

Innehåll

Förord	3
Att våga förändring	4
<i>Inget är för evigt</i>	
<i>Information och delaktighet för ökad trygghet</i>	
<i>Kan vara i otakt</i>	
Klubben rustar sig för arbetet	6
<i>Det är medlemmarna som har kunskapen</i>	
<i>Ta vara på all kompetens i klubben</i>	
<i>Bygg upp kunskap</i>	
<i>Slipa argumenten</i>	
Hur arbeta partsgemensamt	9
<i>Att lyssna på varandra</i>	
<i>Avstämningspunkter och pilotprojekt</i>	
Organisation för utveckling	11
<i>Partsgemensam styrgrupp</i>	
<i>Arbetsgrupper</i>	
<i>Facklig styrgrupp</i>	
<i>Informationsansvariga</i>	
<i>Beredskap för konflikthantering</i>	
<i>Övergången till linjen</i>	
<i>Ny styrgrupp för det löpande utvecklingsarbetet</i>	
Förändring steg för steg	13
<i>Motiv till förändring</i>	
<i>Diskussion om nuläge och mål</i>	
<i>Kontakta arbetsgivaren för partsgemensamt arbete</i>	
<i>Utvecklingsorganisation och handlingsplan</i>	
<i>Planera för utvärdering</i>	
<i>Delaktighet och förankring</i>	
<i>Förtroendemannalagen och utvecklingsavtalet</i>	
Några verktyg för utveckling	16
<i>Om nio olika verktyg</i>	
<i>Utbildningar</i>	
<i>Lagar och avtal som stöd i arbetet</i>	
Bil 1 Att utforma enkäter	21
Bil 2 Vårt stöd i lag och avtal	23
<i>För inflytande i utvecklingsarbetet</i>	
<i>För utveckling i arbetet</i>	
<i>För en god arbetsmiljö</i>	
<i>Om de lokala parterna inte kommer överens</i>	

Förord

Utvecklingen inom arbetslivet drar åt flera håll samtidigt. På vissa håll utvecklas arbetet allt mer – samtidigt ser vi hur det på andra arbetsplatser utarmas. Där blir arbetsuppgifterna alltmer ensidiga och den enskildas inflytande i arbetet minskar. Med resultatet att belastningsskadorna ökar, liksom de stressrelaterade sjukdomarna.

Det här måste vi ändra på. Den svenska industrin måste ta vara på alla anställdas kunskaper och engagemang, såväl i det dagliga jobbet som i utvecklingen av produktionsmetoder och produktivitet. Jobben ska organiseras så att vi som arbetar inom industrin håller ett helt arbetsliv. Vi ska ha Ett hållbart arbete.

Då blir industriarbetet också attraktivt för de ungdomar som ska ut i arbetslivet.

Utgångspunkten ska vara att svensk industri konkurrerar med engagerade och kunniga anställda – det ger hög produktivitet, hög kvalitet och hög leveranssäkerhet. Det utvecklar också vår välfärd.

I det här materialet kommer vi att beskriva några av de faktorer som är viktiga för att nå framgång med förändringsarbetet på arbetsplatsen:

- **Goda partsrelationer.** Det är viktigt att arbetsgivarna och det lokala facket har förtroende för varandra och delar samma vision om vart vi vill driva utvecklingen.
- **En stabil utvecklingsorganisation.** Det behövs kontinuitet i utvecklingsarbetet.
- **Medlemsdelaktighet.** Om inte medlemmarna aktivt deltar i arbetet, blir det omöjligt att åstadkomma någon varaktig förändring.
- **Kunskaper.** Vi behöver veta vilka lagar och avtal vi kan stödja oss på när vi driver *hållbart arbete*. Vi behöver också kunskap om utvecklingsprocesser, arbetsorganisatoriska modeller och produktionssystem.
- **Helhetssyn.** Det går inte att bygga ett lönesystem, utan att samtidigt arbeta med arbetsorganisationen. Det går inte att förändra arbetsorganisationen, utan att väga in arbetsmiljöfaktorer. Arbetsorganisation, arbetsmiljö, kompetensutveckling och lönesystem – det hänger samman.

Att våga förändring

Avgörande i utvecklingsarbetet är att förstå hur människor reagerar på förändring, för att under processens gång kunna ge stöd på ett bra sätt.

Inget är för evigt

Utgångsläget för oss alla är vår vardag. Tillvaron lunkar på, vi vet vad vi ska göra. Vi vet vår roll på företaget. Allt är kanske inte bra, men det finns en trygghet i det välkända och invanda.

Samtidigt sker förändringar både i företaget och dess omvärld – och det innebär att också tillvaron för mig som anställd förändras. Men det är inte en förändring jag själv valt och jag vet inte vart den leder. I det läget är det lätt att slå dövörat till och inte ta till sig informationen. Man kan säga att vi hamnar i en chockfas – som följs av en reaktionsfas. Nu kan många känslor dyka upp. Förnekelse. Ilska. Rädsla. Sorg.

De här reaktionerna måste det ges utrymme för. Det ska vara tillåtet att ge uttryck för sina känslor, utan att betraktas som negativ och motståndare till utveckling. Det ska också finnas tid att fundera och att diskutera med arbetskamraterna.

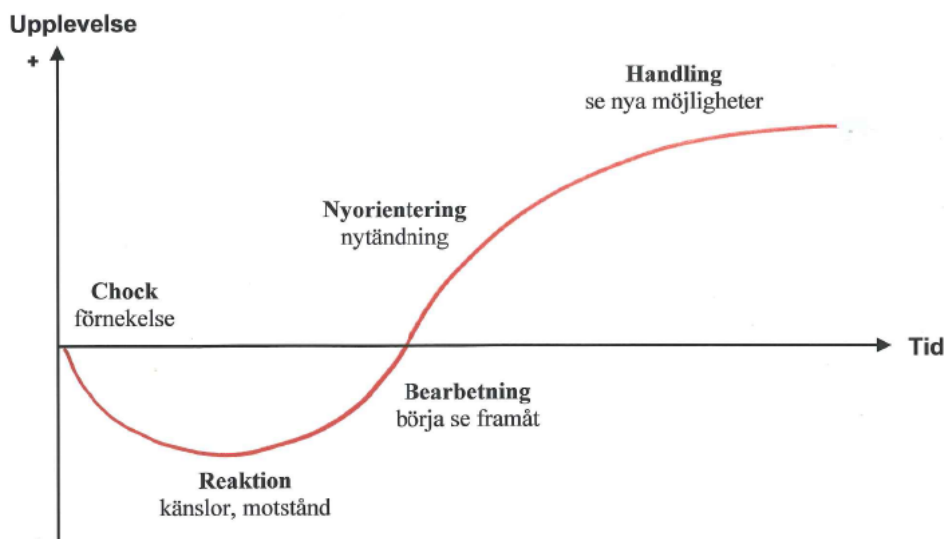
Information och delaktighet för ökad trygghet

När insikten om att en förändring är på gång väl börjar sjunka in – då kommer frågorna. Hur ska det förändras? Vad innebär det konkret? Vilka berörs? Kommer jag själv att påverkas?

Det som behövs i chock- och reaktionsfasen är trygghet i situationen och förståelse för vad som händer, både i omvärlden och på företaget. Information och delaktighet blir nyckelord. Det handlar om att se till att alla får ta del av samma verklighetsbild så att de förstår varför förändringsarbetet påbörjas. Det handlar om att alla ska vara trygga i insikten att de vet vad som händer och att de också har möjlighet att påverka under processens gång.

Detta är en förutsättning för att gå vidare till reaktions- och bearbetningsfasen – och slutligen till nyorienteringsfasen. Den som är delaktig har lättare att lämna det gamla invanda för något nytt. Trots att man ännu inte riktigt vet vad detta nya blir.

Att ta sig ur osäkerheten och förvirringen handlar alltså om att kunna se vilka möjliga vägar som finns att gå. Att vägvalen blir tydliga och att vi ges möjlighet att tillsammans diskutera för- och nackdelar med olika alternativ. För att sedan kunna delta i arbetet med att utveckla det nya – som förhoppningsvis bättre möter de krav som vi ställs inför.



Kan vara i otakt

De här faserna i förändringsprocessen är viktiga att förstå. Inte minst för att grupper och individer kan befinna sig på olika stadier. De kan vara i otakt med varandra.

Om exempelvis förändringsinitiativet kommer från företagsledningen utifrån nya koncernkrav på lönsamhet, då har ledningsgruppen troligen redan kommit en bra bit på väg i tankarna om vad som ska göras, när förändringsdiskussionen inleds på företaget i övrigt.

Den som initierat förändringen – vare sig det är företagsledningen eller klubbstyrelsen – måste ge övriga tid för att ta sig igenom de olika faserna i förändringsprocessen. De måste också inse att människor reagerar olika starkt och tar olika lång tid på sig för att gå vidare från den ena fasen till den andra.

Att fundera över

- Hur fungerar den löpande informationen till de anställda om det ekonomiska läget för företaget och dess planer för framtiden?
- Vilken insikt finns bland medlemmarna om att förändring är något som vi måste lära oss att leva med? Att företagets verksamhet kontinuerligt måste utvecklas för att företaget ska behålla sin konkurrenskraft?
- Hur håller vi denna insikt levande?

Klubben rustar sig för arbetet

En förutsättning för att klubben ska få gehör för sina synpunkter är att den är väl förberedd. Att de fackliga företrädarna kan förhållandena på arbetsplatsen och vet vad medlemmarna vill.

Det är medlemmarna som har kunskapen

Den främsta källan till kunskap om hur det faktiskt fungerar på arbetsplatsen är medlemmarna. De har ofta också många tankar om och synpunkter på hur det borde vara, som det är viktigt att ta vara på.

Medlemmarna måste därför involveras i alla faser av förändringsarbetet:

- i beskrivningen av nuläget
- i beskrivningen av hur det borde vara
- i arbetet med att ta fram konkreta förslag på vad man ska göra för att åstadkomma detta
- och slutligen, i arbetet med att genomföra de förändringsförslag som blir beslutade.

Klubbstyrelsen kan organisera samtal i mindre grupper där alla kommer till tals och på detta sätt samla in medlemmarnas kunskaper, erfarenheter och synpunkter. Ett annat sätt att ta reda på vad medlemmarna tycker och tänker kan vara via enkäter/frågeformulär. Det ska dock bara ses som komplement till samtalen med medlemmarna (se bilaga 1: Att utforma enkäter).

Genom dialog och eventuella frågeformulär får klubbstyrelsen fram såväl en övergripande probleminventering, som en bild av medlemmarnas syn på hur det borde vara och deras idéer om vad som krävs för att komma dit.

Sammanställ detta och presentera resultatet för de berörda medlemmarna, så att alla får en gemensam nulägesbild. För att ge stöd i diskussionen om denna sammanställning kan klubbstyrelsen ha gett en mindre grupp medlemmar eller förtroendevalda i uppdrag att ta fram ett enkelt diskussionsunderlag.

Det är viktigt att vara tydlig om att arbetsgivaren sannolikt har delvis andra motiv för förändring än klubben. Resultatet av de kommande partsgemensamma diskussionerna blir därför troligen inte precis detsamma som resultatet av medlemsdiskussionerna.

Trots de skilda utgångspunkterna kan parterna ändå hitta gemensamma intressen i förändringsarbetet. Det som är ett mål för klubben kan, som bilden nedan visar, vara ett medel för arbetsgivaren i arbetet mot de egna målen. Och vice versa.

	<i>Arbetsgivaren</i>	<i>Klubben</i>
<i>Mål</i>	Ökad vinst	Hållbart arbete
<i>Medel</i>	Hållbart arbete	Ökad vinst

Samtidigt kan det inte nog poängteras att den kunskap som klubbstyrelsen har efter diskussionen bland medlemmarna ökar den fackliga styrkan och förbättrar möjligheterna att få ett bra genomslag för de fackliga synpunkterna. Klubben måste ha en egen klar uppfattning om vad man vill uppnå i överläggningen med företagsledningen.

Ta vara på all kompetens i klubben

Vi bör belysa den tänkta förändringen från så många håll som möjligt, för att få en klar uppfattning om vilka konsekvenser den kan få. Nedanstående checklista kan vara ett stöd för att stämna av hur förändringen påverkar situationen på företaget när det gäller:

- Trygghet i arbetet
- Lön och löneutveckling
- Inflytande
- Samarbete
- Arbetsinnehåll
- Möjlighet till utveckling i arbetet
- Yrkeskunnande i arbetet
- Kompetensutveckling
- Arbetstider
- Arbetsmiljö
- Arbetsintensitet, bundenhet och andra arbetsvillkor
- Jämställdhet
- Förutsättningarna för andra specifika grupper, som unga eller anställda med annan etnisk bakgrund

För att kunna göra denna avstämning gäller det att lyssna in och ta vara på olika förtroendevaldas kompetens. Men också att ta vara på medlemmarnas kunskaper och erfarenheter. Kanske har någon arbetat på företag där man redan infört det produktionssystem eller den arbetsorganisation som diskuteras. De erfarenheterna kan klubben ha nytta av.

Inte minst viktigt är det att skapa strukturer för en bra samverkan mellan förhandlingsverksamhet, jämställdhetsverksamhet och skyddsorganisation, då utformningen av arbetsorganisationen direkt ger effekt på arbetsmiljön.

Det gäller att tillsammans skapa en helhetssyn på förändringen.

Bygg upp kunskap

För att klubben inte ska hamna i underläge utan stå stark i det partsgemensamma utvecklingsarbetet krävs kunskap, både om produktionssystem och om förändringsarbete och förändringsprocesser.

En väg att öka kunskapen är att delta i förbundets utbildning *Hållbart arbete*.

En annan att fortlöpande ta del av andras kunnande och erfarenheter. Därigenom kan klubben slippa en del misstag, samtidigt som den samlar på sig matnyttiga argument. Det kan handla om att göra studiebesök på företag som har erfarenhet av de produktionssystem/den arbetsorganisation som diskuteras eller att ta del av aktuell forskning inom området.

Häftet *Industriarbetarna och Lean production*, som togs fram av gamla Metall, ger exempelvis matnyttig kunskap om filosofierna bakom "lean produktion" och de verktyg som ingår i detta koncept. Häftet återfinns på medlemsportalen under rubriken Hållbart arbete.

Många gånger kopplas konsulter in i utvecklingsarbetet, för att bidra med extern kompetens. Det är då viktigt att klubben ges möjlighet att påverka såväl valet av konsult som konsultens roll.

Redan inledningsvis bör parterna vara överens om att konsulten ska fungera enbart som ett stöd i utvecklingsarbetet. Konsulten får aldrig ta över utvecklingsarbetet. Det ska vara de lokala parterna som driver projektet. Får konsulten en alltför drivande roll är det stor risk att såväl utvecklingskompetens som engagemang försvinner när konsultens uppdrag avslutas.

När det gäller valet av konsult är det viktigt att denna har en bred kompetens, helhetssyn på utvecklingsarbetet och insikt om exempelvis vad ett kortsiktig synsätt på arbetsorganisation och produktionssystem kan leda till för såväl individen, som för företag och samhälle. En del av detta går kanske att få fram genom konsultens presentation av sig själv eller genom att ta del av hans/hennes hemsida. Annat kan klubben få fram vid en eventuell ”anställningsintervju” som företag och klubb gör tillsammans. I annat fall kan klubben alltid be att få referenser till fackliga företrädare på företag där konsulten haft liknande uppdrag.

Slipa argumenten

Goda kunskaper om hur verkligheten ser ut och hur den ena företeelsen hänger samman med den andra, är alltså A och O. Men det handlar också om att kunna se verkligheten ur motpartens perspektiv.

Det gäller att slipa argumenten med insikt om motpartens behov. Att hitta de argument som biter på arbetsgivaren. Det kan vara argument som att mindre belastningsskador minskar kostnaderna för företagets sjukfrånvaro och rehabiliteringsarbete, att ett större arbetsinnehåll för arbetarna innebär en ökad flexibilitet eller att ökade befogenheter i produktionen innebär snabbare beslut och därmed kortare produktionsstörningar.

Inte minst de så kallade hälsoboksluten kan innehålla fakta som klubben kan använda i sin argumentation.

Att fundera över

- Hur fungerar klubben, när det gäller information och kommunikation med medlemmarna?
- Är det fackliga arbetet organiserat så att det finns ett bra samspel mellan olika fackliga kompetenser? Hur fungerar samarbetet mellan skyddsorganisationen och klubbstyrelsen?
- Hur fungerar det när konsulter anlitas på företaget? Vad kan klubben göra för ett ökat inflytande över valet av konsult?
- Hur ökar klubben på bästa sätt sin kunskap inför förändringsarbetet?
- Vilken typ av argument brukar bita på företagsledningen?

Hur arbeta partsgemensamt?

För framgång i utvecklingsarbete krävs en bra samverkan mellan klubben och företagsledningen – trots att de i andra sammanhang är varandras motparter. För att detta ska fungera måste arbetet läggas upp så att båda parter känner sig trygga. Både företagsledning och klubb måste också inse att om samarbetet inte fungerar så förlorar alla på det.

Vilka som är klubbens representanter i kontakterna med företagsledningen är därför en viktig fråga. Dessa bör ha förmåga till samverkan, utan att tappa fokus på det som är klubbens mål i utvecklingsarbetet.

Att lyssna på varandra

En första förutsättning för partssamverkan är att parterna verkligen lyssnar på varandra och respekterar varandras åsikter och argument.

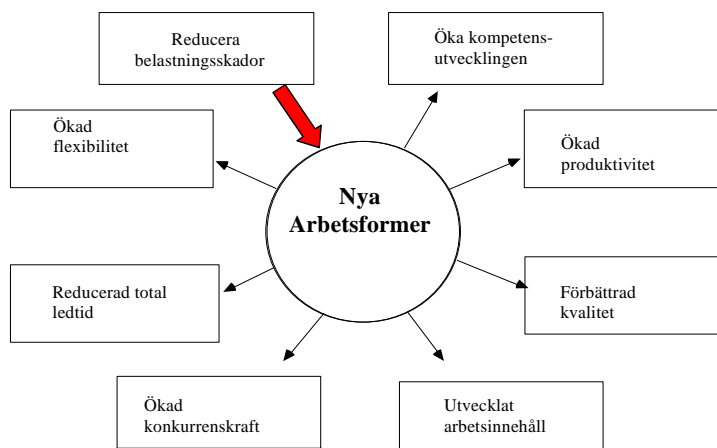
Arbetsformer som stöd

Det kan kännas lättare sagt än gjort – men det finns arbetsformer som stöd också för detta. Parterna kan exempelvis inleda det gemensamma arbetet med ett samtal om klubbens respektive företagets värdegrund – och försöka tydliggöra vad de ”vackra orden” står för. Vad innebär det i praktiken när arbetsgivaren talar om att ”de anställda är företagets viktigaste resurs”?

För att stödja ett klimat av lyhördhet och öppenhet i det löpande arbetet kan klubben och företagsledningen också enas om att när den ena parten beskriver sin syn på en viss fråga får den andra parten under en bestämd tidsrymd bara ställa frågor som syftar till förtydliganden – inte börja argumentera. Detta för att undvika ryggmärgspolemik.

Tala samma språk

Ofta har företagsledningen och klubben olika bilder av företagets verksamhet, både när det gäller de yttre och inre faktorerna i verksamheten. Många gånger beror det på att man har olika fokus. Exempelvis kanske klubben framförallt vill komma tillrätta med belastningsskadorna på företaget, medan företagsledningen går in i arbetet utifrån en ambition att öka konkurrenskraften, som bilden nedan illustrerar.



Andra gånger handlar det om att man inte talar samma språk. Det är därför viktigt att parterna kan föra en organiserad dialog om verksamheten, för att förstå varandras verklighetsbilder – och därmed undanröja de problem som handlar om missförstånd eller olika sätt att uttrycka sig.

Det kan därför vara meningsfullt att gå igenom exempelvis hur man ser på de inre och yttre faktorerna i verksamheten. Tänker klubb och företagsledning på samma sak när de pratar om just-in-time leverans, myndighetskrav, produktkvalitet, möjlighet till utveckling.

Några fakta

Yttre faktorer: konkurrenskrav, kundefterfrågan, kundkrav, produktkvalitet, krav på produktutveckling, just-in-timeleverans, leverantörer, marknadsföring, tillgång på kompetent arbetskraft, myndighetskrav m.m.

Inre faktorer: bemanning, personalomsättning, utvecklingsmöjlighet, ensidiga jobb, belastningsskador, arbetstempo, sjukskrivning, arbetsbelastning, arbetsmiljö, produktivitet, löneformer m.m.

Om parterna diskuterar igenom detta och sina olika verklighetsbilder, kommer det sannolikt visa sig att de hänger samman. ”Snurran” på förra sidan illustrerar att det kan finnas ett otal ingångar i ett förändringsarbete – man kan utgå från både inre och yttre faktorer i företaget. Många av dem leder dock vidare till frågan om arbetsformerna.

Utgångspunkterna kan alltså skilja sig åt mellan parterna, liksom det man bedömer som de viktigaste målen. Det är då viktigt att parterna inser att det ena målet inte utesluter det andra. Målet för en part kan vara ett medel i arbetet mot den andra partens mål. Det handlar bara om att förstå hur olika faktorer hänger samman.

Genom att klubben lyfter fram också de företagsekonomiska vinsterna med de ”fackliga” målen tydliggörs detta samband.

Avstämningspunkter och pilotprojekt

För att ytterligare bidra till en ömsesidig trygghet i utvecklingsarbetet kan parterna komma överens om olika avstämningspunkter i arbetet. Punkter där man stannar upp, utvärderar och gemensamt diskuterar om planeringen håller och ger avsett resultat eller om det krävs justeringar/förändringar.

Det kan röra sig om avstämning av processen i dess helhet eller av hur det fungerat att genomföra ett enskilt förslag. Parterna går då tillbaka till den probleminventering/nulägesanalys som togs fram inledningsvis. Där bör man i görligaste mån ha dokumenterat utgångsläget för de faktorer man vill förbättra (exempelvis arbetsskador, sjukfrånvaro, leveranstider, kvalitet m.m.).

Utifrån detta blir det då möjligt att bedöma: Vad har vi hittills uppnått? Det ger ofta självkänsla inför det fortsatta arbetet, både inom styrgruppen och i klubben – men det kan förstås också föranleda en eventuell omvärdering av det fortsatta arbetet.

För ökad trygghet i arbetet parterna emellan är det erfarenhetsmässigt många gånger bättre att börja på ett avgränsat område än att genomföra förändringen fullskaligt med en gång. Välj då gärna en avdelning där förutsättningarna är bra. Goda erfarenheter från försöksverksamheten förbättrar förutsättningarna om och när försöket ska spridas till att omfatta hela verksamheten.

Att fundera över

- Hur är samarbetsklimatet mellan företagsledningen och klubben?
- Hur fungerar samarbetet med andra fackliga organisationer på arbetsplatsen?
- På vilket sätt kan samarbetet med företagsledningen och andra fackliga organisationer förbättras?

Organisation för utveckling

Utvecklingsarbete är krävande. Det handlar om planering, om information, om delaktighet, om uppföljning och justering. Med en utvecklingsorganisation där såväl klubben som skyddsorganisationen är delaktig fullt ut, ökar förutsättningarna för ett smidigt förändringsarbete.

Utan denna insyn och delaktighet krävs formella förhandlingar om varje viktigare steg i utvecklingsarbetet.

Också med en utvecklingsorganisation som bygger på insyn och delaktighet måste dock parterna komma överens om hur långt de kan komma genom partssamverkan i olika grupperingar – och när och i vilka frågor det krävs formell förhandling.

Har partssamarbetet fungerat på ett bra sätt innebär förhandlingen ofta bara att parterna bekräftar sin samsyn ifråga om hur utvecklingsarbetet fortskridit hittills och hur man ska gå vidare.

I utvecklingsavtalet § 8 mom 2 finns skrivningar om just detta (se bilaga 1: *Vårt stöd i lag och avtal*, sidan 23).

Partsgemensam styrgrupp

För att förändringsarbetet – både i utvecklings- och genomförandefasen – ska fungera på ett bra sätt krävs att högsta ledningen medverkar och prioriterar arbetet. Annars är det risk att allt rinner ut i sanden. Ett första steg är därför att inrätta en partsgemensam styrgrupp där företagsledning och representanter för såväl IF Metall-klubbens styrelse som skyddsorganisationen ingår. Denna styrgrupp ska sammanträda regelbundet och har till uppgift att driva utvecklingsarbetet framåt.

Eftersom styrgruppen är ytterst ansvarig för förändringsprocessen, måste ledningen se till att det finns utrymme för ledamöterna i gruppen att avsätta den nödvändiga tiden för arbetet. Det måste också finnas tillräckliga ekonomiska resurser.

Involvera också tjänstemän och mellanchefer

I styrgruppen bör också ingå representanter för tjänstemännen och mellancheferna, då utveckling för arbetarna kan leda till att delar av deras arbetsuppgifter förs in i produktionsflödet. Det gäller därför att parallellt föra diskussioner om hur tjänstemännens och mellanchefernas arbetsuppgifter ska utvecklas.

Arbetsgrupper

Under arbetets gång dyker det ofta upp frågeställningar som kräver mer ingående analys/bearbetning. Styrgruppen kan då tillsätta olika arbetsgrupper. Sammansättningen av dessa bör göras så att all den kompetens som finns på företaget tas tillvara. Både bland arbetare och tjänstemän. Det skapar också en ökad delaktighet i förändringsarbetet.

Också här bör det finnas representanter från såväl skyddsorganisationen som klubbstyrelsen.

Facklig styrgrupp

Som stöd för de fackliga representanterna i styrgrupp och arbetsgrupper bör en facklig styrgrupp tillsättas, som får till uppgift att samordna det fackliga arbetet inom de olika delarna av utvecklingsorganisationen. Denna kan bestå av klubbstyrelsen, men kan också ha en annan sammansättning beroende på vad utvecklingsarbetet berör.

Informationsansvariga

A och O för ett lyckat förändringsarbete är att alla känner sig trygga med att de vet vad som händer i förändringsprocessen.

En viktig del i utvecklingsorganisationen är därför att utse någon eller några att ansvara för att informationen från utvecklingsprojektet fungerar. Dessa bör ta stöd av de ordinarie informationskanalerna, exempelvis chefer på olika nivåer.

Därutöver bör förstås klubben ha en organisation för den egna informationen till och kommunikationen med medlemmarna.

Beredskap för konflikthantering

All förändring innebär också konflikter. Det kan handla om gamla surdegar som flyter upp till ytan eller nya motsättningar som orsakas av den oro en förändringsprocess kan föranleda. Organisationen ska ha beredskap för detta. De som har drivansvaret i förändringsprocessen bör få utbildning för att hantera de konflikter som kan uppstå.

För mer laddade konflikter måste det finnas tillgång till externt stöd, exempelvis från företagshälsovården.

Övergången till linjen

En kritisk fas är när utvecklingsprojektet ska läggas ut i linjen. Det finns alltid en risk att förändringsarbetet då tappar styrfart – de som tidigare drivit processen övergår till sin ”ordinarie verksamhet” och de ansvariga i linjeorganisationen är kanske inte helt redo att ta över.

Efter 6-12 månader bör därför en uppföljning göras, för att säkra att det som parterna enades om har genomförts och gett avsett resultat. Att det fungerar i den dagliga verksamheten. Styrgruppen bör fortleva tills denna utvärdering är avslutad, men behöver sannolikt inte träffas lika ofta under denna fas.

Ny styrgrupp för det löpande utvecklingsarbetet

Att arbetet förs ut till linjen och styrgruppen avvecklas innebär dock inte att utvecklingen på företaget ska avstanna. Tvärtom.

I samband med att styrgruppen avvecklas bör en diskussion tas upp om att omvandla hela eller delar av denna till en styrgrupp för den löpande utvecklingen av produktions-systemen. Det gäller att dels säkra ett fortsatt fackligt inflytande, dels ta tillvara den kompetens som finns samlad i styrgruppen också i det fortsatta arbetet med att utveckla organisationen.

För det bör med viss regelbundenhet göras mer genomgripande avstämningar på arbetsplatsen: Hur är läget på företaget just nu? Hur kan vi vässa vår organisation så att den fungerar ännu bättre?

Att fundera över

- På vilket sätt bör utvecklingsorganisationen formas i ert företag? Utifrån exempelvis behoven av positiv samverkan, fackligt inflytande, samordning, delaktighet för de anställda och resultatuppföljning?
- Var ska gränsen gå mellan fackligt inflytande inom ramen för partssamverkan och fackligt inflytande genom förhandling?
- Hur kan klubben säkra sitt inflytande över det fortsatta utvecklingsarbetet på företaget (efter att utvecklingsprojektet är avslutat)?

Förändring steg för steg

För att ett förändringsarbete ska lyckas, måste man dels göra rätt saker, dels göra dem i rätt ordning.

De föregående avsnitten har behandlat

- vikten av att förstå hur människor reagerar när de ställs inför en förändring som de inte själva valt
- hur klubben kan förbereda sig inför förändringsarbetet
- hur vi skapar förutsättningar för en konstruktiv partssamverkan
- hur en väl fungerande förändringsorganisation kan byggas upp.

I det här avsnittet beskrivs kort de viktigaste stegen i en förändringsprocess och i vilken ordning de lämpligen tas. I detta exempel utgår vi från att det är klubben som tar initiativet.

Motiv till förändring

Motiven för att inleda en förändring kan variera. Det kan vara fakta, det kan vara en idé, det kan handla om att uppnå något specifikt mål.

Det som gör att klubben vill få till stånd en förändring är ofta arbetsförhållandena i den dagliga verkligheten. Det kan vara att arbetsuppgifterna är monotona och ensidiga, att de anställda drabbas av belastningsskador, att utvecklingen i arbetet är för liten, att löneutvecklingen är dålig eller att arbetsbelastningen är för hög.

Diskussion om nuläge och målbild

Utifrån dessa motiv påbörjas en öppen diskussion i klubbstyrelsen. Finns det mer fakta att underbygga problembeskrivningen med? Vad är grundproblemet och vad är mer av följdproblem? Vilka avdelningar/arbetstagare berör det framförallt? Finns det några idéer om vad som borde förändras för att komma åt problemen?

Utifrån denna diskussion gör sedan klubbstyrelsen en sammanställning.

Stäm av och förankra klubbstyrelsens bild av nuläget

Därefter är det dags att stämma av bilden med berörda medlemmar, med stöd av den sammanställning klubbstyrelsen gjort. Att diskutera de motiv för förändring som klubbstyrelsen inventerat.

Klubbstyrelsens sammanställning kompletteras med de synpunkter som kommer fram i diskussionen med de berörda medlemmarna. Också den nya bilden av nuläget stäms av med de berörda medlemmarna.

Formulera klubbens målsättningar

När klubben fastställt nuläget i samarbete med medlemmarna, är det dags för nästa steg, att tillsammans med dessa diskutera fram vad utvecklingsarbetet ska leda till.

Kort sagt: att formulera klubbens egna målsättningar.

Kontakta arbetsgivaren för partsgemensamt arbete

Klubben bör därefter besluta vilka som ska möta företagsledningen för att presentera klubbens nulägesbild och förklara vad klubben vill uppnå med ett partsgemensamt utvecklingsarbete. I denna överläggning är det viktigt att även lyfta fram de företagsekonomiska vinster som följer av förändringarna, inte bara de vinster det innebär för arbetstagarna.

Partsgemensam bild av nuläget

Sannolikt har inte arbetsgivaren riktigt samma bild av hur det fungerar på företaget. Nu måste därför parterna diskutera sig fram till en gemensam bild av nuläget. Denna ligger sedan som grund för det partsgemensamma utvecklingsarbetet.

I arbetet med att skapa den gemensamma nulägesbilden kan parterna med fördel använda sig av en kallad SWOT-analys, där företagsledningen och klubbrepresentanterna tillsammans går igenom företagets starka respektive svaga sidor, liksom vilka hot och möjligheter som företaget står inför i relation till omvärlden.

Ett annat sätt att ta fram en nulägesbild är att klubben och företagsledningen diskuterar igenom de så kallade inre och yttre faktorerna steg för steg (se faktaruta på sidan 10). Parterna går då igenom möjligheter, begränsningar och risker för varje faktor, för att på detta sätt skapa sig en gemensam bild av verksamheten.

Parterna kan också använda sig av verktyget *Kritiska faktorer*. Det omfattar områden som arbetsmiljö och villkor, samverkan, arbetsorganisation och kompetensutveckling och fungerar både för att inleda diskussioner om hur verksamheten fungerar idag och för att få upp ögonen för problem som kan dyka upp i utvecklingsarbetet. Parterna kan var för sig göra en bedömning utifrån de frågor som ställs – och sedan jämföra svaren. Det ger en bra grund för diskussion.

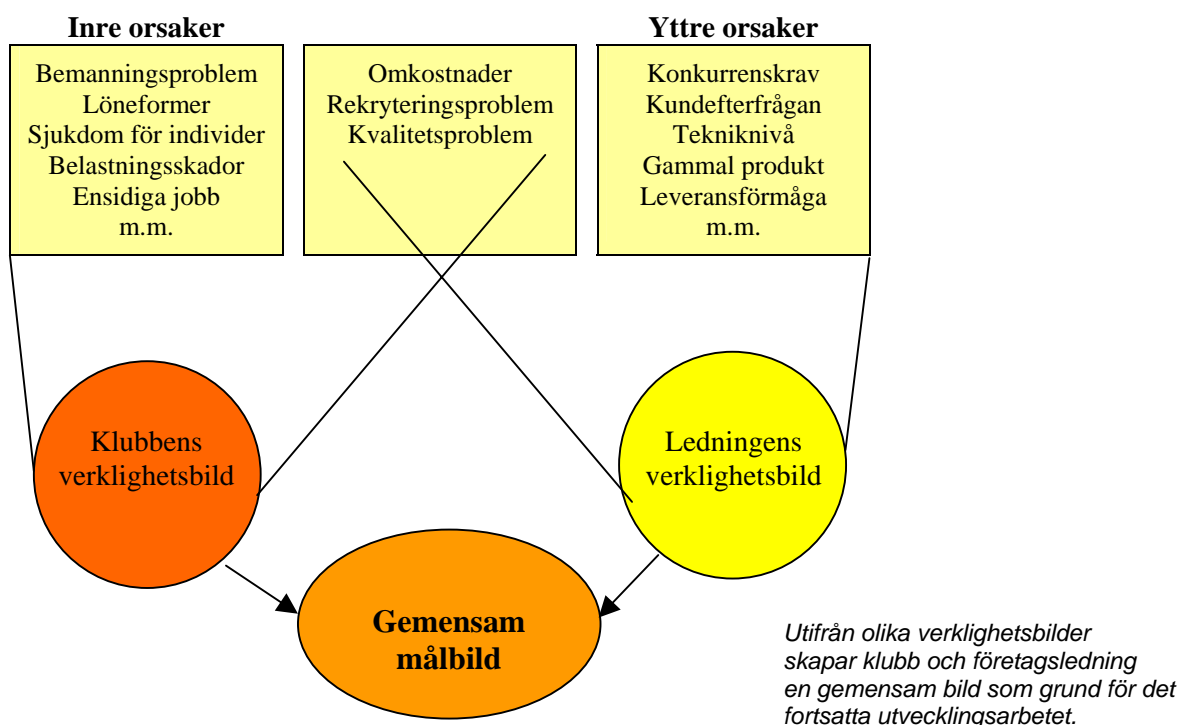
I denna fas är det viktigt att identifiera problemområden och analysera dem, dock utan att grota ner sig i dem. Det gäller att ganska snart gå vidare och fokusera på lösningar.

Mer om metoder att använda i detta arbete finns i avsnittet *Några verktyg för utveckling*.

Utifrån nulägesbilden – skapa en gemensam målbild

Nästa steg i det partsgemensamma arbetet är att formulera gemensamma mål eller ett gemensamt visionsdokument för vad förändringsarbetet ska leda till.

Också här är det viktigt att låta processen ta den tid som behövs. Det gäller att parterna lyckas enas om en beskrivning av målet för förändringsarbetet som fångar upp det som är det mest angelägna för bägge parter. Först då finns förutsättningar för att förändringen ska kunna genomföras på ett framgångsrikt sätt.



Utvecklingsorganisation och handlingsplan

Så här långt komna är parterna överens om att en förändring behövs och vad denna ska leda till. Vägen dit är dock fortfarande oklar. Nu gäller det att arbeta fram förslag på vad som konkret ska göras för att nå de uppsatta målen. Och att sedan också genomföra det.

För detta arbete bör en partsgemensam utvecklingsorganisation formas, med bland annat en partsgemensam styrgrupp. Denna ska hantera både hur besluten ska tas och hur de sedan ska genomföras i verksamheten. Den ska med andra ord arbeta fram en partsgemensam operativ handlingsplan för arbetet med att uppnå de mål parterna enats om i det lokala mål-/visionsdokumentet.

Planera för utvärdering

Innan förändringsarbetet påbörjas ska parterna ha dokumenterat nulägesbeskrivningen på ett så konkret och handfast sätt som möjligt. Detta för att ha något att relatera till vid uppföljning och utvärdering av utvecklingsarbetet.

Här tittar man då med fördel på utgångsläget för både inre och yttre faktorer. Det kan handla om exempelvis cykeltider/arbetsinnehåll, utvecklingsmöjligheter, förekomst av arbetsskador, kort- och långtidssjukfrånvaro, leveranstider, olika kvalitetsparametrar, produktivitet, genomloppstid, personalomsättning med mera.

Delaktighet och förankring

Förändringsarbetet bör hela vägen genomsyras av att personalen medverkar med sina kunskaper och erfarenheter. Avstämningsmöten och dialogträffar läggs därför in med de berörda personalgrupperna under de olika faserna av förändringsprocessen. Personalens medverkan kan också handla om att ta fram beslutsunderlag till styrgruppen eller att delta i arbetsgrupper för att lösa frågor som är viktiga i utvecklingsarbetet.

Denna delaktighet hos de berörda personalgrupperna är en förutsättning för ett positivt förändringsklimat. Det ökat tryggheten i förändringen.

Det är viktigt att inse att det inte finns några mirakellösningar att ta till.

Utvecklingsarbetet måste alltid utgå från förutsättningarna på det enskilda företaget.

Förtroendemannalagen och utvecklingsavtalet

För både förberedelsearbetet internt i klubben och för arbetet med att skapa delaktighet på arbetsplatsen är det viktigt att kunna genomföra aktiviteterna på arbetstid.

Tänk på att utnyttja de möjligheter som finns i förtroendemannalagen och utvecklingsavtalet och kom tillsammans med arbetsgivaren överens om hur och när de olika aktiviteterna kan genomföras.

Att fundera över

- Vad är arbetsgivarens huvudmotiv till förändring? Vad är klubbens?
- Hur ser företagsledningens bild av verkligheten ut, jämfört med klubbens? Hur formas processen, för att arbeta fram en partsgemensam verklighetsbild och målbild, bäst på ert företag?
- Hur ska den löpande dialogen med medlemmarna läggas upp så att de känner sig trygga i att de vet vad som händer och är delaktiga i arbetet?
- På vilket sätt görs utvärderingen av att förändringen lett till önskat resultat?

Några verktyg för utveckling

Det finns en rad olika verktyg att använda som stöd i utvecklingsarbetet. Det handlar om de skrivningar vi har i lag och avtal, men också om metoder och material som kan vara användbara för att driva processen framåt på ett bra sätt.

Här nedan beskrivs kortfattat några av dessa verktyg, dels verktyg att använda när man ska ta reda på hur det förhåller sig, dels verktyg som stöd för mer ingående analys.

Vissa är förhållandevis enkla och föga tidskrävande att använda, andra är mer krävande. Det är viktigt att vid val av verktyg göra klart både vilken tid som är avsatt för arbetet och hur behovet av analys ser ut. Ibland kan det finnas skäl att revidera tidplanen för att ge utrymme för ett mer genomgripande arbete.

Ta tempen på din arbetsplats

Hur har vi det egentligen? Vad är viktigast att ta tag i för att uppnå ett hållbart arbete på vår arbetsplats? Med hjälp av diagnosverktyget *Ta tempen på din arbetsplats* kan klubben få en utgångspunkt för diskussioner om förändringsbehovet på arbetsplatsen. Med hjälp av de 36 frågorna till klubben i häftet kan klubbstyrelsen inleda resonemang om hur det fungerar – och hur det borde fungera – på arbetsplatsen.

Till detta häfte finns också ett förslag till enkät som klubbstyrelsen kan dela ut till medlemmarna, för att få ett bättre underlag i arbetet med diagnosverktyget. Denna kan givetvis ändras utifrån de lokala förutsättningarna. Notera att i huvudet på medlems-enkäten är markerat plats för att skriva in kontaktperson och datum.

Klubb-/medlemsfrågorna finns på medlemsportalen under rubriken Hållbart arbete.

Göra enkätundersökningar

Ibland vill kanske klubben utforma mer specifika frågor till medlemmarna. I det arbetet är det en hel del att ta ställning till. Vad vill vi veta, egentligen? Vad ska svaren användas till? Hur omfattande kan enkäten vara? Hur får vi medlemmarna att ta sig tid att besvara den? Hur ska svaren samlas in? Hur ska de sammanställas? Av vem?

I bilaga 1, *Att utforma enkäter*, finns en mer utförlig genomgång av vad klubben kan tänka på i arbetet med att utforma enkäter.

Första steget i din kompetensutveckling

När man ska kartlägga/diagnostisera läget på företaget och för den enskilda medlemmen ifråga om kompetensutveckling kan materialet *Första steget i din kompetensutveckling* vara användbart.

I detta material får de anställda svara på frågor om vad de *Vet, Kan, Vill* och *Vågar*. Utifrån svaren får företaget fram dels en kompetensinventering, dels en bild av vilka arbetsuppgifter enskilda anställda vill utvecklas i. Underlaget kan sedan användas till att matcha de anställdas önskemål om utveckling mot företagets kompetensbehov.

Materialet återfinns på IF Metalls medlemsportal under rubriken Hållbart arbete.

SWOT för verklighetsbild och målformulering

SWOT står för Strengths (styrkor), Weaknesses (svagheter), Opportunities (möjligheter) och Threats (hot). Från början är detta ett företagsekonomiskt verktyg, men det har visat sig vara en utmärkt metod för att skapa en gemensam bild av vad som behöver åtgärdas. Med denna som grund kan parterna också skapa en gemensam framtidsbild, en gemensam vision.

Styrkor och svagheter utgår från vad som gäller på företaget just nu. Möjligheter och hot är mer inriktat på framtiden och även i relation till omvärlden. Analysen kan göras på en rad delområden; kvalitet, leveranssäkerhet, belastningsskador, rekryteringsmöjligheter m.m. Både inre och yttre faktorer tas alltså med.

Nedan ges några enkla exempel på SWOT-analys.

Leveranssäkerhet	
Styrkor Företagets mål om leveranssäkerhet är väl känt i organisationen.	Svagheter Hög korttidsfrånvaro försvårar planering och skapar tidsbrist → sämre leveranssäkerhet.
Möjligheter Det finns ledig lagerkapacitet i utlastningen för ett buffertlager.	Hot Buffertlager kostar pengar.

Kvalitet	
Styrkor Mallar/normer för minsta godtagbara standard är framtagna.	Svagheter Mallarna/normerna är inte kända av de inhyrda arbetstagarna.
Möjligheter Engagerad personal.	Hot Arbetsinnehållet är uppstyckat. De anställda har ingen överblick och ser inte vilka konsekvenser ett fel i deras del av produktionskedjan kan få för senare led i produktionen.

GAP-analys

Gap-analys är en benämning för att identifiera och sedan åtgärda gapet mellan nuläget och det önskade läget (GAP står för Global action plan). Metoden används ofta för att ta fram behovet av kompetensutveckling på arbetsplatsen.

En GAP-analys görs lämpligen i följande steg:

1. **Kartläggning/behov.** Vilka olika yrkeskategorier kan personalen delas in i? Vilka krav på kompetens ställs på de olika yrkeskategorierna?
2. **Inventering.** Vilken kompetens finns idag inom respektive yrkeskategori?
3. **Analys.** Jämför kompetenskraven i steg 1 och den faktiska situationen i steg 2.
4. **Plan för kompetensutveckling.** Sammanställ det övergripande utbildningsbehovet för företaget/de olika yrkesgrupperna. Genomför också utvecklingssamtal med alla anställda för att fånga upp de kompetensbehov individen upplever. Resonera då också om individens utveckling i relation till såväl företagets övergripande som individens specifika kompetensbehov.
5. **Mål för individen.** Chef och anställd enas om mål för den anställdas utveckling och vilka kompetensutvecklingsinsatser det ska innebära.
6. **Genomförande.** Det praktiska genomförandet av dessa kompetensutvecklingsinsatser organiseras.
7. **Uppföljning.** Stäm av att utbildningsplanen har genomförts och värdera om den gav det avsedda resultatet.

Ett vanligt förfarande vid gap-analys är att upprätta en så kallad gap-matris. I denna anges på ena ledden de anställda, och på den andra kompetenser/arbetsuppgifter.

I exemplet på följande sida ser vi en kompetensmatris som ger en överskådlig bild av vilken kompetens som finns för olika arbetsuppgifter: befintlig kompetens (grönt), planerad kompetensutveckling (gult) och avsaknad av kompetens (ingen färg). Under sammanställningen summeras befintlig kompetens och här finns också en bedömning av




behovet. Sammanställningen visar differensen – som grund för planeringen av kompetensutvecklingen på företaget. Notera att alla förstås inte behöver kunna allt.

Denna kompetensmatrix ger alltså en överskådlig bild av den kompetens som behövs för de arbetsuppgifter som finns på företaget i dagsläget. Den får sedan revideras fortlöpande, utifrån de nya kompetenser/arbetsuppgifter som behövs för exempelvis företagets strategiska utveckling.

Det innebär att inom något år har kanske nya arbetsuppgifter tillkommit i matrisen, andra har tagits bort eller så har färgfördelningen ändrats. För det som var tillräcklig kompetens på ett område idag är det kanske inte framöver. Företaget måste ju hela tiden utvecklas för att bevara sin konkurrenskraft.

	Grund	Fördjupning 1	Fördjupning 2	Truck	Produktionsrapporter	Bemannning	Förbättringsmöten	Info	Skydd	Lebedömning	5S - ordning och reda	Material	Förebyggande underhåll	Uppföljning/analys	Beredning	Kvalitet	Leda kvalitetsarbete	Instruktion	Introduktion	Utbildning	
Namn																					
Arne Andersson																					
Bo Bengtsson																					
Carl-Göran Carlsson																					
David Didriksson																					
Elsa Eliasson																					
Frida Fredriksson																					

Totalt godkända	6	6	2	4	4	5	6	5	4	3	5	2	4	2	3	5	0	5	6	3
Behov	6	6	4	6	5	5	6	6	6	4	6	6	6	4	6	6	2	5	6	3
Differens	0	0	2	2	1	0	0	1	2	1	1	4	2	2	3	1	2	0	0	0

Har tillräcklig kompetens		Har ej tillräcklig kompetens – kompetensutveckling planeras		Saknar kompetens på området	
---------------------------	---	---	---	-----------------------------	---

Man kan också tänka sig att komplettera matrisen genom att inte bara ange arbetsuppgifter utan också olika förmågor/färdigheter. Färdigheter som kan behövas inom många av de befintliga arbetsuppgifterna som stöd för företagets strategiska utveckling.

En sådan komplettering av matrisen skulle kunna innebära att man lade till ytterligare kompetenskolumner, som exempelvis

- Språkkunskaper för nya marknader
- Förmåga att arbeta i projekt
- Pedagogisk kunskap för utbildning av kunder (utökad service)
- Programmeringsförmåga
- Kunskap om kommande produktionssystem

KFY-metoden

KFY-metoden är ett mer omfattande verktyg för företag/klubbar. Det syftar till att fastställa såväl behovet av utveckling inom verksamheten, som de anställdas behov av kompetensutveckling. Det är ett verktyg för företag som vill ta ett helhetsgrepp när det gäller utvecklingsarbetet på företaget (det finns dock möjlighet att använda enbart delar av verktyget).

I KFY-verktyget finns omfattande värderingsscheman för att bedöma såväl företagets förmåga som potential när det gäller områdena ledning, marknad, produktion och

organisation. Det görs både en övergripande och en fördjupad nulägesanalys på de olika områdena. Ett viktigt perspektiv är personalens syn.

Efter analysen av vilken förmåga företaget har idag arbetar man med att fastställa det önskvärda läget. Skillnaden mellan nuläge och önskvärt läge är utvecklingsbehovet. Vid bedömningen av detta ser man både på verksamheten och på personalens kompetens, utifrån att verksamhetsutveckling och kompetensutveckling är ömsesidigt stödjande processer. Processen ska resultera i utvecklingsstrategier och handlingsplaner.

Kontakta arbetsutvecklingsenheten på förbundskontoret för att få handledningen för arbete enligt KFY-metoden.

Kritiska faktorer

Ett annat verktyg för dem som befinner sig inför, är mitt i eller behöver göra en omstart i utvecklingsarbetet är materialet Kritiska faktorer i förändringsarbete. Detta har utvecklats i ett partsgemensamt projekt med Teknikarbetsgivarna och är sammanställt utifrån olika företags erfarenheter av utvecklingsarbete.

Materialet, som omfattar områdena arbetsmiljö och villkor, samverkan, arbetsorganisation, kompetensutveckling, projektorganisation, ledarskap och yttre faktorer, kan användas delvis eller i sin helhet. Tidsåtgången beror på vilken ansats parterna väljer.

Materialet innehåller en rad påståenden inom dessa områden, sorterade utifrån om de handlar om företaget, individen, arbetsorganisationen eller de stödjande systemen.

Diskussionen kring dessa påståenden ger stöd för en bedömning av hur verksamheten fungerar idag. Klubben och företagsledningen kan exempelvis var för sig ta ställning till de områden som materialet behandlar och sedan jämföra svaren. Det ger en bra grund för fortsatt resonemang och är också ett bra stöd för att få upp ögonen för vilka kritiska faktorer man kan behöva hantera i förändringsarbetet. Det kan då handla om faktorer som är både positivt och negativt kritiska, det vill säga som kan ge utvecklingsprocessen extra energi eller som kan bromsa upp utvecklingen.

Materialet finns på medlemsportalen under rubriken Hållbart arbete.

BV2000

Ett stöd i utvecklingsarbetet, vare sig det handlar om att utveckla arbetsorganisationen, ett nytt lönesystem och/eller kompetensutvecklingen på företaget är BV2000. Det ger struktur i utvecklingsarbetet och stödjer den nödvändiga helhetssynen när det gäller arbetsorganisation, kompetensutveckling och lönesystem.

Mer information om BV2000 finns på medlemsportalen under rubriken Hållbart arbete.

ISO 9000

I de olika certifieringssystemen finns stöd för ett fortlöpande utvecklings- och förändringsarbete på företaget. Inte minst när det gäller kompetensutvecklingen.

Detta kan klubben med fördel använda sig av i sin argumentation.

Utbildningar

IF Metall har en särskild utbildning om produktionssystem, förändringsarbete och förändringsprocesser: *Hållbart arbete*. Förbundet har därtill arbetat fram ett stöd- och studiematerial med samma namn, som också kan användas i lokala studiecirkel på arbetsplatsen – som detta häfte är en del av.

Förbunds kursen *Lönesystem och befattningsutveckling* innehåller också BV2000. BV2000 är ett verktyg för arbetet med att bygga utvecklande befattningar, kartlägga

kompetensbehovet för dessa befattningar och konstruera lönesystem som stödjer utveckling i arbetet. Den är en påbyggnad till kursen Hållbart arbete.

Lagar och avtal som stöd i arbetet

I bilaga 2: *Vårt stöd i lag och avtal* längst bak i detta häfte finns utdrag ur lagar, avtal och föreskrifter som stöd för ett hållbart arbete.

Att fundera över

- Kan något/några av de utvecklingsverktyg som beskrivs ovan fungera i just ert utvecklingsarbete? Som stöd för ”diagnos” och analys – och därmed också för arbetet med att ta fram förslag på vad som behöver göras.
- Vilket konkret stöd kan ni ha av de lag- och avtalstexter som finns i slutet av häftet?

Att utforma enkäter

Det är mycket att tänka på i arbetet att utforma enkäter. Och det gäller att tänka på det redan i planeringen av arbetet.

Precisera problemet och syftet

Klubben bör göra klart för sig vilken information man vill få fram – och vad denna ska användas till. Det måste bestämma undersökningens upplägg och omfattning.

Det gäller alltså att vara klar över vilka frågor klubben vill ha svar på, och sedan på vilket sätt information ska kunna brytas ner. Ska ni kunna se exempelvis om det finns skillnad i svar mellan kvinnor och män, mellan äldre och yngre, mellan anställda på olika avdelningar – då måste de som svarar ange också vilket kön de har, ålder (i form av exempelvis åldersintervall) och vilken avdelning de arbetar på.

Ofta får man fler svar om det är möjligt att fylla i enkäten anonymt. Tänk då på att dessa så kallade bakgrundsvariabler inte får vara utformade så att man via dem kan se vem som har lämnat in ett visst svar. Finns det exempelvis bara en anställd under 20 år på en viss avdelning bör därför åldersspannet göras så brett att denna inte kan identifieras.

Bestäm vilka undersökningen ska omfatta

Det första att ta ställning till är förstås vilka som ska omfattas av undersökningen.

- Ska alla anställda delta, bara kollektivanställda eller enbart medlemmar?
- Är hela företaget intressant eller bara vissa avdelningar/enheter på företaget?

Utforma frågorna

Som man frågar får man svar. Tänk därför noga igenom vad ni vill veta innan ni formulerar frågorna. Sedan gäller det att formulera dem begripligt – tänk på ordvalet. Tänk också igenom i vilken ordning de ska ställas.

Fundera över om frågorna ska vara ”öppna” med möjlighet att fritt resonera kring frågeställningen eller om ni ska använda ”strikta” ja- och nejfrågor, men kanske med möjlighet för kommentarer. Ni kan också använda er av frågor där svaren anges i grader eller i ett antal givna svarsalternativ.

Svaren måste kunna sammanställas till ett meningsfullt resultat. Och ska sedan kunna fungera som stöd i ert fackliga arbete.

Det är också bra att tänka långsiktigt i detta skede. Ska enkäten kunna användas igen vid ett senare tillfälle, för att man ska kunna jämföra resultaten. Är frågorna i så fall ställda så att resultaten är mätbara?

Lägg upp arbetet med att sammanställa svaren

Oavsett hur ni väljer att ställa frågorna behöver ni veta hur ni ska hantera svaren, hur inmatning ska ske och hur resultatet ska redovisas. Det bör vara planerat redan i detta skede – vilka resurser ni har för detta arbete kan påverka utformningen av frågorna.

Gör en provundersökning

När ni har ett förslag på hur enkäten ska se ut, utse en testgrupp som ni kan göra en provundersökning på. Diskutera sedan med gruppen om hur de tolkat frågorna. Kanske behöver ni förtydliga vissa frågor.

Denna testgrupp kan bestå av ett antal förtroendevalda, som sedan också kan vara till hjälp för de svarande om dessa har frågor om enkäten.

Motivera för hög svarsfrekvens

Om enkäten ska ge en bra vägledning för klubben måste en tillräckligt stor andel ha besvarat den. Det är därför viktigt att det är tydligt vilket syfte klubben har med att göra enkäten.

Med detta i åtanke kan det också finnas skäl att fundera på hur omfattande enkäten är. Många eller komplicerade frågor kan öka risken för en låg svarsfrekvens.

Tänk också igenom i vilket sammanhang den lämnas ut. Är det precis veckan innan jul är det risk att den försvinner i alla andra ”måsten”. Kan den delas ut i samband med ett klubbmöte så att så många som möjligt kan besvara den innan de lämnar mötet? Kan ni utnyttja kontaktombuden för att påminna dem som inte svarat?

Bearbetning av information

När ni fått in svaren, kontrollera att alla frågorna är besvarade – och på ett korrekt sätt utan utelämnanden eller uppenbara missförstånd. Om det finns ett bortfall av information, bedöm vilken påverkan det har på underlagets slutsatser och informera om dessa brister i rapporten.

Rapportera tillbaka

När resultatet är sammanställt, ge återkoppling till dem som besvarat enkäten. Var och en vet ju de egna svaren, men inte helheten.

Informera också om vilka slutsatser klubben dragit av svaren – och hur det påverkar det fortsatta fackliga arbetet.

Vårt stöd i lag och avtal

Nedan ges utdrag ur lag- och avtalstexter som framförallt fokuserar på rätten till *inflytande i utvecklingsarbetet*. Längre fram finns samlat lag- och avtalstexter som fokuserar på *rätten till utveckling i arbetet*.

Därefter kommer utdrag ur lag- och avtalstexter som mer specifikt handlar om kraven *För en god arbetsmiljö*.

För inflytande i utvecklingsarbetet

Medbestämmandelagen

I medbestämmandelagen finns stöd för att klubben ska ha insyn i verksamheten och ges möjlighet att påverka viktiga förändringar.

19 § /Om rätten till information/

Arbetsgivare skall fortlöpande hålla arbetstagarorganisation i förhållande till vilken han är bunden av kollektivavtal underrättad om hur hans verksamhet utvecklas produktionsmässigt och ekonomiskt liksom om riktlinjerna för personalpolitiken. Arbetsgivaren skall dessutom bereda arbetstagarorganisationen tillfälle att granska böcker, räkenskaper och andra handlingar, som rör arbetsgivarens verksamhet, i den omfattning som organisationen behöver för att tillvarata medlemmarnas gemensamma intressen i förhållandet till arbetsgivaren.

Om det kan ske utan oskälig kostnad eller omgång, skall arbetsgivaren på begäran förse arbetstagarorganisationen med avskrift av handling och biträda organisationen med utredning, som den behöver för nyss angivet ändamål.

11 § / Om förhandlingsskyldigheten för arbetsgivaren vid viktigare förändring/

Innan arbetsgivare beslutar om viktigare förändring av sin verksamhet, skall han på eget initiativ förhandla med arbetstagarorganisation i förhållande till vilken han är bunden av kollektivavtal. Detsamma skall iakttas innan arbetsgivare beslutar om viktigare förändring av arbets- eller anställningsförhållandena för arbetstagare som tillhör organisationen.

Om synnerliga skäl föranleder det, får arbetsgivaren fatta och verkställa beslut innan han har fullgjort sin förhandlingsskyldighet enligt första stycket.

IF Metalls kommentar till denna paragraf: En konsekvensanalys ska finnas framme vid förhandlingar om arbetsgivarens planer på förändringar i verksamheten. Denna analys ska visa vilka eventuella risker som förändringen kan innebära på kort och lång sikt.

10 § /Om arbetstagarorganisationens rätt till förhandling/

Arbetstagarorganisation har rätt till förhandling med arbetsgivare i fråga rörande förhållandet mellan arbetsgivaren och sådan medlem i organisationen, som är eller har varit arbetstagare hos arbetsgivaren. Arbetsgivare har motsvarande rätt att förhandla med arbetstagarorganisation.

Förhandlingsrätt enligt första stycket tillkommer arbetstagarorganisationen även i förhållande till organisation som arbetsgivaren tillhör och arbetsgivarens organisation i förhållande till arbetstagarorganisationen.

,

IF Metalls kommentar till MBL: Enligt 19 § ska arbetsgivaren regelbundet informera klubben om hur verksamheten utvecklar sig, mm. Det är bra om man lokalt bestämmer sig för regelbundna informationsmöten. På så sätt får klubben möjlighet att lägga upp en strategi för hur man ska agera vid de förhandlingar som kommer att komma. Själva förhandlingen ska inte ske i direkt anslutning till informationen. Klubben har alltid rätt till betänketid mellan det att arbetsgivaren lämnar information om förändringen och själva förhandlingstillfället.

Arbetsgivaren ska alltid kalla till förhandling enligt 11 § MBL, innan han beslutar om en viktigare förändring av sin verksamhet. Detta gäller oavsett om förändringen drabbar hela företaget, eller en enskild medlem. Det är viktigt att skilja på vad som är förhandlingar enligt 10 och 11 §§. Förhandlingar enligt 11 § ska enbart ske när frågan handlar om det som ligger under arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbetet. Om man inte kommer överens efter genomförda lokala och centrala förhandlingar enligt 11 §, är det arbetsgivaren som bestämmer ensidigt.

Vid tvisteförhandlingar om hur ett avtal eller en lag ska tolkas förhandlar man enligt 10 §. Denna paragraf används även när klubben vill begära förhandling i en fråga.

Arbetsmiljölagen

I nedanstående paragrafer regleras det fackliga inflytandet i arbetsmiljöarbetet.

2 kap 1 §

/.../ Arbetstagarerna skall ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete.

6 kap 4 §

/.../ Skyddsombud skall delta vid planering av nya eller ändrade lokaler, anordningar, arbetsprocesser, arbetsmetoder och av arbetsorganisation liksom vid planering av användning av ämnen som kan medföra ohälsa eller olycksfall. Skyddsombud skall vidare delta vid upprättande av handlingsplaner enligt 3 kap. 2 a §. /.../

6 kap 6 §

Skyddsombud har rätt att taga del av handlingar och erhålla de upplysningar i övrigt som behövs för ombudets verksamhet.

6 kap 9 §

/.../ I skyddskommittén skall behandlas frågor om

1. företagshälsovård,
2. handlingsplaner enligt 3 kap. 2 a §,
3. planering av nya eller ändrade lokaler, anordningar, arbetsprocesser, arbetsmetoder och av arbetsorganisation,
4. planering av användning av ämnen som föranleda ohälsa eller olycksfall,
5. upplysning och utbildning rörande arbetsmiljön,
6. arbetsanpassnings- och rehabiliteringsverksamheten på arbetsstället.

Utvecklingsavtalet

Också i utvecklingsavtalet finns skrivningar om det fackliga inflytandet i de utvecklingsprocesser som sker på företaget. Här finns fördjupande texter om hur det lokala inflytandet kan utformas.

§ 2 Mål och inriktning för utvecklingsarbetet

Mom 2

/.../ Om arbetsgivaren eller de fackliga organisationerna i företaget så begär, förhandlar de lokala parterna i former som framgår av § 8 om riktlinjer för utvecklingsarbetet. Parterna ska söka komma fram till en samstämmig uppfattning om hur utvecklingsarbetet fortlöpande ska bedrivas.

§ 3 Utveckling av arbetsorganisationen

Mom 1, Kommentar

Om de lokala fackliga organisationerna så begär redovisas och diskuteras den befintliga arbetsorganisationens uppbyggnad i företaget.

Mom 3

Arbetsgivaren och de fackliga organisationerna samverkar kring utveckling av arbetsorganisationen enligt § 2 mom 2. Därvid ska eftersträvas att medbestämmandet utformas så att det innebär ökat inflytande och ansvar för de anställda i arbetet. /.../

De anställda bör ges möjligheter att medverka i planering av det egna arbetet. /.../

Mom 5

/.../ De anställda skall ges möjlighet att medverka i utformningen av den egna arbetssituationen samt förändrings- och utvecklingsarbete som rör det egna arbetet. /.../

§ 4 Teknisk utveckling

Mom 3

När teknisk utveckling som innebär viktigare förändring för de anställda planeras medverkar de fackliga organisationerna. /.../ Arbetsgivaren redovisar de bedömningar som aktualiserar den nya tekniken, de tekniska, ekonomiska, arbetsmiljö- och sysselsättningsmässiga konsekvenser som kan överblickas samt eventuellt förslag att tillsätta projektgrupper.

§ 5 Företagets ekonomi och resursfrågor

Mom 1

Information och insyn i företagets ekonomiska situation är en betydelsefull utgångspunkt för samverkan, inflytande och utvecklingsinsatser. /.../

Mom 2

De fackliga organisationerna i företaget ges på sådant sätt som anges i § 2, 7 och 8 insyn i och inflytande över företagets ekonomiska situation, planerings-, budget- och uppföljningsarbete. Därigenom ges de fackliga företrädarna på ett tidigt stadium möjlighet att medverka med idéer och förslag och därigenom påverka företagets framtid.

Företagsledningens framtidsbedömning ska redovisas så att de fackliga organisationerna i företaget får möjligheter att gemensamt med företagsledningen behandla och bedöma företagets marknadsutsikter, inköpsverksamhet, konkurrensläge, produktutveckling och produktionsutrustning samt de anställdas trygghet och utveckling i arbetet.

§ 8 Medbestämmandeformer efter lokal överenskommelse

Mom 1

Efter framställan från lokal part bör arbetsgivaren och den lokala arbetstagarorganisationen träffa överenskommelse om hur medbestämmandet ska utövas. Därvid kan följande former komma ifråga:

Förhandlingar mellan företaget och facklig organisation enligt MBL.

En annan form för medbestämmande är att fackliga företrädare på olika nivåer medverkar i företagets ordinarie linjeorganisation (linjeförhandling och linjeinformation).

Medbestämmande kan också utövas i partssammansatta samarbets- och informationsorgan.

Den lokala överenskommelsen ska vara så utformad att det klart framgår vilka medbestämmandefrågor och utvecklingsområden enligt § 2 mom 2, som omfattas av linjeförhandlingar och partssammansatta organ. När medbestämmandet utövas i enlighet med de lokalt överenskomna formerna är kravet om primär förhandlings- och informationsskyldighet enligt MBL uppfyllt.

Mom 2

Lokalt kan överenskommas att till tiden begränsade frågor (exempelvis investering i byggnader och maskiner, omstrukturering, organisationsförändring) behandlas och genomföres i projekt med medverkan av de lokala arbetstagarorganisationerna.

Den lokala överenskommelsen om projektarbetet ska vara så utformad att det klart framgår vilka frågor som ska behandlas i projektet och vilka fackliga befogenheter som utövas inom projektet. Överenskommelsen kan ges den innebörden att primär förhandlings- och informationsskyldighet enligt MBL sker inom projektet.

Kommentar till mom 1 och 2

Avsikten är att den information som lokal facklig part erhåller enligt denna paragraf minst ska motsvara information enligt 19 § MBL.

Mom 3

Facklig representant ska vid medverkan i linjeförhandling, partssammansatt organ och projektarbete ges skäligt rådrum för att bedöma uppkomna frågor.

Mom 4

Facklig representant har vid medverkan i linjeförhandling, partssammansatt organ och projektarbete, rätt att hänskjuta viss medbestämmandefråga till förhandling enligt MBL.

Uppkommer fråga om nödvändigheten och omfattningen av personalinskränkningar ska frågan handläggas enligt MBLs regler om annat ej innefattas i den lokala överenskommelsen.

Andra avtal

Stöd för inflytande i utvecklingsarbetet finns också i andra avtal, bland annat i jämställdhetsavtalet, ramavtalet om arbetsrelaterad stress samt belastningsskadeavtalet (belastningsskadeavtalet gäller dock endast på teknikerarbetsgivarnas område).

Ramavtalet om arbetsrelaterad stress och belastningsskadeavtalet återfinns längre fram under rubriken *För en god arbetsmiljö*. Jämställdhetsavtalet återfinns under rubriken *För utveckling i arbetet*.

För utveckling i arbetet

I bland annat arbetsmiljölagen och utvecklingsavtalet finns tydliga skrivningar som stöd för våra krav på *Hållbart arbete*.

Arbetsmiljölagen

2 kap 1 §

/.../ Arbetsförhållandena skall anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende. /.../

Teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll skall utformas så att arbetstagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan medföra ohälsa eller olycksfall. Därvid skall även löneformer och förläggning av arbetstider beaktas. Starkt styrt eller bundet arbete skall undvikas eller begränsas.

Det skall eftersträvas att arbetet ger möjligheter till variation, social kontakt och samarbete samt sammanhang mellan enskilda arbetsuppgifter.

Det skall vidare eftersträvas att arbetsförhållandena ger möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling liksom till självbestämmande och yrkesmässigt ansvar.

Utvecklingsavtalet

§ 2 Mål och inriktning för utvecklingsarbetet

Mom 1

/.../ Vidare ska arbetet och arbetsmiljön utformas med utgångspunkt från de krav som lag och avtal ställer på en god arbetsmiljö. Arbetsorganisationen och den enskildes arbete utformas så att de anställda ges en så engagerande och stimulerande arbetssituation som möjligt. Jämställdhet mellan män och kvinnor är också ett viktigt mål.

§ 3 Utveckling av arbetsorganisationen

Mom 1

Arbetsorganisationerna måste fortlöpande utvecklas på alla nivåer för att öka företagets styrka och kompetens och därigenom bidra till trygghet och sysselsättning. Utveckling av arbetsorganisationen skapar också möjligheter att bättre tillvarata de anställdas erfarenheter och kunskaper. Arbeten, ledningsformer och styrsystem som är stimulerande och engagerande för de anställda ska därvid eftersträvas.

Kommentar

Om de lokala fackliga organisationerna så begär redovisas och diskuteras den befintliga arbetsorganisationens uppbyggnad i företaget.

Mom 2

Omväxlande och utvecklande arbetsformer eftersträvas så att den enskilde kan öka sina kunskaper och erfarenheter i arbetet och därigenom kunna få mer krävande och ansvarsfulla arbetsuppgifter. Det är väsentligt att arbetet och arbetsorganisationen utformas med utgångspunkt från de anställdas behov och av god arbetsmiljö.

Mom 4

En utveckling av arbetsorganisationen kan t ex omfatta produktivitetsfrämjande åtgärder, införande av lagarbete, grupporganisation, arbetsväxling eller arbetsutvidgning.

§ 4 Teknisk utveckling

Mom 2

Vid teknisk förändring ska ett gott arbetsinnehåll eftersträvas liksom de anställdas möjligheter till ökad kompetens och till att ta ansvar i arbetet. De anställdas kunskaper bör tas tillvara och deras möjligheter till samarbete och kontakt med arbetskamrater främjas.

Mom 4

Det är viktigt att de anställda ges möjligheter till vidare utveckling av sina yrkeskunskaper. Företaget tillhandahåller i så god tid som möjligt utbildning för de nya arbetsuppgifter som tekniken medför. Sådan utbildning sker på företagets bekostnad och med oförändrade anställnings- och löneförmåner.

Jämställdhetsavtalet

§ 1 Mål för jämställdhet i arbetslivet

Viktiga mål för ett fortlöpande planmässigt jämställdhetsarbete är:

Att kvinnor och män ska ha lika möjligheter till anställning, utbildning, befordran samt utveckling i arbetet

Att kvinnor och män ska ha lika lön för arbete av lika värde och även i övrigt lika anställningsvillkor

Att arbetsplatser, arbetsmetoder, arbetsorganisation och arbetsförhållanden i övrigt ska ordnas så att de lämpar sig för både kvinnor och män

Att en jämnare fördelning mellan kvinnor och män uppnås i sådana sysselsättningar där yrkesval och rekrytering visar sig vara könsbundna samt

Att förvärvsarbete kan förenas med föräldraansvar.

Protokollsanteckning

Särbehandling som syftar till att uppnå dessa mål ska, med beaktande av vad som anges i § 3 Jämställdhetslagen /idag Diskrimineringslagen/ inte betraktas som diskriminerande.

§ 2 Arbetsgivarens ansvar

Arbetsgivaren svarar för att ett aktivt jämställdhetsarbete bedrivs i företaget. Omfattning och inriktning av åtgärderna anpassas till de lokala förhållandena såsom företagens personalsammansättning, storlek, geografiska belägenhet och ekonomiska förutsättningar.

§ 3 De lokala parternas uppgifter

De lokala parterna ska bedriva ett planmässigt och målinriktat arbete för jämställdhet. I sådant syfte ska de gemensamt kartlägga företaget från jämställdhetssynpunkt samt överlägga om vilka åtgärder som ska vidtas. Detta arbete ska bedrivas i former enligt § 8 utvecklingsavtalet.

Arbetsgivaren och de lokala fackliga organisationerna samverkar fortlöpande för att uppnå de uppställda jämställdhetsmålen.

Vidtagna jämställdhetsåtgärder ska regelbundet utvärderas.

/.../

§ 5 Arbetsförhållanden

En av förutsättningarna för könsneutral personalrekrytering är att arbetsplatser, arbetsmetoder och arbetsförhållande i övrigt utformas så att de inte utgör hinder för att anställa män eller kvinnor.

Detta kan bli ske genom att det finns tillgång till omklädnings- och hygienutrymmen för både kvinnor och män samt att tekniska hjälpmedel när så erfordras ställs till förfogande för att underlätta arbetet.

/.../

§ 7 Utveckling av den anställde i arbetet

Med tillämpning av § 3 mom 4 utvecklingsavtalet bör möjligheter skapas till arbetsbyte, arbetsrotation, vikariattjänstgöring och liknande i syfte att göra inbryningar på befattningsområden, som domineras av det ena könet.

Utbildningsbehoven i företaget bör bedömas även från jämställdhetssynpunkt.

Vid rekrytering till utbildning ska män och kvinnor erbjudas lika möjligheter. Riktade utbildningsinsatser i syfte att bryta en ojämn fördelning mellan kvinnor och män i viss sysselsättning bör dock eftersträvas. */.../*

Andra avtal

Stöd för vilka krav som kan ställas på utveckling i arbetet finns också i andra avtal, bland annat i ramavtalet om arbetsrelaterad stress och belastningsskadeavtalet (belastnings-skadeavtalet gäller dock endast på teknikarbetsgivarnas område).

Dessa återfinns under rubriken *För en god arbetsmiljö*.

För en god arbetsmiljö

I såväl arbetsmiljölag som arbetsmiljöföreskrifter och olika arbetsmiljöavtal tydliggörs arbetsgivaren ansvar för arbetsmiljön och vad som krävs för att denna ska leva upp till detta ansvar. Det handlar om krav som rör arbetets utformning, men också om krav på exempelvis konsekvensanalys när förändringar planeras.

Arbetsmiljölagen

2 kap 1 §

Arbetsmiljön skall vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället. /.../

Arbetsförhållandena skall anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende. /.../

Teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll skall utformas så att arbetstagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan medföra ohälsa eller olycksfall. Därvid skall även löneformer och förläggning av arbetstid beaktas. Starkt styrt eller bundet arbete skall undvikas eller begränsas.

Det skall eftersträvas att arbetet ger möjligheter till variation, social kontakt och samarbete samt sammanhang mellan enskilda arbetsuppgifter.

Det skall vidare eftersträvas att arbetsförhållandena ger möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling liksom till självbestämmande och yrkesmässigt ansvar.

3 kap 2a §

Arbetsgivaren skall systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö. Han skall utreda arbetsskador, fortlöpande undersöka riskerna i verksamheten och vidta de åtgärder som föranleds av detta. Åtgärder som inte kan vidtas omedelbart skall tidsplaneras.

Arbetsgivaren skall i den utsträckning verksamheten kräver dokumentera arbetsmiljön och arbetet med denna. Handlingsplaner skall därvid upprättas.

Arbetsgivaren skall vidare se till att det i hans verksamhet finns en på lämpligt sätt organiserad arbetsanpassnings- och rehabiliteringsverksamhet för fullgörande av de uppgifter som enligt denna lag och enligt 22 kap. lagen om allmän försäkring vilar på honom.

6 kap 6 a §

Om ett skyddsombud anser att åtgärder behöver vidtas för att uppnå en tillfredställande arbetsmiljö, skall skyddsombudet vända sig till arbetsgivaren och begära sådana åtgärder. Skyddsombudet kan också begära att en viss undersökning skall göras för kontroll av förhållandena inom skyddsområdet.

På framställan skall arbetsgivaren genast lämna skyddsombudet en skriftlig bekräftelse på att han mottagit dennes begäran. Arbetsgivaren skall utan dröjsmål lämna besked i frågan. Gör han inte det eller beaktas inte begäran inom skälig tid, skall arbetsmiljöverket efter framställan av skyddsombudet pröva om föreläggande eller förbud enligt 7 kap. 7 § skall meddelas.

AFS 1998:1 Belastningsergonomi

4 § Ensidigt upprepat, starkt styrt eller bundet arbete

Arbetsgivaren skall se till att arbete som är ensidigt upprepat, starkt styrt eller bundet normalt inte förekommer. Om särskilda omständigheter kräver att en arbetstagare utför sådant arbete skall riskerna för ohälsa eller olycksfall till följd av hälsofarliga eller onödigt tröttande fysiska belastningar förebyggas genom arbetsväxling, arbetsutvidgning, pauser eller andra åtgärder som ökar variationen i arbetet.

§ 5 Handlingsutrymme

Arbetsgivaren skall se till att arbetstagaren har sådana möjligheter att påverka uppläggning och genomförande av det egna arbetet att tillräcklig rörelsevariation och återhämtning kan åstadkommas.

§ 6 Kunskaper, färdigheter och information

Arbetsgivaren skall se till att arbetstagaren har tillräckliga kunskaper om

- lämpliga arbetsställningar och arbetsrörelser,
- hur teknisk utrustning och hjälpmedel skall användas,
- vilka risker olämpliga arbetsställningar, arbetsrörelser och olämplig manuell hantering medför samt
- tidiga tecken på överbelastning av leder och muskler.

Arbetsgivaren skall ge arbetstagarna allmän information om vikten på de laster som hanteras. Där det är möjligt skall exakta upplysningar ges om lasters vikt samt om var lastens tyngdpunkt eller tyngsta sida finns när innehållet i den är ojämnt fördelat.

Arbetsgivaren skall vidare se till att arbetstagaren ges möjlighet att träna in en lämplig arbetsteknik för den aktuella arbetsuppgiften. Han skall även följa upp att instruktionerna efterlevs.

Belastningsskadeavtalet

Obs! Detta avtal gäller endast inom Teknikarbetsgivarnas avtalsområde.

§ 1 Undersökning/kartläggning

De lokala parterna skall där så erfordras undersöka/kartlägga riskerna för belastningsskador enligt ovan. Undersökningen genomförs i skyddskommittén om inte annat överenskommes. Undersökningen kan genomföras med hjälp från företagshälsovården.

Undersökningen, uppdelad på typ av arbete eller arbetsplats, skall avse sjukfrånvaro, arbetsskadeanmälningar samt läkarbesök och behandlingar på grund av belastningsskador. Det förutsätts att försäkringskassa och andra kan redovisa för undersökningen erforderliga uppgifter med beaktande av gällande sekretessregler.

Arbete med mycket likartade uppgifter och små variationer i arbetsinnehållet ägnas särskild uppmärksamhet.

§ 2 Åtgärdsprogram

Efter undersökning och erforderliga arbetsmiljöbedömningar skall de lokala parterna inom ramen för gällande regler och samverkansformer överlägga om vilka program med tidsplaner som behövs för åtgärder mot förekommande risker för belastningsskador.

Med utgångspunkt från förutsättningarna vid varje verkstad skall i första hand följande utvecklingsprinciper, enskilt eller i kombination, vara vägledande.

- Överväg om problemen kan elimineras genom mekanisering/automatisering eller tekniska och ergonomiska hjälpmedel i övrigt.
- Pröva om högrepetitiva arbetsuppgifter, för att öka arbetsinnehållet, kan tillföras nya arbetsmoment, för- och efterarbeten eller administrativa uppgifter.
- Bedöm om arbetsväxling mellan olika typer av arbetsuppgifter t.ex. i en grupporganisation kan minska ensidiga muskelbelastningar och öka arbetsinnehållet.

Parterna skall beakta utvecklingsavtalets intentioner om ny arbetsorganisation och teknisk utveckling.

AFS 1980:14 Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön

3.1 Arbetets organisation

Arbetets innehåll och uppläggning, tekniskt och organisatoriskt, är av stor betydelse för utbytet av arbetet. Utformningen av det tekniska systemet bestämmer i stor utsträckning arbetets innehåll. Det är därför väsentligt att bedöma tekniken utifrån dess påverkan på den arbetande människan. Arbetstagarens möjligheter att påverka sin arbetsituation begränsas ofta av omständigheter som direkt sammanhänger med arbetets natur. För arbetstillfredsställelsen är det i allmänhet fördelaktigt om arbetstagaren kan:

- överblicka den egna insatsens bidrag till slutprodukten och den egna arbetsuppgiftens betydelse för den samlade organisationens verksamhet
- variera arbetsmetoder och arbetstakt
- påverka ordningsföljden mellan olika arbetsmoment
- påverka mängden av arbete och när det skall utföras
- påverka kvaliteten av sitt arbete
- kontrollera resultatet av sitt arbete

Vid val av teknik och organisation för arbetet, bl a i planeringsstadiet, måste eftersträvas att ta tillvara så mycket som möjligt av dessa fördelar. Det är helt klart att alla fördelarna inte alltid kan uppnås. Åtgärder som gynnar ett resultat kan omöjliggöra ett annat. Vad som värderas som en fördel kan också variera mellan olika människor.

Arbetet bör utformas så att det ger utrymme för variation och omväxling såväl fysiskt som psykiskt. Arbetsformer som binder arbetstagaren till viss arbetsrörelse, bör sålunda undvikas. Likaså bör arbeten som innebär långvarig psykisk anspänning utan möjlighet till avkoppling undvikas. Lönesystem och löneformer kan ha betydelse i detta sammanhang. Löneformen kan i vissa fall också öka riskerna för olycksfall och ohälsa i arbetet. Vilken löneform som skall tillämpas avgörs ytterst av parterna på arbetsmarknaden.

Ramavtal om arbetsrelaterad stress

Ramavtalet om arbetsrelaterad stress har träffats mellan arbetsmarkandens parter på europainivå inom ramen för den sociala dialogen och har sedan antagits på förbunds nivå.

1. Inledning

/.../ Att ta itu med stress i arbetet kan leda till större effektivitet och förbättrad arbetsrelaterad hälsa och säkerhet, med de positiva ekonomiska och sociala effekter detta får för företag, arbetstagare och samhället i stort. Det är viktigt att beakta olikheter i arbetskraften när det gäller att hantera problem med arbetsrelaterad stress.

2. Syfte

Syftet med detta avtal är att

- öka medvetenheten om och förståelsen hos arbetsgivare, arbetstagare och deras representanter när det gäller arbetsrelaterad stress,

- göra dem uppmärksamma på tecken som kan tyda på arbetsrelaterad stress. /.../

4. Att identifiera problem med arbetsrelaterad stress

Med hänsyn till stressfenomenets komplexitet avser detta avtal inte att ange en fullständig lista över möjliga tecken på stress. Men hög frånvaro eller personalomsättning, frekventa konflikter eller klagomål från arbetstagare är några av tecknen som kan tyda på problem med arbetsrelaterad stress.

Att identifiera om det finns problem med arbetsrelaterad stress kan innefatta en analys av sådana faktorer som arbetsorganisation och processer (arbetstider, grad av självständighet, överensstämmelse mellan arbetstagarens färdigheter och arbetets krav, arbetsbelastning etc), arbetsvillkor och miljö (exponering för kränkande behandling, buller, stark värme, farliga ämnen etc), kommunikation (osäkerhet om förväntningar i arbetet, anställningstrygghet eller kommande förändringar etc) och subjektiva faktorer (känslomässig och social belastning, känsla av otillräcklighet, upplevd brist på stöd etc).

Om ett problem med arbetsrelaterad stress identifieras måste åtgärder vidtas för att förebygga, eliminera eller minska det. Arbetsgivaren har ansvaret för att bestämma lämpliga åtgärder. Åtgärderna genomförs med deltagande av och i samverkan med arbetstagarna och/eller deras representanter.

5. Arbetsgivarna och arbetstagarnas ansvar

Enligt ramdirektivet 89/391 har alla arbetsgivare en lagstadgad skyldighet att skydda arbetstagares hälsa och säkerhet. Denna skyldighet gäller även problem med arbetsrelaterad stress i den mån de innebär en risk för hälsa och säkerhet. Alla arbetstagare har en allmän skyldighet att följa de skyddsåtgärder som bestäms av arbetsgivaren.

Hantering av problem med arbetsrelaterad stress kan göras som en del i en övergripande riskbedömning, genom en separat stresspolicy och/eller genom särskilda åtgärder inriktade på identifierade stressfaktorer.

6. Att förebygga, eliminera eller minska problem med arbetsrelaterad stress

Att förebygga, eliminera eller minska problem med arbetsrelaterad stress kan innefatta olika åtgärder. Dessa åtgärder kan vara kollektiva, individuella eller både och. De kan vidtas i form av särskilda åtgärder som tar sikte på identifierade stressfaktorer eller som en del i en integrerad stresspolicy som innefattar både förebyggande och efterhjälpande åtgärder.

Där den nödvändiga sakkunskapen på arbetsplatsen är otillräcklig, kan kompetent extern sakkunskap anlitas i enlighet med europeisk och nationell lagstiftning, kollektivavtal och praxis.

När anti-stress åtgärder väl är på plats bör de regelbundet utvärderas för att bedöma effektiviteten, om de innebär ett optimalt utnyttjande av resurser, samt om de fortfarande är lämpliga eller nödvändiga.

Sådana åtgärder kan, till exempel, inkludera:

- arbetslednings- och kommunikationsåtgärder, såsom att tydliggöra företagets målsättning och de enskilda arbetstagarnas roll, säkerställa tillräckligt arbetsledningsstöd för individer och grupper, balansera ansvar och kontroll över arbetet, samt förbättra arbetsorganisation och arbetsprocesser, arbetsförhållanden och arbetsmiljö,
- att utbilda arbetsledare och arbetstagare för att öka medvetenheten om och förståelsen för stress, dess möjliga orsaker och hur den kan hanteras, och/eller anpassning till förändring,
- att ge information till arbetstagare och samråda med dem eller deras representanter i enlighet med europeisk och nationell lagstiftning, kollektivavtal och praxis. /.../

AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete

2 § Definition av systematiskt arbetsmiljöarbete

Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas i dessa föreskrifter arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

8 § Riskbedömning, åtgärder och uppföljning

Arbetsgivaren skall regelbundet undersöka arbetsförhållandena och bedöma riskerna för att någon kan komma att drabbas av ohälsa eller olycksfall i arbetet.

När ändringar i verksamheten planeras, skall arbetsgivaren bedöma om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall som kan behöva åtgärdas.

Riskbedömningen skall dokumenteras skriftligt. I riskbedömningen skall anges vilka risker som finns och om de är allvarliga eller inte.

Om de lokala parterna inte kan komma överens

I medbestämmandelagen regleras förhandlingsrätten mellan parterna.

Klubben kan begära förhandling med företaget om i stort sett alla slags frågor som rör relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare med stöd av 10 § i medbestämmandelagen, även arbetsmiljöfrågor.

Preskriptionstider

Den typ av förhandlingar som detta material behandlar rör arbetet med att utveckla verksamheten – på företagets eller klubbens initiativ.

Kommer man inte överens i den *lokala* förhandlingen kan klubben begära att frågan förs vidare till *central* förhandling. En sådan begäran ska alltid gå via avdelningen.

Det är viktigt att komma ihåg att man måste begära central förhandling inom vissa tidsramar – preskriptionstid. Preskriptionstiderna är olika beroende på frågans art.

- Gäller frågan en lokal medbestämmandeförhandling enligt 11 och 12 §§ medbestämmandelagen eller 16 § utvecklingsavtalet, är preskriptionstiden för att begära central förhandling **7 dagar**. Begär klubben central förhandling inom denna tidsrymd är arbetsgivaren tvungen att avvakta med att genomföra den föreslagna förändringen tills den centrala förhandlingen avslutats.
- Gäller det en tvisteförhandling om brott mot lag eller avtal som begärts med stöd av 10 § i medbestämmandelagen är preskriptionstiden för att begära central förhandling **2 månader**.

Preskriptionstiden avser alltså den tid förbundet har på sig att begära central förhandling hos motparten, sedan den lokala förhandlingen avslutats. Som framgår av tidsangivelserna ovan är det angeläget att begäran om central förhandling kommer upp till förbundskontoret snarast möjligt! Kontakta avdelningen direkt efter att den lokala förhandlingen avslutats.

När det gäller belastningsskadeavtalet anges att endera parten kan föra frågan till nämnden för utvecklingsfrågor för en rekommendation till lösning av frågan. Detsamma gäller för Jämställdhetsavtalet.

Istället för central förhandling

När det gäller oenighet i arbetsmiljöfrågor finns två vägar att gå, att begära central förhandling eller att vända sig till Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket kan besluta om ett föreläggande mot arbetsgivaren, om arbetsgivaren bryter mot arbetsmiljölagen eller föreskrifter. Uppfyller inte arbetsgivaren de krav som ställs i föreläggandet, kan arbetsgivaren åläggas att betala vite.

I första hand rekommenderas att gå förhandlingsvägen, eftersom vi i förhandlingar kan komma fram till mer långtgående överenskommelser.

Utvecklingen inom arbetslivet drar åt flera håll samtidigt. På vissa håll utvecklas arbetet allt mer – samtidigt ser vi hur det på andra arbetsplatser utarmas.

Arbetsuppgifterna blir där alltmer ensidiga och inflytandet över det egna arbetet minskar. Följden blir att belastnings-skadorna och de stressrelaterade sjukdomarna ökar.

I **Metoder för utveckling** beskrivs några av de faktorer som är viktiga för att nå framgång med förändringsarbetet på arbetsplatsen.



105 52 Stockholm
08-786 80 00
www.ifmetall.se