Förändringen på jobbet kan beskrivas med ett ord: *Suveränt!* Genom de utökade arbetsuppgifterna har jag fått mer ansvar och jag kan påverka befattningsutvecklingen.

Anna Skönning, personalansvarig

— Vi har bevisat att vi klarar de nya arbetsuppgifterna och att vi kan påverka arbetets uppläggning och organisation. Detta har blivit möjligt genom det successivt stärkta självförtroendet.

— Jag känner mig ibland stressad på grund av de nya arbetsuppgifterna. Framför allt då det gäller uppgifter som tidigare låg på arbetsledarna. Vi vill ju klara allt!

— Jag vill ha större befogenhet till gruppen att t ex besluta om semester och ledighet. Bättre information om helheten för att på ett vetigare sätt kunna påverka delarna.

— Alla människor kan utvecklas.

— Alla måste vara positiva till förändringsarbetet, framför allt arbetsledarna.

— Det krävs en helhetssyn som i sin tur kräver information och stöttning från arbetsledarna.

— Ja, jag lyssnar bättre och har blivit mer lyhörd för andras argument. Jag har fått större förståelse för andras och min egen rädsla för förändringar.

Anna Skönning

Personalansvarig

SERVICE

FAKTA

Projektman

Belastningsskadeprojektet
”vid Tvätteriet Ockelbo”

Adress

Tvätteriet Ockelbo
Hamrangevägen 21
816 31 OCKELBO

Kontaktpersoner

May Åkerlund, tvätterichef
Anna Skönning,
personalansvarig
tfn 0297-409 30
fax 0297-418 30

Projektledare

Bertil Backlund, BEMBA
konsult AB
tfn 08-751 97 97

Verksamhet

Tvätt åt Landstinget Gävleborg, militären, kommunen och privata företag.

Tvätteriet ansvarar dessutom för den erforderliga textilstocken, inköp, lagring, reparationer av maskiner, städning och transporter. Egen ekonomi- och dataavdelning.

Antal anställda

153 personer



— Projektet är strategiskt viktigt ur ekonomisk synpunkt. Vi har fått en effektivare och flexiblare organisation.

Sjukfrånvaron har dessutom minskat nu när alla känner större ansvar.

— Det kommer fler idéer än tidigare och engagemanget har ökat, utvecklingsklimatet har klart förbättrats.

— Genom att delegera får jag mer tid för övergripande strategiskt arbete, jag får också mer tid för att följa förändringar i omvärlden. Den öppnare dialogen påverkar chefsrollen på ett positivt sätt.

— Det tar tid eftersom det är en mötnadsprocess.

— Man måste vara envis och uthållig.

— Man måste ha en målsättning som är förankrad i organisationen.

.....
May Åkerlund

.....
Tvätterichef
.....

Förändringar på traditionell arbetsplats

Arbetet på tvätteriet i Ockelbo har varit traditionellt organiserat. En avdelning har gjort ett eller flera moment varefter nästa avdelning tagit vid. När textilierna förflyttats från avdelning till avdelning har rekonditioneringen fortsatt för att vara avslutad vid packningsavdelningen. Några moment är mycket repetitiva t ex galgning och vikning av plagg, medan andra innehåller flera moment t ex inräkning där man packar upp, räknar/sorterar och skriver.

Svårt att påverka

Alla moment utgör en liten del i en löpande process. Personalens möjlighet att se helheten eller påverka har varit liten.

Information till alla

Projektet startade med en information till hela personalen om projektets utformning och syfte, men från början anmälde sig inte många. 14 frivilliga behövdes eftersom det var önskvärt med en grupp som inte kunde anses handplockad. Efter ytterligare en informationsomgång värvades totalt 13 personer.

Vertikal organisation

Projektet syftade till att få en vertikal organisation där en grupp kunde färdigställa textilierna från det de kom smutsiga till tvätteriet till dess de levererades rena till kunden.

Behandlingen av personalkläder

passade bra för den nya organisationsformen.

Det moment som inte kunde tillföras gruppen var tvättprocessen då tvättmaskinernas storlek lade hinder i vägen. Gruppen skulle självständigt planera arbetet och avpassa arbetstimmarna för de olika momenten efter antalet inkomna plagg. Ledigheter och semester skulle de själva diskutera och handlägga.

Ansträngda relationer

Då projektet startade var relationerna till omvärlden ansträngda. Arbetskamraterna ansåg att de fick släppa ifrån sig de bästa arbetsmomenten och arbetsledarna fick se sina revir minska. Till arbetsledarnas oro bidrog även gruppens målsättning att klara sig utan arbetsledarfunktion.

Kompromisser

De olika momenten i gruppens uppgifter blev en kompromiss. För någots strid och av taktiska skäl lämnades andra moment utanför arbetsområdet. Man ville komma igång så snabbt som möjligt och detta blev en framkomlig väg.

Värdefull utbildning

Utbildningen startade med undervisning i att arbeta i grupp. Denna utbildning har visat sig vara synnerligen värdefull. Under de fyra första månaderna utbildades gruppen i samtliga moment som ingick i arbetet. Detta för att alla skulle kunna alla moment. Då kunskaperna redan fanns i gruppen kunde utbildningen ske utan extern hjälp.

Gruppen fick även utbildning i att läsa ekonomirapporter och i att upprätta en budget.

Studiebesök till ett annat tvätterieringick också.

Vissa administrativa arbetsuppgifter har övertagits av gruppen t ex tidsredovisning, semesterplanering, arbetsuppläggning, produktionsstatistik och resultatuppföljning. Hit hör även kundkontakter. Tanken var att gruppens erfarenheter skulle tas tillvara även vid inköp av personalkläder. Detta har ännu ej genomförts.



Ökad produktivitet och personlig tillfredsställelse

Den totala överblicken har givit en mycket stor personlig tillfredsställelse. Det går att påverka uppläggning och anpassning av arbetstider efter behov (dvs efter förändringar i antalet inkommande plagg) och det ökar produktiviteten per arbetstimme.

Variationer i arbetet

Variationerna i arbetet har ökat inte enbart genom fler normala arbetsmoment utan även genom att flera administrativa moment kommit till. De moment som tidigare kunde ha bidragit till belastningsskador behöver endast utföras under kortare tid och mindre ofta. Dessutom har gruppen möjlighet att under dagen fördela uppgifterna utifrån varje persons "dagsform".

Raserade murar

Under projektets gång har murarna mellan gruppen och övriga anställda blivit lägre och förståelsen har ökat. Till detta har inte minst gruppens medvetna arbete för bättre relationer bidragit.

Intresse från arbetskamrater

Gruppen vet nu att vissa arbetsledande uppgifter måste finnas och arbetskamraterna ser med intresse på gruppens utveckling. De skall ju själva snart starta något liknande.

Fler arbetsuppgifter

Gruppen har dessutom pekat på flera arbetsuppgifter som man vill ta till sig, bl a vissa märknings- och lageruppgifter samt en del av det sömnadsarbete som utförs på personalplagg.

Trygghet och säkerhet

De enskilda medarbetarna känner idag större personlig säkerhet och trygghet både på arbetsplatsen och privat. Det är lättare att diskutera problem och få förståelse för tvätteriets synpunkter. Det kommer ofta förslag som kan ligga till grund för vidare bearbetning.

Ökad produktivitet

Produktiviteten ökade med 9% och då är hänsyn inte tagen till att vissa administrativa arbetsuppgifter utförs av gruppen.

En viktig servicefaktor

En viktig servicefaktor då det gäller arbetskläder är leveranssäkerheten. Man måste inom en vecka återleverera plaggen till rätt avdelning enligt märkningen, som finns på varje plagg. Det är ca 20.000 plagg som behandlas per vecka. Tidigare kunde förseningar uppstå på varje avdelning och det fanns inte något övergripande ansvar för återleveransen. Nu har gruppen detta ansvar och leveranssäkerheten har förbättrats avsevärt. Gruppen tar mer och mer ansvar för plaggens utseende då kundkontakterna ger en fingervisning om vad kunden tycker och tänker. Denna förbättring är en fortgående process och den kommer att höja servicegraden.

Kundkontakter

Till en början var kundkontakterna i gruppen ett stort problem. Tidigare när kunden ringde talade de med en person, men nu svarar olika personer beroende på vilken av gruppmedlemmarna som just då har den funktionen. Genom att organisera om just denna funktion och genom att skaffa fler telefoner kunde olägenheterna för kunderna minska. Nu är kundkontakterna minst lika bra som tidigare. Gruppen vet nu mera om hur produktionen fungerar och kan lämna mer exakta besked.

Minskad sjukfrånvaro

Den korta sjukfrånvaron inom gruppen minskade under 1991 med 15% i förhållande till 1990. Minskningen mellan 1991 och 1992 blev ytterligare 27%.

Hur den långa sjukskrivningen kommer att förändras är idag svårt att överblicka. Allt tyder dock på att denna del av sjukfrånvaron kommer att visa minst så goda siffror som gäller för den korta sjukfrånvaron. Det fanns flera i gruppen som hade uttalade problem från axlar och ryggar som nu inte har dessa problem. På tvätteriet har det inte funnits problem med personalomsättningen. Troligen beror detta på att orten är liten och att andra arbeten saknas.

— Den nya organisationen tar vara på medarbetarnas vitalitet och kunskap, den traditionella arbetsledarrollen förändras och blir lagledarens. Man blir "en i gänget" som rådgivare och stöd.

— Vid starten skall alla inblandade vara väl informerade.

— Man måste få diskutera och framföra tveksamheter under processen.

— Den personliga utvecklingen har känts positiv.

— Arbetsledarens nya roll måste beskrivas klarare och det måste få ta tid för dem att påverka och acceptera den. Deltagandet måste vara frivilligt.

Tommy Hammarlund
Produktionschef



Goda erfarenheter

Några erfarenheter som kan dras från tvätteriet i Ockelbo är att företagsledningen måste tro på, leda och driva projektet för att det skall lyckas. Projektgruppen måste känna att de har stöd och förtroende.

Alla som deltar i projektet ska ha möjlighet att utveckla sig själva och sitt arbete och informationen om det egna arbetets betydelse måste stämma med den egna erfarenheten.

Det bästa resultatet nås om man får ta ansvar för en hel produktionslinje och även ta över kundkontakterna.

Arbetsmiljöfondens program *Åtgärder mot belastningsskador* har genomförts under perioden 1988-1993. Utvecklingsinsatser på ett sjuttiootal arbetsplatser har fått stöd genom programmet. Även om programmens 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 inflyande 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 kunskapspridning.

Dessa projektblad finns:

Service

Friskare kök

LK Kost & Restaurang, Linköping

BEDA-projektet (Bättre Ergonomisk DataArbetsplats)

SCB Statistiska Centralbyrån i Örebro

Belastningsskador hos lågstadielärare 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 — Golvläggarpjekt

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-Tummen, 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, Afta

Räkna med oss AB Edsbyverken, Edsbyn

Framtidens arbetsplats ASSA AB, Eskilstuna

Belastningsskadeprojektet vid Vilhelmina-

Sågen AB Vilhelmina

Nya banor Luxorbolagen i Motala

Måtningslinje Vänerply AB, Otterbäcken

Belastningsskadeprojektet vid Frödinge Mejeri

Frödinge

KAMP — Köttbranschens ArbetsMiljöPro-

jekt Individuell svinslakt Skanek, Kristianstad

Åtgärdsprogram mot skogsmaskinförare

belastningsskador

Institutionen för Skogsteknik, Garpenberg

Aktionsprogrammet mot belastningsskador

Sveriges Lantbruksuniversitet, Garpenberg

Arbetsplatsutformning i sågverk för undvi-

kande av belastningsskador Notnäs AB, Torsby

Utveckling av grupporganisation

Norwesco AB, Öregrund

Personal och arbetsorganisation

Projekt automatisering

Töcksfors Verkstads AB (TVAB), Töcksfors

Arbetsorganisation på robotiserad svetslinje

Volvo Lastvagnar AB, Umeverken, Umeå

Vård & Omsorg

Nattlyftet Akademiska sjukhuset, Uppsala

NU!Projektet — Närvaro genom Utveckling

Ålvkullens sjukhem, Kungälv

Årsta 90-talets klinik Årsta Folkandvård, Årsta

Den möjliga människan — Personal och

arbetsmiljöutveckling på Tunåsens sjukhem

Tunåsens sjukhem, Uppsala

Arbetsmiljöfonden

SAMMANFATTNINGAR

1623

BESÖKSADRESS Olof Palmes Gata 31

POSTADRESS Box 1122 111 81 STOCKHOLM

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