

Projekt i partssamverkan

– fallbeskrivningar från fem myndigheter

Mats Utbult

1. Samverkan för ett friskare arbetsliv	4
2. Alla anställda fick chansen att påverka på Skansen	23
3. Samverkansavtalet gav god grund för Satsa friskt på universitetet	28
4. Gott samarbete efter kärv start på Banverket	37
5. Partssamverkan vid rehabilitering på Migrationsverket	47
6. Idéerna kom underifrån när Kriminalvården satsade friskt	55
7. Fallgropar och framgångsfaktorer – underlag för reflektion och diskussion	65
Checklista för samverkan	71

Inledning

När parterna samverkar för att åstadkomma bättre arbetsmiljö och hälsa blir utvecklingsarbetet effektivare och av högre kvalitet.

Detta är en bärande tanke i utvecklingsprogrammet Satsa friskt, som parterna gemensamt står bakom.

Men hur gör man?

Vilka erfarenheter finns det av samverkan?

Vad finns det för fallgropar och stöttestenar?

Och hur kan man tackla dem?

Om detta handlar den här skriften, som riktar sig till alla företrädare för fack och arbetsgivare som vill starta ett samarbete för friskare arbetsplatser och medarbetare eller som står mitt uppe i ett sådant arbete. Syftet med skriften är inte att ge färdiga recept, men att ge föda till egna tankar och underlag till gemensamma diskussioner.

Satsa friskt genomförde våren 2006 tre seminarier om erfarenheter från Satsa friskt-projekt, med fokus på rollen som projektledare respektive facklig företrädare i Satsa friskt-projekt, och på projektarbete och samverkan. Seminarierna finns dokumenterade i sin helhet på Satsa friskt-programmets nätplats. I den här skriftens första kapitel återges valda delar i förkortad och bearbetad form. I de fem följande kapitlen berättar

och reflekterar företrädare för fack och arbetsgivare om samverkan inom Satsa friskt-projekt. Det handlar om fem samsamband mellan mycket olika arbetsplatser:

- Skansen är en liten organisation som drivs i stiftelseform. Jämfört med övriga beskrivna arbetsplatser kom Satsa friskt-projektet mycket nära alla anställda.
- Linköpings universitet har kommit längre än de flesta andra universitet när det gäller samverkan – och just universitet har sina speciella utmaningar på grund av verksamhetens innehåll och form.
- Banverket är en planerande och planerad organisation med stor vana vid att driva projekt för spårbyggnationer. Den vanan har kommit till användning även i Satsa friskt-projekt. De anställdas representanter spelar en stor roll.
- Migrationsverket har haft en intensiv partssamverkan under projektets gång och arbetar framgångsrikt med genomförande och fortsättning.
- Kriminalvårdsverket står för ett annorlunda sätt att bygga upp sin Satsa friskt-satsning underifrån och med stor bredd. Här har parterna varit involverade på alla nivåer.

I ett avslutande kapitel summeras några nyckelfrågor och vanliga fallgropar när det gäller att starta och genomföra samverkan i den här typen av utvecklingsprojekt. Underlag för det kapitlet är i första hand ett seminarium med företrädare för de skildrade arbetsplatserna.

Vår förhoppning är att skriften ska bidra till livliga och fruktbara diskussioner, såväl i partsammansatta grupper som i grupperingar hos respektive part!

*Johan Tengblad,
Arbetsgivarverket,
ordförande Satsa friskt*

*Åke Hedbom,
Utvecklingsrådet,
projektledare Satsa friskt*

1. Samverkan för ett friskare arbetsliv

Satsa friskt-programmet

- 2003–2008 genomför de statliga arbetsgivar- och arbetstagarparterna programmet Satsa friskt, som går ut på att med ekonomiskt stöd och experthjälp stödja myndigheternas arbete med att förbättra arbetsmiljön och sänka sjukfrånvaron.

- Projekten är fördelade på sex områden: Organisation-ledning-delaktighet, Människa-IT, Rehabilitering, Hot och våld, Friskvård och Fysisk arbetsmiljö.

- Ett 50-tal myndigheter deltar i programmet, allt från små myndigheter till stora affärsverk och förvaltningar.

ETT KRAV FÖR ATT Satsa friskt-programmet ska stödja ett projekt är att parterna driver det gemensamt. Ett av tre allmänna mål för projekten är att de ska ha betydelse för det lokala partsgemensamma arbetet med att förbättra arbetsmiljön. Programmets krav på samverkan handlar inte enbart om att parternas företrädare ska arbeta ihop i Satsa friskt-projekten och utveckla bra former för att göra det. Det handlar också om direkt delaktighet bland medarbetarna.

När parterna på det statliga området 1997 slöt avtalet ”Samverkan för utveckling” var en viktig del att de ville bredda och fördjupa samverkan direkt ute bland de anställda på golvet. Det gällde både vardagliga frågor och mer långsiktigt utvecklingsarbete. Det här kan ske i olika former, såväl genom arbetsplatsträffar som i projektarbete.

Det är inte självklart att samverkan fungerar bara därför att parterna har skrivit under ett avtal. Ansvaret för att samverkan verkligen blir någonting mer än bara papperet ligger hos dem som har skrivit under avtalet – ”systemägarna” för att ta en liknelse från IT-världen. För att fungera väl kräver samverkan, likt så mycket annat, ett ständigt underhåll. Och när det gäller samverkan handlar underhållet om sådant som diskussioner, utbildning och stöd i form av tid för fackliga företrädare.

En viktig del i underhållet av ett samverkansavtal är att följa upp hur det fungerar i praktiken. Våren 2006 gav de centrala parterna därför i uppdrag till forskaren Jan Wallenberg att tillsammans med tre kollegor genomföra en studie för att "belysa statliga myndigheters svårigheter och framgångar i övergången från en MBL-kultur till en samverkanskultur". I fokus för studien stod hur parterna på tio myndigheter tyckte och tänkte om hur de hade lyckats genomföra det som samverkansavtalet avsåg att åstadkomma. Forskarna intervjuade fackliga företrädare, arbetsgivare och vanliga medarbetare.

I rapporten "Från MBL till samverkan i statsförvaltningen, Lägesanalys och utvecklingsmöjligheter" (maj 2006), sammanfattar Jan Wallenberg sina intryck från intervjuerna med bedömningen att "samverkanskulturens smidiga arbetsformer i relativt hög grad har slagit igenom och ersatt MBL-kulturens mer formella förhandlingsinriktning". Men han gör tillägget att "läget är långt ifrån problemfritt". Alla myndigheter har inte väl fungerande samverkanssystem, konstaterar han. Det handlar bland annat om bristande koppling mellan samverkan och verksamhetsutveckling:

"Det räcker inte att det existerar samverkan grupper och arbetsplatsträffar, inte heller att dessa fungerar bra (vilket långt ifrån alltid är fallet). Vad som saknas på många håll är en bredare syn på samverkan, där det även ingår all den dagliga och direkt verksamhetsanknutna samverkan i form av spontana dialoger och diskussioner på arbetsplatsen, arbetsmöten, projektgrupper och liknande."

Enligt Wallenberg borde det vara en lämplig arbetsuppgift för parterna i samverkanssystemet att samordna och stimulera all denna breda samverkan. Han menar också att parterna borde engagera sig i något som han beskriver som en nyckelfaktor för fungerande samverkan: ledarskap och chefsroller.

Vad orsakar bristerna? Wallenberg tror att det handlar om att myndigheterna i alltför hög grad mekaniskt genomfört de mötesformer som nämns i centrala samverkansavtalet, istället för att grundligt diskutera samverkans grundtankar och på denna bas utveckla praktiska lösningar som passar den egna myndigheten.

Vad är då lösningen? Han förespråkar att myndigheterna förskjuter tyngdpunkten i sina samverkanssystem från information och detaljdiskussioner till formandet av en infrastruktur som bidrar till alla medarbetares delaktighet i verksamhetsutvecklingen. Då skulle samverkanssystemet inte bara bestå av tämli-

gen isolerade mötesformer, utan kopplas samman med den övergripande utvecklingen inom förvaltningspolitiken. Därmed skulle man få till stånd en ömsesidig påverkan där de två företeelserna förstärker varandra.

Bland projekten inom Satsa friskt finns exempel på hur parterna aktivt har arbetat för att vårda och utveckla samverkan, både vad gäller företrädarnas samspel och de anställdas delaktighet.

Kraven på samverkan från Satsa friskt-programmet har gett parterna möjlighet att utveckla sitt samarbete. Programmets krav ger kraft. Det fungerar som ett ömsesidigt veto, som ibland också har använts när ena parten har varit missnöjd med brister i samverkan.

Samverkan i Satsa friskt-projekten har ibland fungerat som något av en plats för övervintring i besvärliga situationer, som stora omorganisationer och uppsagda centrala samverkansavtal. Samverkan inom Satsa friskt kan även, i bästa fall och förhoppningsvis, inspirera arbetet för nya samverkansavtal.

Röster om partssamverkan

På ett Satsa friskt-seminarium om facket och samverkan våren 2006 fick representanterna för olika projekt frågan om de hade fått praktiska möjligheter att delta i projektarbetet. De positiva omdömena dominerade, men det saknades inte frågetecken och skuggsidor bland svaren.

Det här är några av inläggen:

”Vi räknar med att vi får den tid som det tar att sitta i referensgruppen, men på den centrala nivån har vi inte den mest utvecklade samverkanskulturen i vår myndighet.”

”Vi har tid att sitta i projektgruppen, men facklig medverkan är mer än så och det är inte klart hur det blir med samverkan i de olika delprojekten. Det är bra att vi får besök från programkansliet.”

”Vi är nöjda, arbetsgivaren är noga med att facket ska vara med.”

”Det startade väldigt stort, med tema på personalkonferens. Det är en prioriterad verksamhet.”

”Ibland kan man behöva en påminnelse från generaldirektören om vikten av samverkan i projektet. Ett bekymmer är att det har kommit många nya chefer sedan projektet startade.”

”Vi sitter med i referensgruppen och det är ok med tid och andra möjligheter för oss att delta. Projektledaren fungerar bra

och det är klara beslutstrukturer från generaldirektören och neråt.”

”Vi har nyligen fått pengar beviljade för Satsa friskt-projekt som våra huvudskyddsombud arbetar i och vi har partssammansatta arbetsgrupper. Det här hade aldrig gått utan det fackliga samarbetet kring en gemensam strategi. Det tvärfackliga arbetet är det bästa vi har gjort. Om alla säger samma sak så blir det allmänt accepterat. Ingen kan säga att det är ett påhitt och det går inte att vifta bort.”

”Den senaste omorganisationen gjorde att det blev det lite gungigt i samarbetet. Det har blivit svårt att veta hur vi ska föra vidare det arbete som pågår i de olika arbetsgrupperna. Vem ska göra vad och vem ska ta emot resultatet av arbetsgruppernas arbete? En del projekt drivs på riksnivå och en del på regionnivå. På central nivå fungerar Satsa friskt bra, men det är lite olika på regional nivå. Vissa regioner har inga egna satsningar.”

Bättre förberedelser en nyckelfaktor

På seminariet gav deltagare olika exempel på hur facken sprider sina erfarenheter inom respektive förbund under projektens gång. I ett förbund fanns ett regionalt nätverk av huvudskyddsombud där man talade om projektet. En avdelningsstyrelse för ett av facken i en myndighet ger ut ett veckobrev till alla medlemmar med information om vad som händer.

En grund för det fackliga agerandet i samverkansprojekt är att de anställdas företrädare vet vad de vill och vet vilka man har med sig. Förankringen bland medlemmarna är viktig. Samverkan innebär ju inte enbart att få sin sak genomförd. Fackliga företrädare måste också kunna stå för och förklara för medlemmarna varför vissa delprojekt inte går att genomföra.

De fackliga företrädarna är experter på medlemmarnas arbetsmiljö och arbetsvillkor och de har kanaler direkt till golvet. I samverkansprojekt ska de förmedla, förklara och försvara medlemmarnas ståndpunkter. Men de fackliga företrädarna möter praktiska svårigheter, som bland annat handlar om att de helt enkelt är för få och att det är svårt att rekrytera nya, som dessutom tar tid att lära upp. Det fackliga arbetet konkurrerar ofta med kraven i det egna arbetet och ibland med möjligheten att göra karriär i yrket.

Detta hörde till det som diskuterades på ett seminarium om rollen för fackliga företrädare i Satsa friskt-projekt. På seminariet medverkade Anders Wiberg, som i 25 år har arbetat med

förändringar och inflytande i uppdrag som arbetstagarkonsult och som införare samt utvärderare av samverkanssystem. Han lyfte fram en nyckelfaktor för facklig framgång i samverkansarbete: bättre förberedelser.

– Det finns två sätt att leda ett förändringsarbete. Antingen kan man ta snabba beslut och ta lång tid på sig att genomföra. Eller så förbereder man länge och har en bättre dialog och då går det snabbt att genomföra förändringen. Jag rekommenderar det andra sättet, säger Anders Wiberg. Alltför ofta går bara 10 procent av förändringsarbetet till fasen med förberedelse och dialog. De kvarstående 90 procenten går åt till att genomföra förändringen.

– Något väldigt viktigt, som de flesta dessvärre missar att göra inför förändringar, är en riskanalys. En sådan ska man gärna göra tillsammans med andra. Vad är det bästa respektive sämsta som kan hända? Det är inte så roligt att leta fram saker som kan gå fel när man precis ska börja genomföra sina goda idéer, men det är synnerligen nyttigt.

Anders Wiberg konstaterar att var sak har sin tid och att det gäller att vara ute i rätt tid:

– I början av ett projekt är kunskapen om idén ganska liten, men möjligheten att påverka är stor. När arbetsgivaren har utrett det förändringen handlar om så har man mycket kunskap och satsat mycket prestige på just den lösning man kommit fram till. Då kan facket ofta förhandla sig blå för att ändra ett frågetecken. Alltså bör man flytta diskussionerna mellan de olika parterna till ett tidigt skede, där möjligheterna att påverka är större. Det blir en situation som båda parter vinner på: Personalen får ökat inflytande och arbetsledningen får i högre grad ta del av de anställdas kunskaper, kreativitet och engagemang.

– Får arbetsgivaren inte med sig personalen tidigt, uppstår lätt en motivationsklyfta. Chefer tar vanligen ett halvår på sig att arbeta fram förslag, medan medarbetarna får betydligt kortare tid att ta ställning till förslaget. Då är det inte så konstigt att de anställda inte är lika förtjusta. Chefen kan tycka att de är tjuriga, trista och motvalskärringar. Men han måste inse att även de behöver tid på sig.

Ibland är det ett bekymmer att få med sig cheferna i samverkan. Inte alla ledare kan skapa sig en mer demokratisk ledarroll och respektera personalens och fackets åsikter. Men svårast av allt är att förändra styr- och ledningssystem, så att de stöder samverkan på olika nivåer. Anders Wiberg konstaterar att det är en stor utmaning att göra allt detta.

– Man ska förändra arbetsformerna och arbetssätten så att delaktigheten ökar. Man ska tidigt i alla förändringsprocesser visa öppenhet och lämna över delar av beslutsfattandet till personalen. Det är inte helt lätt! Chefer i offentlig sektor måste dessutom samtidigt hantera en administrativ, facklig och politisk struktur.

Ett väl fungerande samverkanssystem leder till att parternas kontakter med varandra blir både enklare och djupare, enligt hans erfarenhet.

– Man slipper krångla till det och kan träffas snabbt och enkelt. Fokus hamnar på förändring, utveckling och framtid och man gnabbar inte om vem som samverkar sämst. Delaktigheten och direktinflytandet blir större.

Utmaningar och nyckelfrågor

Det finns stora utmaningar för facket i ett samverkanssystem. Det kan vara svårt för anställda att använda erbjudandet om inflytande och sätta ord på sina egna intressen i utvecklingsprocessen. Det finns understundom ett motstånd bland fackliga företrädare mot partssamverkan. Ett skäl kan vara att tydliga intressemotsättningar i förhållande till ledningen är en grund för gruppens identitet och att denna kan gå förlorad om man samverkar. Fackets förtroendevalda kan också förlora inflytande när anställda och ledningen direkt fattar beslut tillsammans, exempelvis på arbetsplatsträffar.

Bland kan Anders Wiberg höra klagomål från arbetsgivarna om att de får helt olika budskap från medarbetarna och facket. När medarbetare talar med chefen visar de sig positiva. Sina fackliga företrädare går de till när de är sura och missnöjda. Därför får arbetsgivare och de fackliga företrädarna två olika bilder.

Det här är några nyckelfrågor som de fackliga enligt Anders Wiberg bör ställa sig när de går in i ett samverkansprojekt:

- Vilka berörs?
- Vilka handlingsutrymmen finns?
- Vilka underlag finns?
- Vem ska jag påverka om jag vill ändra förloppet?
- Vilka kommer att beröras av förändringen?
- När och var fattar man beslut?

– Det händer alltför ofta att fackliga företrädare har arbetat med att påverka fel person. De måste påverka den nivå som har handlingsutrymmet och beslutanderätten, säger Anders Wiberg.

När de fackliga företrädarna har orienterat sig färdigt, kan de gå över till att förbereda sig med hjälp av kunskaper av två slag:

- Vad behöver jag för egen erfarenhet och kunskap, kan jag läsa in något?
- Vad tycker den personal som berörs?

Det gäller dessutom att reda ut var man står tvärfackligt, ”så att man inte snubblar och tjafsar med varandra”.

– Fackliga företrädare måste ta reda på vilka de företräder, vilka mandat som de har och vem de ska rapportera till. Förberedelser är A och O. Man måste orientera sig, veta mer, annars gör man bort sig. Alltför många fackliga företrädare kommer oförberedda och det retar arbetsgivaren, säger Anders Wiberg. Man måste kräva tid till att sätta sig in i frågan. Och man måste inse att man ofta inte kan göra det själv.

– Facket måste ha en egen idé. De gånger som jag har varit med om att facket har haft framgång i samverkansprojekt, så har det funnits tvärfackliga handlingsprogram med egna förslag om insatser. Man kanske inte behöver ta fram hela handlingsprogram. Men man kan åtminstone samla en grupp och använda blädderblock och skriva det värsta och det bästa som kan hända. Då är man mer förberedd och man har någonting att säga. Men jag blir ofta besviken på fackliga representanter som klagar på att de inte får tillräckligt med information i tid, men sen säger att de inte har några förslag, säger Anders Wiberg. De måste fundera mer på vad de vill som fack, vilka mål de har, och även tvärfackligt.

Tvärfackligt arbete ger ökad styrka

Han berättar om ett mycket lyckat exempel, när tjugofyra fackliga ombud i Västra Götaland först möttes i två dagar för att prata problem, och sedan i fem dagar för att prata lösningar.

– Resultatet blev ett tvärfackligt handlingsprogram om samverkan, sjukvårdsstruktur, privatisering och arbetsmiljö, trettio sidor med idéer om hur man skulle komma tillrätta med arbetsmiljöproblemen. Det ledde till att man fick 160 miljoner kronor extra i budgeten för använda till direkta arbetsmiljöåtgärder och femton miljoner per år i tre år för att skapa en partssammansatt arbetsmiljödelegation för att försöka förverkliga idéerna.

– Facket kan få ett gigantiskt gensvar, om man bara samlar sina kunskaper. Det finns otroligt mycket som arbetsgivare inte vet om. Men facket måste agera mer utåtriktat och försöka påverka de reella beslutsfattarna. Att agera tvärfackligt ger ökad

styrka: Ett enda fack kan arbetsgivarna strunta i, men om tre fack kommer med samma budskap måste de lyssna.

För att göra processen tydligare är det enligt Anders Wiberg mycket nyttigt att i samband med en förändring gå igenom följande elva grundläggande frågor som finns i en broschyr från Arbetsmiljöverket:

- Vilka problem är det som vi ska lösa?
- Vilka mål har vi?
- Hur ska de föreslagna lösningarna lösa problemen?
- Hur ska lösningarna nå målen?
- Finns det andra tänkbara lösningar?
- Var ska förändringen genomföras?
- Vad är förändringen?
- Vilka påverkas, och vem fattar beslut?
- När ska det ske?
- Hur ska förändringen gå till?
- Hur ska uppföljning och utvärdering gå till?
 - Det är i otydligheten som skumma förändringar kommer till, säger Anders Wiberg. Det gäller för parterna att vara tydliga, ha respekt för varandras roller, bygga och vårda relationer samt skapa förtroende.

Informella kontakter en fördel

Ett sätt att komma framåt i samverkan kan ofta vara att fokusera på uppgiften i verksamheten, det som man är till för. Där finns gemensamma mål.

– Mina råd till arbetsgivare är att ta snabba, informella kontakter med facket, visa intresse för fackets kunskaper och att vara lyhörda och ha förståelse, säger Anders Wiberg. Facket råder jag att vara konkret och tydlig, jobba tvärfackligt, sträva efter samförstånd och komma med konstruktiva förslag. Idag går utvecklingen så fort, så ska man påverka måste man veta vad man vill.

Det är avgörande att de fackliga företrädarna har bra kontakt med medlemmarna. Det fungerar inte att bara ensidigt informera, man måste kommunicera.

Anders Wiberg sammanfattar sina råd till samverkansparter, särskilt fackliga företrädare:

– Se till helheten. Agera mer långsiktigt. Bli mer proaktiva. Samverkan ska vara utvecklingsresonemang om viktiga frågor, om framtiden – inte dribbel om småfrågor och bristande information.

I projektarbete möter den fackliga företrädaren projektledaren, som är den som ska vara expert på arbetsgivarens krav och ha sakkunskap inom sina verksamhetsområden. Satsa friskt genomförde våren 2006 ett särskilt seminarium om projektledarrollen.

Projektledare i Satsa friskt-projekt är ansvariga för något som ska in i verksamheten – allt från stora IT-projekt till ledarskapsprojekt. Projektarbetet ska sätta avtryck i verkligheten och märkas efteråt.

Satsa friskt-projektledare ska hålla ihop allt och uppfylla krav från alla berörda: ledningen, myndigheten, facket, Satsa friskt-sekretariatet, chefen, kollegorna, projektgruppen, familjen, massmedia, allmänheten som den statliga arbetsplatsen betjänar. Inom ett projekt kan förändringar komma under resans gång. Tidsplanen visar sig vara alldeles för optimistisk. Budgeten håller inte och pengar disponeras om. Människor kan sluta. Kraven kan omformuleras, för att det händer saker i omgivningen, eller för att det visar sig att man har arbetat med fel sak, att det inte var svaret på problemen. Det är många faktorer att hantera.

Projektledarna kan känna sig ensamma, samtidigt som det är de som ska se till att det händer saker. De måste driva på, tycka och visa att det är roligt. De måste ha en vilja att åstadkomma förbättringar och gilla utmaningar – ofta är det struligt och bökigt. De behöver fantasi och kreativitet, vara sociala och mål-inriktade.

Här följer några röster från Satsa frisikts projektledarseminarium:

”Det är viktigt att man som projektledare knyter till sig rätt personer. Jag tycker att jag har fått ihop en väldigt bra projektgrupp med tio personer som jag fick välja ganska fritt. Det är personer med rätt auktoritet, som får saker att hända i organisationen. Alla har jobb vid sidan av. Två av dem är fackliga företrädare som deltar i arbetet som alla andra. Ingen av projektdeltagarna är rutinerade i den här typen av arbete och eftersom vi alla är nybörjare lär vi oss under processen och tar större ansvar än det var tänkt i projektplanen.”

”Det gäller att skapa en tydlig ansvarsfördelning mellan linjen och projektet så att man inte glider på det. Det är viktigt att man vet vem som har ansvar för vad. Om alla har ansvar, så är det ingen som tar det.”

Ibland finns det en så stor efterfrågan på att det måste hända något, att man frestas att prioritera ”snabb leverans” framför

kvalitet. Hur kan man i den dagliga verksamheten skapa en generositet gentemot långsiktiga mål?

”Visst finns ett tryck på prestationer. Det är många som förväntar sig resultat. Men vi måste komma ihåg att dessa projekt handlar om attitydpåverkan och att förändra värderingar och livsstil. Det finns en risk för att det blir dagsländor och att vi startar något nytt, eller alltför många parallella projekt. Det finns många fallgropar.”

Projektledare är man i en avgränsad tid. Vilka krav har projektledarna att tänka på tiden efter projektet?

”Projektledare ska lägga förslag för ”efter-projekt-tiden”. Sen är det linjen som bestämmer.”

”Projektledaren finns ju för det mesta kvar i organisationen...”

Roller och intressenter i ett projekt

Många av de här olika spåren återkommer i ett föredrag av Pia Juhlin Åstrand, som vid tiden för seminariet arbetade som konsult. Hon har en egen bred erfarenhet av att arbeta med olika typer av projekt, både som facklig förtroendevald och VD.

Hon börjar med att slå fast att ”alla projekt misslyckas per definition” och förklarar detta dystra faktum så här:

– Man når inte alla mål, det tar längre tid och kostar mer pengar än man tänkt sig.

– Projekt är något speciellt. Det är en avgränsad uppgift av engångskaraktär, med ett specificerat slutresultat och givna tids- och kostnadsramar. Det kräver en ordentlig kraftsamling, för man har bara en chans!

Hon beskriver hur ett projekt består av vad hon kallar roller och intressenter:

- Roller i projektet har de som är direkt inblandade i arbetet, som beställare, projektledare, projektmedarbetare, medlemmar i styrgrupp och referensgrupp.
- Intressenter är de som är mer indirekt inblandade i projektet. Det är sådana som påverkas av det men inte jobbar i det. Det kan vara till exempel bidragsgivare, övriga chefer/medarbetare, facket och medborgare.
 - Det är många människor som berörs och att vara projektledare är ett människoarbete. Alla medverkande har sina egna önskemål och krav på projektet. Det är inte alltid som man som projektledare vet och förstår vad de förväntar sig.

Pia Juhlin Åstrand definierar rollerna i projektet så här:

- Beställaren utformar direktiv och beställning, utser projektledare, ordnar resurser. Det är den viktigaste personen för projektledarna.
- Projektledaren utför arbetet på uppdrag av beställaren och rapporterar till denne. Det kan finnas många delprojektledare i större projekt. Har man tur får projektledaren själv välja projektmedarbetare. Projektledaren ska göra en riskanalys för att tidigt identifiera problem som uppstår och vidta förebyggande åtgärder – och varna beställaren om problemen inte går att hantera på egen hand.
- Projektmedarbetarna arbetar praktiskt på hel- eller deltid i projektet.
- Styrgruppen, om det finns sådan, ska hjälpa beställaren att styra projektet på uppdrag av beställaren. Styrgruppen leder projektarbetet och fattar vissa beslut.
- Referensgruppen är rådgivande, och kan bestå av specialister och företrädare som ger förankring.

Gemensamma och skiljande intressen

De olika rollerna har en rad både gemensamma och skiljande intressen. Beställare kan – som i många Satsa friskt-projekt – vara en generaldirektör som vill sänka sjukfrånvaron. Beställare kan ha andra avsikter än de säger sig ha. De vill kanske visa sig trendiga och göra som alla andra gör i hälsofrågor. De vill visa att de hänger med, för att få nästa chefsjobb. Möjligheten att få bidrag kan också motivera projekt.

– Beställare vill ha resultat men vill också att projektet blir klart inom givna ramar när det gäller tid och ekonomi. De vill få veta när det kärvar i projektet och de vill slippa oönskade negativa konsekvenser. De vill inte att någon ska klaga över att projektet stör arbetsron, säger Pia Juhlin Åstrand.

Projektledare vill lyckas med projektet, men också uppnå sina egna mål. Egna mål kan vara allt från personlig och yrkesmässig utveckling till ”flykt” från sitt vanliga jobb. Det kan handla om att göra karriär, ta det första steget mot ett chefsjobb.

– Projektledare vill också få en god arbetssituation för egen del. Det kan vara ett tufft jobb ibland och projektledaren vill ha stöd från beställaren och få tillräckliga resurser för arbetet.

Projektmedarbetare vill få hjälp med balansen mellan linjearbete och projektarbete: ”Vad ska jag ta först? Vilken chef ska jag lyssna på? Vilket möte ska jag gå på om det krockar?”. De vill ha ett gott ledarskap och en god arbetsmiljö i projektarbetet.

Linjechefer vill att projektets resultat blir till nytta för verksamheten, men också att projektet bedrivs utan att störa ordinarie verksamhet.

– Linjechefer kan exempelvis motsätta sig att projektledare får tid för möten med de anställda. De vill inte bli av med för mycket resurser, framför allt inte när det handlar om personal.

Medarbetare vill att projektets resultat blir till nytta för verksamheten – och att projektets resultat inte innebär oönskade förändringar.

– I förändringssituationer är alla egoister som tänker på vad som påverkar just dem. De vill att projektarbetet stör det egna arbetet så lite som möjligt.

Medborgarna vill att projektet inte försvårar deras möjlighet att få kontakt med myndigheten och få den hjälp de behöver.

– De vill till exempel inte att det ska bli kö för att datorerna inte fungerar. De vill att projektet blir ”lönsamt”, det vill säga effektivt per skattekrona.

Bidragsgivarna vill att projektet når uppställda mål inom uppställda ramar när det gäller tid och pengar. De vill att projektet följer gällande regler och att resultaten blir till nytta för verksamheten.

Fackliga företrädare vill bevaka medlemmarnas intressen inom till exempel arbetsmiljö, och att man följer lagar och avtal.

– Ibland kan man tappa den vanliga fackliga verksamheten när man arbetar i projekt, säger Pia Juhlin Åstrand. Det kan vara bättre för en facklig företrädare att sitta i styr- eller referensgrupp, än att delta aktivt i projektarbetet. Utnämning till projektledare eller projektmedarbetare bör inte ske på fackliga meriter.

Projektledarnas roll är att balansera krav och önskemål från olika kategorier och intressenter genom att tala om projektets mål, arbete och framsteg med alla berörda. Projektledarna måste ta ansvar för just projektet, när alla andra bara tar ansvar för sina verksamheter och intressen. Det är viktigt att de skaffar sig en kommunikationsplan.

Gör en målgruppsanalys för att se olika förväntningar, uppmanar Pia Juhlin Åstrand. Tänk efter före, var förberedd: vilka berörs och kan ha synpunkter? Annars kan folk säga hallå, stopp och belägg, när man har kommit in en bit in i projektet.

Inom Satsa friskt-projekten är rätt många projektledare även idégivare och får då något av en roll som beställare, trots att någon annan skriver på pappren.

– Man måste dela upp frågorna i sådana som man som projektledare kan förfoga över själv och sådana som man inte själv bestämmer över. Klarar man inte en fråga, måste man gå till någon ovanför, säger Pia Juhlin Åstrand.

Hon beskriver tio vanliga risker och problem som kan uppstå i projekt. Ett på varje punkt återkommande råd till projektledare är att ställa krav på beställarna.

Den första risken handlar om en oklar beställning och en otydlig beställare, vilket gör att det blir svårt att jobba mot målet och att skapa engagemang. Det leder till dålig arbetsmiljö för projektledare och deltagare. Projektledaren kan be att få skriva ett kontrakt med beställaren för att få en tydlig beställning.

Kontrakt ger tydlighet

– Meningsfullhet är viktigt för att man ska må bra. Det spelar ingen roll om man kallar det för kontrakt, men det gäller att beskriva hur man vill att det ska se annorlunda ut jämfört med hur det är idag. Det är svårt att skriva smarta mål, men kontrakt som beställaren skriver under ökar kraven om tydlighet.

Nästa risk är att projektet får för lite tid och andra resurser. Då blir det svårt att nå målen.

– Man tvingas använda verktyg och metoder som man vet inte är de bästa, därför att resurserna inte räcker.

Det finns olika lösningar:

– Var noga med tidsplan och projektbudget. Gör riskanalys – vad kan gå snett i ett projekt? Det är inte så kul, men man kan förebygga mycket strul genom att hitta de kritiska punkterna. Känner man som projektledare att det är orealistiskt är det bättre att tala om det från början, så att man slipper hamna i en omöjlig arbetssituation. Börja arbetet med tidskalkylen med den tidpunkt när du ska vara färdig och se vad du ska göra innan dess, så får du en tidsplan som stämmer.

Tredje problemet är att projektet hamnar i konflikter med linjen. Det kan till exempel ta sig uttryck i att båda sidor vill anlita samma personer eller att man i projektet vill träffa alla som arbetar i linjen, men vissa säger att de inte har tid. Detta leder till en svår arbetssituation för medarbetarna. Det finns en risk att man inte når målen och att projektet får dåligt rykte i organisationen.

– Det gäller att tydliggöra projektets nytta för linjeverksamheten, säger Pia Juhlin Åstrand. Det är inte alltid så lätt, men det är enda sättet. Ställ krav via beställarna. Här gäller det, återigen,

att beställarna är lojala mot projektet. De får inte säga: ”Projektet är vid sidan av, man kan inte kräva för mycket av linjen”.

Oväntade händelser i organisationen är ett fjärde problem. Det kan vara att någon projektledare försvinner eller att verksamheten flyttas. Det leder till störningar i projektets verksamhet och minskat engagemang i organisationen. Då blir det svårt att nå målen inom uppsatta ramar.

– Lösningen är att gilla läget. Man får vara realpolitiker och lägga ner, skjuta upp eller förändra projektet, säger Pia Juhlin. Projektledaren måste föra en dialog med beställaren och andra intressenter.

Problem nummer fem är att delmål i projektet kan komma i konflikt med varandra och i förhållande till linjeverksamheten.

– Man får svårt att prioritera. Det kan uppstå risk för fel fokus. Det blir en svår arbetssituation för medarbetarna i såväl projektet som verksamheten. Då gäller det att tydliggöra målen och diskutera prioriteringar med beställaren. Ibland måste någon gå in och stötta projektet.

Var tydlig mot beställarna

Sjätte problemet är att intressenterna blir oense. Projektledare tvingas att försöka ”navigera mellan grunden” och göra alla lyckliga. Eventuella förlorare kan skapa dåligt rykte för projektet. Energi går till organisationspolitik istället för till projektet.

–Man måste lyssna av vem som har makten, vem som är viktigast. Det är jobbigt att hamna mittemellan. Det första projektledaren ska göra är att tydliggöra situationen för beställarna: ”Nu får jag höra ditten från dem och datten från de andra”.

Problem i projektarbetsgruppen är ett sjunde problem som inte är helt ovanligt.

Gruppen är ju nysammansatt och människor jobbar i andra sammanhang, vilket kan skapa konflikter bland annat om vem som ska göra vad. Energi går till fel saker. Tidsplanen riskerar att spricka. Folk börjar prata illa om projektet. Allt detta kan hända i linjeverksamheten också, men det är svårare att reda ut i projekt, menar Pia Juhlin.

–Avsätt tid redan i början för att arbeta med grupputveckling. Ta itu med konflikter med en gång. Mitt bästa råd till projektledare är att först ta det svåraste, det som väcker mest obehagskänslor.

Ett åttonde problem är att projektet aldrig tar slut. Det kan antingen bero på att man får tilläggsuppgifter – eller att man

aldrig blir klar. Resurser försvinner. Engagemanget sinar. Intressenter tappar intresset. En del börjar sprida negativa bilder om projektet:

”Det blev ingenting, det som de snackade så mycket om...”

– Lösningen är att arbeta mot målet och tydliggöra avslutningen. Sätt ett datum då projektets deltagare ska fira – eller dricka gravöl om det misslyckas. En förlängning är okej, men sen måste man avsluta och hellre starta nytt.

Problem nummer nio är att man försummar lärandet. Eftersom man inte alltid pratar om lärorika misstag, gör man om samma misstag om och om igen. Viktig kunskap stannar hos enskilda. Det innebär att kommande projekt inte kan dra nytta av tidigare kunskap.

– Man måste lägga in tid och resurser för lärande i projektplanen! Hur ska vi dra slutsatser? Hur ska vi sprida dem och till vem? Och när ska vi göra det?

Så slutligen det tionde och sista problemet: projektets resultat faller i glömska.

– Hela projektet blir förstås en förlust om man missar att använda resultatet. Investeringen blir inte lönsam. Detta sprider negativa bilder om projektet och om projekt i allmänhet: ”det där har vi testat förut”, säger Pia Juhlin Åstrand.

Lösningen består i att göra en tydlig överlämning till en driftorganisation.

– Det gäller också att planera för uppföljning. Varför inte tillsätta en ”trädgårdsmästare”, någon som kan se till att arbetet hålls vid liv och plockar bort mördarsniglar?

Pia Juhlin Åstrand sammanfattade sina viktigaste råd för att lyckas med ett projekt så här:

– Skaffa en tydlig beställning eller ett tydligt direktiv. Kommunera mycket med alla inblandade och intressenter. Skaffa en projektmentor eller ett bollplank. Sist men inte minst: projektledaren måste vara en förebild och ta hand om sig själv!

Från idé till verklighet

En facklig företrädare får en idé om hur man kan minska risken för skador i arbetet – och sen? Hur gör man för att förverkliga den? Vilken roll kan Satsa friskt spela?

Om detta berättade två SEKO-företrädare vid Vägverket: Jan Salkert vid vägverksklubben Öst i Stockholm, och Ulf Norell, huvudskyddsombud för Vägverket och verksam vid det centrala företagsfacket.

Det var Jan Salkert som i augusti 2005 fick idén om säkrare vägarbetsutmärkning vid vägarbete på flerfältiga vägar.

När man genomför ett arbete på flerfältiga vägar, måste man sätta upp vägarbetsutmärkning som upplyser trafikanterna om att de måste förbereda sig på att byta fil. Det kan vara svårt att genomföra märkningen på ett säkert sätt, särskilt när man arbetar i omkörningsfilen. Flera olyckor och incidenter har inträffat under åren. Det beror bland annat på att när bilister kommer på en omkörningsfil och ligger bakom en lastbil, så ser de ofta inte skyltningen framför lastbilen.

– Förut nöjde man sig med en kvadratmeter stor skylt, men nu är den ännu större. Det är inte lätt att gå över en högrafikerad väg med en stor, tung skylt, konstaterade Jan Salkert.

Han berättade hur han på ett besök på en vägstation diskuterade de här frågorna med medlemmar som menade att de nya större skyltarna borde stoppas av arbetsmiljöskäl. Men detta är omöjligt av trafiksäkerhetsskäl. Det var efter den diskussionen som han började fundera på en helt annan lösning: istället för att människor ska bära omkring på skyltar, skulle man kunna använda en lastbil med mindre byggkran där man hänger tillfälliga vägskyltar över vägen, som en portal. En sådan lösning innebär att arbetstagare både slipper passera körbanan och slipper bära skyltar som väger 10–15 kilo, plus belastningsdelar på 25–30 kilo. Metoden gör visserligen att det blir färre arbetstillfällen, men de som är kvar ute får en säkrare arbetsplats.

Något som har gjort det lite mer komplicerat att förverkliga idén är det faktum att Vägverket numera är uppdelat i två delar, en beställarorganisation som beställer entreprenörer för bygge och underhåll, och "Vägverket produktion" som i konkurrens med andra bygger och underhåller vägar. Det är inte helt klart var ett sådant här förslag hör hemma, eftersom det ligger mittemellan beställar- och produktionsorganisationerna. Men Ulf Norell, facklig representant i en central förslagskommitté, tog till sig förslaget. Han började samarbeta med de olika fackliga organisationerna och förde förslaget vidare ända till Vägverkets generaldirektör. Uppmuntrad av detta började Jan Salkert berätta om idén på olika fackliga möten, bland annat hos maskinheten i Knivsta. Och då råkade han ut för en överraskning:

– Där var det en man som sa : "Det där har jag en video om". Det visade sig att en variant på den här idén hade funnits i Holland sedan 1996! Jag fick låna videon och när det framkom att det redan fanns krocktestad och godkänd utrustning i Europa tog det fart.

Arbetsgivarna beslutade att en förstudiegrupp, där bland andra Ulf Norell och Jan Salkert ingick, skulle åka till Holland. Gruppen var ute och tittade på vägarbetsplatser där utrustningen används. En skillnad jämfört med Jan Salkerts idé är att i Holland sitter skylten inte på själva lastbilen, utan på en släpvagn. Väl tillbaka i Sverige tog Ulf Norell med sig Jan Salkert till Vägverkets centrala arbetsmiljöutskott, där de presenterade förslaget.

–Arbetsmiljöutskottet köpte förslaget och sen har vi fått lobba in det i olika enheter inom Vägverket. En del har känt sig trampade på tårna därför att de tycker att de borde ha gjort det här själva. Sådant måste man ha med i beräkningen när man arbetar med sådana här frågor, säger Jan Salkert.

– Jag och Ulf Norell diskuterade hur vi skulle göra och bestämde oss för att uppvakta generaldirektören och "Satsa friskt". De här ekipagen kostar fem-sex miljoner kronor, det är dyra grejer. I slutändan får ju Vägverket som beställare betala notan. På sikt måste beställaren säga att "det här ska ni ha". Det gäller att någon har mandat att köra över sådana som motsätter sig denna nya och säkrare metod.

Vägverkets GD har under våren 2007 beslutat att gå vidare med portalprojektet.

2. Alla anställda fick chansen att påverka på Skansen

Projekt på Skansen

- 180 anställda arbetar inom de tre verksamhetsområdena djurpark, underhållning och kulturhistoriska byggnader samt inom administrationen.
- Projektteman. Bred försöksverksamhet inom friskvård för att hitta nya former som tilltalar fler, kombinerat med möjlighet för anställda att göra hälsoanalyser.

SKANSEN ÄR EN AV de minsta arbetsplatserna som har genomfört ett Satsa friskt-projekt. Här fick de 180 anställda chansen att direkt, genom en enkät, vara med och påverka vad som skulle göras. Det har bland annat handlat om att hitta nya aktiviteter till den friskvårdstimme i veckan som alla sedan några år har rätt till, men som inte alla använder.

Fack och arbetsgivare är inte överens om allt. Men de samarbetar mycket nära och förtroendefullt, inte minst när det gäller arbetsmiljöfrågor. Så har det inte alltid varit – vi återkommer till den stora och sega elefantstriden.

Skansen hade häromåret i sin utställningsverksamhet ett temaår om sjukdom och hälsa genom århundranden. Det bidrog till att inspirera parterna att ta ett nytt tag med de egna sjukskrivningarna och friskvården och i det sammanhanget passade Satsa friskt väl in. Lena Jansson, personalchef på Skansen, ser att det finns en stor nytta med partssamverkan i arbetet med friskvård och arbetsmiljö, eftersom man ska göra rätt saker, ”det som personalen vill”.

– Vi har arbetat med det här både i arbetsmiljökommittén och i en mindre Satsa friskt-grupp. Vi har diskuterat vilka aktiviteter vi ska satsa på och hur vi ska följa upp och utvärdera dem. Många förslag kom från en enkät om friskvård.

Målet för Skansens Satsa friskt-projekt är att med hjälp av friskvårdssatsningar halvera sjukskrivningen fram till 2008. De senaste siffrorna visar också på färre långtidssjuka och lägre



Marsvin hör till de mer lättviktiga djuren på Skansen. Här i famnen på Linda Askelund.
FOTO: HÅKAN LINDGREN.

sjukfrånvaro, men det är svårt att säga att hur stor del av resultatet som har med Satsa friskt-projektet att göra.

– Sjukfrånvaron har vi redovisat i många år och personalorganisationerna har följt den hela tiden. Vi har samma syn på vikten av att nå en lägre sjukfrånvaro. Det är lättare att jobba med en gemensam målbild, säger Lena Jansson.

Varför har då Skansen så höga sjukskrivningstal? Det är inte någon helt enkel fråga.

– Vi vet inte riktigt varför, trots att vi har försökt att analysera, säger Hans Adamson, facklig företrädare för SEKO som har arbetat som snickare på Skansen i tjugo år.

– Företagshälsovården som fick i uppdrag att titta på det här hade svårt att hitta något som gick att relatera till jobbet. Men vi har en lite högre genomsnittsålder och de som är långtidssjukskrivna är ju oftast 40–50 eller äldre.

Hans Adamsson konstaterar att en del jobb är tunga. På 90-talet råkade de ut för att några unga kvinnor, som arbetade som djurvårdare och lokalvårdare, fick ont i axlar och rygg. Företagshälsovården filmade deras arbetsuppgifter och man förändrade arbetssätt och metoder – bland annat så enkla saker som att ersätta stora vattenhinkar med mindre.

– Man tänkte inte lika mycket på ergonomi tidigare. Nu jobbar personalen exempelvis mycket med att hjälpa varann med tunga lyft, säger Lena Jansson.

– Även om jobbet är rörligt måste man även träna för att klara det på längre sikt. Vi har ibland diskuterat om friskvårdsvårdstimmerna borde vara obligatorisk, ungefär som det är obligatoriskt för brandmän att träna. Men vi har inte kommit dit än.

Höga ambitioner ökar stressen

En del jobb är tidvis stressiga. Det finns mycket positiv stress, till exempel i samband med underhållningsprogram. Men det finns också inslag av oro, bland annat hos dem som arbetar med försäljning och där försäljningsresultaten avgör om jobben finns kvar eller ska försvinna.

Lena Jansson tror att en stressfaktor kan vara att de egna ambitionerna när det gäller vad man vill göra alltid är högre än vad det finns möjligheter till – trots ökade resurser.

Arbetsgivare och fack har i arbetsmiljökommittén sedan länge enats kring friskvårdssatsningar, som exempelvis rätt till en betald timme på en träningshall på Garnisonen, ett stort kontorskomplex på promenadavstånd från Skansen. Samtidigt har parterna samarbetat kring en del förändringar av arbetsmetoder och redskap.

– Friskvårdstimmen måste vara något som sker i organiserade former. Det räcker inte att man exempelvis går hela vägen hem från jobbet. Men det är OK om en grupp bestämmer sig för att träffas någonstans i stan för att tillsammans sedan promenera hit. Man behöver inte använda någon anläggning för att motivera.

Skansen betalar per gång som en anställd besöker Garnisonen för styrketräning eller ett gympass. De anställdas timmar på Garnisonen hade visat tecken på att gå ner. Men under Satsa friskt-året 2006 blev det åter fler som använde träningshallen, för att nå högsta nivån någonsin vid årets slut.

– När vi först fick börja använda Garnisonen fick alla pröva allt. Ett tag höll en del på med badminton och pingis, men det dog ut så småningom. Kvar var innebandy, gympass och styrketräning. Det är svårt nå alla. Man får arbeta i omgångar med att skaka liv i intresset och aktivera folk igen, säger Hans Adamson.

– En fördel med att ha det på Garnisonen är att de som är mest intresserade drar med sig arbetskamrater som inte skulle ha kommit iväg annars. Har man tillsammans bestämt sig för att köra innebandy, måste du ha något bra skäl för att sen inte göra det. Det sociala trycket har stor inverkan. Så det har fungerat, till viss del. Det svåraste är att ändra beteende hos dem som inte inser att de behöver träna.

Å andra sidan finns det också eldsjälar, som exempelvis de som har dragit igång en ”uppvärmningsgrupp” bland de anställda som arbetar inom bygg, park och trädgård. Lena Jansson säger att det verkligen är viktigt med sådana entusiaster, för de kan ofta få igång sina arbetskamrater på ett sätt som är mycket svårt att göra genom initiativ som kommer uppifrån.

Gångtävling och hälsoprofiler

I diskussionerna på de olika avdelningarna om vad Satsa frisksatsningen skulle innehålla, kom bland annat förslag om irländsk och afrikans dans, chigong och lunchpromenader med stavgång. Det blev tyvärr lite tunt på dansen. Ett trettiotal provade på chi-

gong i början, men sedan glesnade deltagarskaran. Det var lunchpromenaderna som i längden lockades flest. Hans Adamsson menar ändå att resultatet är bra, för det gick ju ut på att få fram idéer och låta folk prova på.

–Vi genomförde en gångtävling i maj då Skansen tävlade mot andra företag. Anställda fick stegräknare och rapporterade steg. Det är ju en enkel form för motion, de flesta kan ju gå...

Skansen deltog i ”stegtävlingen” för andra gången och antalet deltagare mer än fördubblades, från 36 till 75 (över 40 procent av samtliga anställda). De talar om att göra det en tredje gång under 2007.

– Men det tar tid att organisera. Det är rätt mycket pyssel, säger Lena Jansson.

Massage har varit ett uppskattat inslag, som man tänker fortsätta med.

– Vi tror att det har hälsofrämjande effekt.

För några år sedan hade Skansen en satsning på kamp mot övervikten. Viktväktarna tog hand om en grupp som efter en tid stolt kunde berätta att de hade gått ner hundra kilo tillsammans. Rökare har fått hjälp med rökavvänjning.

Några har också den här gången gått ett ”Minska din vikt”-program inom företagshälsovården. Andra har satsat på ett program mot stress, ”Leva i balans”.

Genom företagshälsovården har varje anställd kunnat ta fram en personlig hälsoprofil, med resultat från konditionstest och undersökningar av blodvärden och annat. Nästan alla använde sig av möjligheten. Man genomförde hälsoprofilundersökningarna i tre omgångar, med ett 60-tal personer i varje. Först ut var de avdelningar som enligt enkäter hade haft mest stress: avdelningarna för program och information, stabsfunktioner och kulturhistoriska avdelningen.

En gemensam ”hälsoprofil” på företaget har tagits fram genom att de anställda vid högsäsong i slutet av sommaren och lågsäsong vid slutet av vintern svarat på frågor om bland annat stress och relationer till arbetskamrater.

Har det blivit bättre?

– Jag tror det till viss del. Fler har kommit igång och gör lite mer. För varje gång man gör en sådan här satsning kommer några till och anammar något, säger Hans Adamsson.

Hälsoanalysen följs upp efter ett halvår och resultaten från de första tyder på vissa förbättringar. Men det svåra är att få det att hålla i sig på längre sikt.

– Det är många som tycker att det är svårt gå ifrån, att de har

för mycket att göra. Det är inte lätt att ändra vanor. Och det svåraste med friskvård är hur man ändrar beteendet hos dem som inte är motiverade, säger Lena Jansson.

Ersättning av läkemedel ingår i de sjukvårdsförmåner som staten som arbetsgivare tillhandahåller. Men Lena Jansson skulle hellre se att man ersatte friskvård.

– Det är ju bättre att förebygga sjukdom. Men det är en kollektivavtalsfråga som vi inte har kunnat lösa lokalt.

Gott klimat mellan parterna

Facket deltog från första början i diskussionerna om satsningen. Hans Adamson drev på när det gällde att samla representanter från alla avdelningar för att få fram idéer och deltog även själv i gruppen. När de hade fått tillräckligt många idéer drog en partsammansatt styrgrupp upp riktlinjerna.

– En sak som vi fick igenom var att rätten till en friskvårdstimme skulle gälla också deltidsanställda, säger Hans Adamsson. Först talade man om att deltidarna har så mycket fritid att de kan använda den tiden till träning. Men i själva verket är det flera deltidare som kombinerar arbetet på Skansen med andra deltidsjobb och därför tyckte vi att de åtminstone borde få motsvarande en halvtimme i veckan.

– Vi har gott klimat mellan parterna och har lätt att komma överens när det gäller arbetsmiljöfrågor, säger Hans Adamsson. Det är sällan vi stöter på motstånd och får höra ”det kan vi inte göra”. Arbetsgivaren tar skyddsfrågor på fullaste allvar.

Men det goda samarbetsklimatet är ingenting som har funnits som en självklarhet sedan Hazelius’ dagar, precis. Bara för lite mer än tio år sen var motsättningarna tvärtom ganska hårda mellan dåvarande SEKO-ordföranden och den som då hade personalansvaret. Mycket hade sitt ursprung i en het strid i samband med avvecklingen av Skansens elefanter. Den striden efterlämnade ett ödelagt ömsesidigt förtroende mellan parterna. Det handlade också en hel del om ledarstil, hos bägge parter, och personkemi.

– Då var det kinkigt. Det två kunde inte sitta i samma rum, säger Hans. När det är på det viset, blir lätt alla frågor en strids-



Skansen är en levande miljö – för alla parter.

FOTO: HÅKAN LINDGREN

fråga. Allt går ut på djävlas med motparten. Det uppstår en ond cirkel.

Men själv har han bara gott att säga om den nuvarande personalchefen:

– Lena är kunnig och ärlig. Hon vet vad som gäller och försöker inte med några omvägar. Hon mörkar aldrig. Vi har inte samsyn i allt, men vi litar på varann. De gånger som vi har haft lite större frågor där vi inte kommit överens, har vi tagit hjälp av ombudsmän som har kommit hit och förhandlat. De tycker också att det går att resonera med arbetsgivaren här. Det är ett givande och tagande, och när en fråga är avgjord kan den som har förlorat släppa det och gå vidare, utan att älta frågan vidare.

Öppenhet och dialog

Under de tio år som Lena Jansson har arbetat på Skansen tycker hon att det har blivit mer av dialog och samråd. Hon märkte i början hur minnena av elefantstriden hängde i luften, men det menar hon är helt borta nu.

En förklaring till de förändrade partsrelationerna är en ökad öppenhet från arbetsgivarsidan:

– Öppenhet ger bättre dialog och samarbete, säger Lena Jansson. Vår ekonomichef informerar mycket mer om budgeten och om förutsättningarna för att driva verksamheten. När alla känner till möjligheterna, möter vi större förståelse från de fackliga organisationerna på Skansen.

Hon framhåller att det är avgörande hur chef och medarbetare talar med varandra på arbetsplatserna.

– Även där är öppenhet och dialog oerhört viktigt. Utvecklingen går ditåt. Men jag tror att chefer inte kan ha för många under sig. Det blir bäst när chefen är nära sin personal.



Kryddboden i Skansens stadskvarter.

FOTO: MARIE ANDERSSON

3. Samverkansavtalet gav god grund för Satsa friskt på universitetet

UNIVERSITETEN HAR goda fysiska arbetsmiljöer och givande jobb för många. Där gäller det att få anställda att stanna hemma från jobbet när de är sjuka.

På Linköpings universitet samverkar parterna med framgång kring två Satsa friskt-projekt med många olika delaktiviteter. De har en god grund i ett samverkansavtal som fungerar också i praktiken. I den centrala samverkansgruppen har arbetsmiljön stått i centrum.

Utbildning för chefer och gemensamma tag när det gäller att förbättra medarbetarsamtal hör till de satsningar som parterna tror kommer att ytterligare stärka samarbetet för bättre hälsa.

– Det område där vi i facket verkligen har fått mer inflytande är just arbetsmiljön. Vi möter en ökad förståelse för att alla måste trivas och må bra för att verksamheten ska fungera i längden. Vi har respekt för varann mellan parterna och arbetsgivarna har glädje av att ha oss fackliga företrädare som bollplank, säger Christer Bergman, sedan åtta år företrädare för 600 medlemmar i Statstjänstemannaförbundet på Linköpings universitet.

Universitetets centrala samverkansgrupp träffas varje måndag och ett återkommande tema en gång i månaden är arbetsmiljöarbetet. I rehabiliteringsfrågor är den ansvariga på personalavdelningen också mycket noga med att ta med fackliga parter i så tidigt skede som möjligt.

– Vi samlar alla arbetsmiljöombud till en särskild arbetsmiljödag för att diskutera vad som behöver göras framöver.

För även om samverkan kring arbetsmiljöfrågor i det stora hela fungerar bra nu, går det att komma ännu längre, menar han. Det gäller att få fler medlemmar att intressera sig mer för arbetsmiljöfrågor.

Linköpings universitet

- 3 600 anställda, lika många män som kvinnor, arbetar på tre fakulteter i Linköping och Norrköping.
- Projekttema och förbättringsmål:
 1. Ledarskap och delaktighet (tillsammans med Göteborgs universitet) för att utveckla ledarrollen bland institutionernas samtliga chefer, sörja för en ökad delaktighet vid universitetens storinstitutioner samt öka kompetensen vad gäller medarbetarsamtal, samarbete och konflikthantering.
 2. Se tidiga signaler på ohälsa och stress. Utveckla en gemensam modell för rehabiliteringsarbete, pröva arbetsmetoder för förebyggande arbete på en arbetsplats med hög negativ stress samt öka andelen genomförda medarbetarsamtal.

– Arbetsmiljöarbetet får inte vara ett sidospår utan måste finnas med i alla processer och påverka hur vi arbetar och tänker, även när vi tecknar centrala löneavtal.

Christer Bergman arbetar fackligt halvtid, som ST-ordförande på 20 procent och som centralt arbetsmiljöombud vid hälsouniversitetet på 30 procent. Han tycker att det är viktigt att man inte fjärrar sig från verkligheten.

– Att jobba fackligt får inte bli ett självändamål, då blir det helt fel. Fackliga uppdrag ska inte vara reträttposter. Vi fackliga företrädare måste vara kunniga om själva arbetet som bedrivs för att motparten ska lyssna till oss. Lagar och avtal räcker ju inte.

Christer Bergman förklarar att när det gäller vilka problem med arbetsmiljö och hälsa som facket ser som de största och viktigaste, har det under de senaste åren svängt över mer och mer mot psykosociala förhållanden:

– Den fysiska sidan har vi klarat av ganska bra. Det finns tekniska och ergonomiska lösningar på mycket, även om vi fortfarande diskuterar det stillasittande arbetet som ofta leder till problem med nackar och musar. Men de psykosociala arbetsmiljöproblemen är svårare att angripa. Från ST:s sida har vi ganska intensivt tagit upp frågor inom det här området och vi har i princip fått ett bra gensvar från arbetsgivaren. Vi har tidigare saknat en bra organisation för det här arbetet. Men nu har arbetsgivaren förstått att vi måste ha en organisation värd namnet, annars fungerar det inte. Det känns bra att vi har fått med dem på tåget.

Samverkan centralt och lokalt

Som Saco-rådsordförande vid Linköpings universitet håller Per Larsson ihop flera olika fackliga organisationer inom Saco, inklusive de två största på universitetet, civilingenjörernas och universitetslärnarnas fack. Totalt representerar han 2300 medlemmar, däribland nästan alla lektorer.

– Vi är inte överens om allting och kommer inte bli det heller, säger Per Larsson. Men ofta kan vi skapa en samsyn för att förbättra för de anställda.

Från en del medlemmar möter han ibland kritik som går ut på att de vill ha en större tydlighet i partsrelationerna: ”Det syns inte vad ni gör”.

– I den gamla modellen för partskontakter syntes facket mer, med förhandlingsprotokoll utifrån medbestämmandelagens paragraf elva. Med samverkansavtalet hanterar vi frågor löpande,

utan förhandlingar och protokoll, men vi når bättre resultat. Många MBL-förhandlingar slutar ju ändå med att parterna är oense och då gör arbetsgivarna som de vill.

– Kanske passar det här arbetssättet just nu men inte om tio år, precis som det kanske inte var det rätta under första halvan på nittiotalet. Men just nu är det bra tajmning och rätt personer för den här formen av samverkan, funderar han.

Det viktigaste just nu är att få samverkan att fungera lokalt.

– Centralt har vi redan vuxit in i att arbeta i en samarbetsanda, men nu gäller det att stötta de lokala samverkansgrupperna, som arbetar med de institutionsnära frågorna.

Men det är inte alltid lätt att rekrytera till fackliga uppdrag. Det saknas en del lokala företrädare. Facken kan inte använda all facklig förtroendemannatid som de har.

– Vi har vakanser i några av de tjugo lokala samverkansgrupperna och då får någon från Saco-styrelsen gå in från vår sida, säger Per Larsson.

Från alla parter råder stor enighet om att den centrala samverkansgruppen fungerar bra. Den stora frågan gäller istället lokala samverkansgrupper: hur man får liv i dem, så att de kan fungera som motorer i såväl arbetsmiljöfrågor som andra samverkansfrågor? Det är mycket som man ska hinna med. Det finns alltid många vardagliga problem som man måste åtgärda. Det kan därför vara svårt att ta sig ur det kortsiktiga perspektivet.

"Samverkan behöver en skjuts"

När facken har svårt att få representationen att fungera lokalt är detta ett dilemma också för arbetsgivaren. Parterna ser det här som en gemensam angelägenhet. Det förklarar Maria Starwing på universitetets personalavdelning.

– Samverkan behöver en skjuts, en injektion. Samverkan är något som vi måste vårda och förvalta väl, säger hon. Det finns starka drivkrafter för att hålla samverkansavtalet levande, men det kräver också aktivitet från båda parter.

Hon arbetar sedan 2002 med att driva projekt som ofta har koppling till vad som sägs i samverkansavtal om arbetsmiljöfrågor. När hon började fick hon höra att det råder goda relationer med facket och att parterna försöker att dra åt samma håll. Och det känner hon också att man har gjort, i de projekt som hon har arbetat med.

– Om parterna går i armkrok för att möta problemen blir det bättre, säger Maria Starwing.

Hon menar att det handlar inte bara om parternas principiella ställningstaganden, utan också om personliga relationer, om att de individer som företräder parterna vill samverka och ser nytan med det.

– Och att de tycker om att göra nytta och inte sitta och hålla armarna i kors.

När det gäller förhandlingar finns en starkt rotad kultur som kan sammanfattas som att parterna har ”en mer tillbakalutad position”, som Maria Starwing uttrycker det. Där facken låter arbetsgivaren göra jobbet. Men när det gäller samverkan kring utvecklingsarbete måste man istället luta sig fram och alla måste vara aktiva i problemlösningen. Hon tycker också att intresset och aktiviteten har ökat de senaste åren.

– Det har blivit mycket mer framåtlutat.

Parterna klarade prövningen

Partsrelationerna på alla nivåer blev nyligen satta på prov, när Linköpings universitet under 2006 för första gången sedan starten för drygt 30 år sedan sade upp personal, även bland lärare och forskare. Orsaken var en nedgång i antal sökande till tekniska utbildningar. Maria Starwing beskriver det som en ”vändning och brytpunkt” men hon menar att parterna klarade prövningen bra och att de gick stärkta ur processen. De gemensamma erfarenheterna resulterade i att parterna tillsammans byggde en gemensam metod för hur utvecklingsarbete på Linköpings universitet ska bedrivas.

De fackliga organisationerna drev för några år sedan gemensamt på om att utöka personalavdelningen – och resultatet blev den tjänst som Maria Starwing nu har.

– A och O är att det finns tillräckligt med folk som kan arbeta med frågorna. Tillsätter arbetsgivaren inte resurser är det ett tecken på att man inte menar allvar när man säger att samverkan är viktigt, menar Christer Bergman.

Det tvärfackliga samarbetet fungerar också synnerligen väl. Kenneth Lind är ordförande för den minsta fackföreningen, SEKO,

Möte i lokala samverkansgruppen på Linköpings universitet.

FOTO: STAFFAN GUSTAVSSON



med vaktmästare och lokalvårdare som två stora grupper. Han förklarar:

– På samverkansmötena tittar inte jag enbart på SEKO:s intressen, utan jag ser till alla anställda, oavsett organisationstillhörighet.

Så gör även de andra fackliga företrädarna.

– Det är inte nödvändigt att jag sitter för SEKO på alla möten. Vi har ett så bra tvärfackligt samarbete så ibland kan Sako istället sitta med två representanter, säger Kenneth Lind.

Satsa friskt-projektet och partssamverkan

Hur har samverkan kring Satsa friskt-projektet sett ut? Christer Bergman börjar med att tala om ”en insiktsfull rektor” som genom resultatet från arbetsmiljöenkäter såg att det fanns ”stora möjligheter till förbättringar”. Genom Satsa friskt-projektet fick de ökade resurser att göra någonting.

– Vi blev jättegglada när vi fick så mycket pengar. Ansökningarna gjorde vi ihop. Grunden var lagd genom samarbetet i den centrala samverkansgruppen. Men initiativet kom från personalavdelningen.

Per Larsson ger i stort sett samma bild:

– Maria Starwing har stått för mycket av förarbetet, men sen har vi sjösat projektet tillsammans och där är vi med. Vi har till exempel kommit med en hel del förslag om att förbättra underlaget för medarbetarsamtal, säger han.

Maria Starwing ser för sin del vissa nyanskillnader i de två projektens framväxt: Personalavdelningen kläckte idén till projektet ”Se tidiga signaler om ohälsa och stress” och menar att facket anslöt sig med gillande. När det gäller den ansökan som handlade om ledarskap arbetade parterna mer tillsammans redan från början, även om det var folk på arbetsgivarsidan som höll i pennan.

I varje delprojekt finns en projektgrupp med parterna, som oftast möts mellan var fjortonde dag och en gång i månaden. Beroende på vilken fas som de befinner sig i möts de olika ofta.

Maria Starwing menar att det finns en stor nytta med att parterna arbetar nära tillsammans i den här sortens projekt.

– Det är en styrka att ha med sig en facklig ordförande i ett projekt, för att väcka intresse och hitta rätt. När man exempelvis arbetar med medarbetarsamtal är det ju viktigt att komma ut i olika grupperingar och diskutera.

Med hjälp av centrala och lokala arbetsmiljöombud kan olika

material testas i förhållande till alla yrken. Genom Saco:s dokto-
randombud kan man nå ut till den speciella grupp som dokto-
randerna utgör.

Det finns en stor fördel med att kunna gå ut med de två per-
spektiven, utifrån inställningen ”nu måste vi samlas och hjälpas
åt”.

– Vi gör det här jobbet tillsammans. Jag får stöd, hjälp och
vägledning när jag behöver det, trots att parternas företrädare
har ont om tid. Det kan handla om att navigera rätt lokalt, driva
på och övervinna motstånd. När det uppstår akuta lokala pro-
blem går vi ofta dit tillsammans.

Ett exempel är en arbetsplats där tre arbetsmiljöombud sam-
tidigt signalerade stora problem, vilket var ett uttryck för miss-
nöje med lokala förhållanden. Då besökte Maria Starwing
arbetsplatsen tillsammans med ett huvudskyddsombud och
efter diskussioner startade de en insats med stöd av företagshäl-
sovården. Det hela slutade så småningom på ett sätt som alla
blev nöjda med.

Stora mörkertal om sjuknärvaro

– När du som lärare är sjuk kan du ta dig till universitetet och
undervisa mellan ett och tre och sen vara hemma i övrigt. Ingen
får veta att du är sjuk, säger Per Larsson.

Sjukfrånvaron har det talats mycket om – men sjuknärvaro är
ett fenomen som på kort sikt kan minska sjukskrivningstalen
men öka dem på längre sikt genom långtidssjukskrivningar.

– Det finns säkert ett mörkertal när det gäller sjuknärvaro,
speciellt på universitetet där många brinner för sitt jobb, säger
Christer Bergman.

En del plockar ut semester när de är sjuka. Till viss del kan det
handla om ekonomi, för att slippa karensdagarna. Men än mer
handlar det om att på en sådan här arbetsplats vill människor
prestera och jobba på, i allt för hög grad än vad som är nyttigt.
Därför krävs bra mellanchefer som ser detta och reagerar.

Maria Starwing berättar att de försöker bekämpa fenomenet
med ”sjuknärvaro” och få lärare att sjukanmäla sig. Den som går
sjuk till jobbet är ju är en hälsorisk som kan orsaka lång sjukfrån-
varo.

– Mycket ligger i ledarskapet, att chefen verkligen ser sina
medarbetare och tar större ansvar för hur de har det.

Projektet har enligt Per Larsson haft en ”utbildande karak-
tär”, för det handlar om att få upp frågan på bordet för prefek-

terna och få dem att utnyttja den kompetens som finns inom företagshälsovården.

– Det har vuxit fram en förståelse för att man inte kan blunda för att vi har medarbetare som jobbar för mycket.

Livliga diskussioner om medarbetarsamtal

Till det som har diskuterats mycket hör medarbetarsamtal, hur de ska genomföras och vem som ska hålla i dem. Parterna har tillsammans arbetat fram krav på hur medarbetarsamtal ska utformas och en modell för att hjälpa bägge parterna.

– Båda parter har ju ett ansvar för att det ska bli bra, säger Christer Bergman. Vi är mycket nöjda. Vi har fått bra gehör för våra synpunkter och tillsammans har vi gjort ett kanonjobb.

– Det är ett erbjudande att ha ett medarbetarsamtal. En del medlemmar kommer att vägra, men de måste då förklara varför de avböjer.

Ett dilemma är stora arbetsplatser där chefen befinner sig långt bort och har svårt att överblicka arbetet i alla delar av verksamheten.

Diskussionerna har handlat mycket om hur man ska hitta en balans mellan de två parternas perspektiv. En del har tidigare uppfattat medarbetarsamtalet som ”den enskildes arena” för att fritt kunna diskutera sin arbetssituation. Men Maria Starwing understryker att medarbetarsamtalet också måste få vara ett sätt för chefen att kommunicera mål och strategier och utifrån dessa ”sätta in personen i sitt sammanhang”.

– Nu har vi hamnat i jämviktsläge, där det handlar om både-och. Man kan inte vara utan någondera sidan för få det att bli bra, för medarbetarsamtal rör ju just individen i ett sammanhang; i grunden finns mål och visioner och frågan är hur jag som individ relaterar mig till dem.

Annorlunda ledare behöver mer arbetsmiljöutbildning

– På den här sortens arbetsplatser finns en stor lokal frihet och kollegial kultur. Det betyder att i de flesta frågor kan ingen peka uppifrån och säga: ”Så här ska ni göra”. Det är en stor skillnad jämfört med både företag och de flesta andra statliga verksamheter, säger Maria Starwing.

Något annat som också är speciellt för ledningsarbete i högskolevärlden är systemet med rotation på många av de akademiska chefsposterna. På varje institution finns en prefekt som



På Linköpings universitet har parterna tillsammans formulerat krav på hur medarbetarsamtal ska utformas.

FOTO: STAFFAN GUSTAVSSON

leder det löpande arbetet och verkställer de beslut som institutionens styrelse fattar. Längre var det kutym att man var prefekt under tre år, sen gick man tillbaka till att vara en vanlig kollega bland kollegorna.

Christer Bergman tycker att det är bra att man alltmer har gått över till att folk får i uppdrag att vara prefekt under sexårsmandat.

– Då hinner man komma in i jobbet. Dessutom är det mer lockande för dem som verkligen vill ta an sig uppdraget

och som tar det på allvar.

En fördel med det roterande chefssystemet är att det skapar förståelse för uppdraget, vilket kan gynna hela organisationen. Maria Starwing tror att det i bästa fall kan stärka medarbetarskapet så att fler kan se helheten. Men det faktum att chefskapet är ett tillfälligt uppdrag kan också göra att det blir svårt att ta beslut som missgynnar medarbetare, även när sådana beslut är nödvändiga.

– Det kan vara svårt att distansera sig från sina medarbetare, men ibland måste man som chef göra det, säger hon.

Om man inte kan hantera dubbelheten på ett bra sätt finns det en risk att ledarskapsproblemen ”hamnar i magen”, konstaterar hon.

– Det är en trend på universitetet att man lyfter upp ledarskapsfrågor mer. En orsak till det är att vi har fått allt färre men större institutioner. Förr kunde en prefekt ha 50–250 medarbetare, i dag är det vanligast med 400–500.

Att få in arbetsmiljön i ledarutbildningen är en nyckelfråga, menar Per Larsson, som själv har varit prefekt.

– För tio år sen utbildade vi inte ens prefekterna. När jag själv började 1990 fick vi bara ett par timmars utbildning kring administration och ledningsfrågor. Men tjänsten utvecklades under 90-talet. Utbildningen av chefer har efterhand fått mer resurser.

Maria Starwing förklarar att de har varit mycket måna om att få med de fackliga parterna. Från Saco deltar Per Larsson och hans vice ordförande på ledarskapsseminarierna.

– Det är inte bara för syns skull man har med oss. I en del frågor leder vår medverkan till att man tänker ett varv till, säger han.

4. Gott samarbete efter kärv start på Banverket

– **HÄNDER NÅGOT** liknande en gång till, att vi inte är med på vagnen, då stryper vi kassan genom att meddela Utvecklingsrådet att partssamverkan inte fungerar som det var tänkt och sagt att det skulle göra.

Ungefär så sade facket till arbetsgivaren på Banverket, när ledningen just hade tillsatt en styrgrupp utan att tala med de anställdas företrädare.

Det var en lite kärv start, med andra ord. Men sedan gick det bra.

Såväl Håkan Du Rietz från arbetsgivarsidan som Roger Sturk från facket har mest positiva saker att säga om partssamarbetet i Banverkets omfattande Satsa friskt-projekt, som består av flera delprojekt. Flera handlar just om att förbättra samverkan inom myndigheten.

Håkan Du Rietz önskar möjligen att fackets företrädare skulle vara ännu mer delaktiga i projektarbetet.

I början av 2007, när projektet hade pågått i ett och ett halvt år, förändrade man organisationen för Satsa friskt inom Banverket. Det hängde ihop både med att stora delar av Banverket gick igenom en omfattande organisationsförändring samtidigt som några av delprojekten var avslutade. Man skulle övergå till att arbeta mer med att sprida och införa resultaten i olika delar av verket. Istället för att ha en central projektledning och formella delprojekt, finns nu arbetsgrupper för olika områden. Några före detta projektledare arbetar i en utvidgad gemensam projektgrupp som träffas varannan månad under en eller två dagar.

Banverket

6 300 anställda ansvarar för drift och underhåll av större delen av järnvägsnätet i Sverige och fördelar tillgång till rälsen till de företag som fraktar gods och passagerare. Myndigheten planerar och upphandlar också nya järnvägsbyggen. Banverket bildades 1988 när det gamla SJ delades upp och tågtrafiken avreglerades. Verkets anställda finns på tre typer av enheter: producerande resultat-enheter (cirka 60 procent av de anställda), förvaltande beställarenheter (drygt 25 procent) och stödjande enheter (cirka 15 procent).

Banverket har från 1 februari 2007 en ny organisation för den verksamhet som inte är producerande och nu har verket två förvaltande divisioner (1 670 anställda) och två stödjande enheter (950).

Projekttema: Tre stora projekt är "Medarbetardialogen", som utvecklar olika metoder för att förbättra medarbetarsamtalen och arbetet i samverkansgrupper, "Hälsoprojektet", som inom Banverket Produktion har utvecklat olika former för att främja friskvård och "Arbetsmiljökrav i samband med entreprenader". Tre mindre projekt handlar om verksamhetsanpassad arbetsmiljöutbildning, ergonomiinformation och hälsoundersökningar för förebyggande arbete.

Även styrgruppen träffas ungefär varannan månad, på möten som brukar ta två-tre timmar.

Visserligen blev det en plump i protokollet i inledningen när det gällde samverkan – men trots detta har de centrala parterna på Banverket under lång tid satsat seriöst och tillsammans på att få både ordning och fart på samverkan, efter det senaste samverkansavtalet som slöts 1997. De genomförde då en gemensam kampanj, som kallades Omtaget. Namnet säger väl något om ett läge som många känner igen när det gäller just samverkan. Det kan behövas ta nya tag ibland, starta om.

"Armkrok när vi kräver det"

– Banverket är en stor organisation och det fungerar olika på skilda ställen. Men centralt fungerar det oftast bra. Vi finns för det mesta med redan i förhandssnacket och presenteras inte bara för färdiga förslag. Parterna går armkrok när vi kräver det. Det händer också mycket som vi inte vet om, sånt som bara rullar på. Men får vi veta någonting är det inget problem att komma med i arbetsgrupper och liknande.

Det här säger Roger Sturk, spårsvetsare i Karlshamn som har jobbat fackligt sedan han blev skyddsombud 1984 och facklig företrädare på heltid sedan sex år. Idag är han arbetsmiljöansvarig inom SEKO:s gemensamma företagsfack, vald av ett 30-tal SEKO-klubbar inom Banverket. Inom Satsa Friskt är han SEKO-företrädare både i styrgrupp och projektgrupp, och har också varit aktiv i arbetet i ett av de största delprojekten, Hälsoprojektet inom Produktion.

– Ansökan till Satsa friskt skrev jag och Banverkets arbetsmiljöstrateg på någon månad, säger han. När vi väl hade fått veta att vi kunde söka, gick vi ut i verket och frågade om idéer. Det kom sammanlagt ett trettiotal olika idéer, så vi fick sålla ganska bra. En del sågade vi direkt. Det var önskemål om stöd till sådant som man skulle göra ändå. Det fanns arbetsgivarföreträdare som inte insåg att det är omöjligt att exempelvis få pengar för att göra undersökningar som de ska göra enligt lagen.

Trots incidenten då arbetsgivaren utsåg styrgrupp utan att tala med facket, tycker Roger Sturk att det goda omdömet om relationerna mellan parterna centralt i särskilt hög grad gäller Satsa friskt:

– Jag upplever att här är motparten mer mån om att samverka, därför att vi har ett slags veto. Och att det vetot finns, gjorde vi tydligt när de hoppade över skaklarna med styrgrup-

pen. De uppfattade situationen och erkände: ”OK, vi har missat det helt enkelt”. Och de har inte gjort om någonting liknande. Vi stämde i bäcken rejält, kan man säga.

”Arbetsmiljöfrågorna har flyttats ner”

Roger Sturk har många uppdrag. Bland annat är han SEKOs företrädare i verkets centrala arbetsmiljöutskott, som fungerar som ett beredningsutskott för centrala samverkansgruppen. Arbetsmiljöutskottet jobbar på uppdrag av centrala samverkansgruppen, men när parterna i utskottet är överens kan de lyfta upp egna frågor direkt till generaldirektören för beslut. Fram till för snart tio år sedan fanns en traditionell skyddskommitté där generaldirektören satt, men den ersattes alltså av en beredningsgrupp. I skyddskommittén tog man fler beslut, just eftersom högste chefen satt vid bordet, enligt Roger Sturk.

– Nu är det som om arbetsmiljöfrågorna har flyttat ner ett steg. Oron för att fatta arbetsmiljöbeslut förstärks också av att många beslutsfattare är rädda för att försämra förutsättningarna för resultatenheten Produktion, eftersom man konkurrerar med entreprenadföretag.

Men i grunden är han ändå positiv till samverkansavtalet.

– Det gör att vi kan umgås mer naturligt. Förut var vi mer parter på varsin sida, men nu möts vi på samma plan, åtminstone när det gäller arbetsmiljö. Det är inte samma hierarki och prestige. Arbetsgivarna ser oss från arbetstagarorganisationerna som en resurs.

Åtminstone för det mesta – för, som sagt, det finns stora skillnader inom denna stora myndighet:

– Idag finns hela spektrat när det gäller hur samverkan ser ut i praktiken. En del samverkansgrupper fungerar exemplariskt. I andra grupper är parterna som hund och katt. Det handlar mycket om personkemi och om att våga lita på andra, säger Roger Sturk.

Han tror att en del chefer i grund och botten bara ser samverkan som ett nödvändigt ont och han frågar sig om sådant som utbildning alltid hjälper:

– Vissa chefer är kanske obildbara?

”Insynen är total”

– För verksamhetens bästa är det viktigt att facket kommer med tidigt i en beslutsprocess och exempelvis sitter med i utred-

ningar. Det innebär ju en hjälp till chefen, som får ett bättre beslutsunderlag.

Det säger Håkan du Rietz, projektledare för Satsa friskt, som kom in i projektet när det hade varit igång en tid och därför inte var med när arbetsgivarparten glömde bort att fråga facket om styrgruppen. Han är dock inte förvånad över att det inträffade:

– Jag känner igen mönstret. Med det nya samverkansavtalet utvecklades en ny tradition där parterna har en dialog mellan mötena, och på mötena bekräftar de det som de har talat om mer informellt. Ibland blir handläggare alltför ivriga att komma igång med ett projekt som de tycker att de har pratat med facket om och som man verkar vara överens om.

Håkan du Rietz har erfarenheter från bägge sidor av ”samverkansbordet”. Han är en långvägare som har arbetat i verksamheten i 30 år, varav ungefär halva tiden som teletekniker i Halmstad och som facklig förtroendeman i Västsverige för Statsanställdas förbund/SEKO. Andra halvan av sin tid har han först varit chef lokalt och därefter arbetat vid Banverkets huvudkontor med frågor som rör verksamhetsutveckling och olika typer av uppdrag, bland annat Omtaget-kampanjen. Idag är han på halvtid huvudprojektledare för Satsa friskt, i kombination med olika uppdrag inom personal- och verksamhetsutveckling samt budgetuppföljning.

Håkan du Rietz säger själv att han ”brinner för samverkan”.

– Fungerar samverkan kan man snabbare och enklare rätta ut missförstånd och lösa problem. Jag vill ha med facket mer aktivt i det centrala projektarbetet – betydligt mer än de fackliga företrädarna orkar med. De har ju sina begränsningar, det finns så många sammanhang som de ska vara med i.

Men han tycker för egen del att facken borde prioritera den här typen av direkt delaktighet ännu mer än vad de gör, eftersom de i kraft av sina kunskaper kan vara med och påverka villkor och förhållanden som berör medlemmarna.

– Samverkan är inte bara att ta vissa konkreta beslut. Det handlar om att forma ramar och ta fram gemensamma beslutsunderlag. Därför är det en styrka när facken är med och jobbar direkt i delprojekt, och inte bara sitter i centrala grupper och tycker ja eller nej.

Håkan du Rietz anser att parterna har en bra dialog inom Satsa friskt.

– Ingen är rädd för att när som helst ta telefonen för att ta upp en diskussion. Insynen är total för alla, eftersom vi har alla dokument tillgängliga via en gemensam nätplats.

– Vi har mycket få stridsfrågor, eftersom alla som arbetar i projektet är så engagerade i de frågor som det handlar om.

Stödja samverkan

Det finns gemensamma nämnare mellan Omtaget och de projekt inom Satsa friskt som handlar om att förbättra villkor för samverkan och delaktighet, berättar Håkan du Rietz:

– Då och nu hamnar vi ofta på ställen där samverkan inte fungerar fullt ut och då visar det sig ofta att man har nytt folk på bägge sidor. Ibland är det folk som har kommit utifrån och inte är vana vid den kultur som har vuxit fram i staten under 30 år, ända sedan det statliga medbestämmandeavtalet. Det är en kultur som inte riktigt finns i industrin.

Han uttrycker det som att de som har kommit utifrån ”har hoppat över grundskolan, de har inte varit med om det som vi växte upp med”. Och detta faktum tror han kan förklara en del av de tvister som ibland uppstår.

Det förekommer att fackliga företrädare upplever att det formella samverkansarbetet bara innebär att chefer informerar: ”Så här ska vi göra”. Den fackliga parten är inte med i processen. Det är inte lätt sätta emot när det har gått för långt i förberedelserna för ett beslut, menar han.

Håkan du Rietz ser att chefer ibland tycks vara rädda för att släppa in facket och funderar över om det kan bero på en oro för att blotta sin okunskap.

–Man måste vara två för att dansa och det är ofta jobbigt att samverka. Det är sällan som parterna är helt jämbördiga. Antingen kan de fackliga företrädarna vara gamla rävar, medan cheferna är oerfarna – eller så kan det vara tvärtom. Som chef måste man vara beredd på att ibland kan facket mer om det som man samverkar kring, säger han.

Ibland kan det också vara tunt och grönt på bägge sidor. Därför blir det desto viktigare att stödja samverkan. Först fanns tankar om att kalla in alla chefer på särskilda kurser på temat samverkan, som en del av Satsa friskt. Men sen har de gått över till att satsa på att få in temat mer i den ordinarie ledarskapsutbildning som finns.



Den fysiska arbetsmiljön har stor betydelse för Banverkets anställda, inte minst vid upprustningen av Nynäsbanan.
FOTO: BANVERKET

– Vi har gjort en förstudie då vi åkte runt och frågade alla enheter om vilka problem och behov de hade och det visade sig att de inte var desamma överallt. Ibland behövde man utveckla dialogen i lönesamtal eller arbetsplatsträffar, ibland var det samverkansgrupper som var problematiska. Utifrån denna förstudie har vi tagit fram ett smörgåsbord med verktyg och metoder som kan vara till hjälp. I ett antal pilotprojekt runt om i landet har vi prövat dessa och nu ska vi utvärdera resultaten.

Sedan ska man lokalt kunna avropa tjänster från en förteckning med både interna och externa tjänster.

– Centralt kan vi bara ställa oss bakom och rekommendera. Vi kan ju inte tvinga någon. De berörda måste själva vilja för att det ska ge effekt.

Observatör följer samverkansgrupp

En metod som de har arbetat med är att låta en utomstående observatör följa en samverkansgrupp, sitta med på några möten och prata med medlemmarna. Detta är någonting som Håkan du Rietz själv prövade på redan under Omtaget, och han har gjort det även i det här projektet.

– Det är nyttigt att någon kommer utifrån och ifrågasätter hur man arbetar. Men det finns många hundra samverkansgrupper, på flera olika nivåer, så det gäller att hitta tillräckligt många medarbetare eller konsulter som kan ta på sig uppgiften att observera och stötta grupperna. Det kan vara fackliga företrädare, eller chefer från annan grupp. Som hjälp till observatörer tar vi fram en checklista på vad de ska titta på och sätta sig in i innan de börjar observera mötena. Det handlar till exempel om att läsa tidigare protokoll.

Ursprungligen tänkte de sig att ta in utomstående konsulter för att hjälpa samverkansgrupper att fungera bättre. Men idag är inriktningen att i huvudsak klara det med egna krafter.

– I grunden håller jag på att vi ska använda internkonsulter så långt som möjligt. Men det går inte överallt. Då vi tar in externkonsulter, som vi ska lära oss av för att få fram internkonsulter.

Han menar att det är viktigt att det är de själva på Banverket som ska hantera frågorna. Det finns en fara i att låta utvecklingen vara beroende av utomstående som man tror vet bäst.

Det är inte bara vad som händer på mötena som är viktigt. Håkan du Rietz menar att man måste tänka sig in i hur det är att som medarbetare utanför samverkansgruppen få en bild av diskussioner och beslut genom att läsa protokoll. Det räcker inte att

ledamöterna själva får ut något av korthuggna punkter i ett protokoll, om förståelsen bygger på att de kan fylla i mellan raderna med det som de känner till. Protokoll från samverkansmöten är i grunden förhandlingsprotokoll, menar Håkan du Rietz, och borde därför vara mer av diskussionsprotokoll än vad som ofta är fallet idag. Och om man i protokoll refererar till underlag, måste det också framgå hur man kan hitta dessa.

Håkan du Rietz understryker att det är viktigt att samverkan grupper inte får bli alltför familjära.

– Samverkansavtal är ju faktiskt en förhandlingsordning och det får inte bli så att chef och centrala fack pratar ihop sig allt för mycket, så att de inte längre är partsföreträdare.

"Aldrig för mycket om ergonomi"

I ett delprojekt, som handlar om att informera om ergonomi, har partssamverkan varit mycket direkt och aktiv. Detta har arbetsgivare och facket ju gjort i hundra år, kan man invända. Men om ergonomi kan man aldrig prata mycket nog, menar Håkan du Rietz:

– Även om man egentligen vet hur det ska gå till, så gör de flesta fel. Det behöver man inte gå längre än till sig själv för att se. Alla behöver påminnelser och repetitioner, gärna i små portioner åt gången.

I projektet har de arbetat med att få fram pedagogiska illustrationer och texter som personer kan ta till sig. Materialet ska användas exempelvis på arbetsplatsträffar, eller i samband med att ett arbetslag tar itu med ett speciellt arbete. Håkan du Rietz tycker att det är bra om chefen, som är den som ytterst har ansvaret för att de anställda får information om risker i arbetsmiljön, ber skyddsombudet ta hand om en extra duvning om ergonomi på arbetsplatsträffarna.

– Skyddsombuden har både kunskanden och förtroendet från de anställda. Med hjälp av materialet, som innehåller föredragsbilder och talarmanus, kan även de som är noviser klara en presentation. Det visar försök som de har genomfört.

Ett annat delprojekt, där partssamverkan har betytt mycket, har handlat om att göra om arbetsmiljöutbildningen inom Banverket. Tidigare hade man en utbildning i två steg. Det första steget var en grundutbildning för chefer, skyddsombud och ledamöter i samverkansgrupper. Det andra steget riktade sig enbart till chefer och vissa samverkansledamöter, som för att kunna ta emot delegering av beslut behövde en fördjupning om

lagar, regler och föreskrifter. Nu har man gjort om grundutbildningen så att även den ger deltagarna underlag för att kunna ta emot delegering.

Den delen riktar sig numera också till upphandlare.

– I den här frågan har vi haft konflikt med facket om tolkningen av vad Satsa friskt-pengarna får gå till, berättar Håkan du Rietz. Från arbetsgivarens sida menar vi att det finns ett behov av att utbilda vår förvaltarorganisation om arbetsmiljö utifrån ett byggherreansvar. Facket anser att pengarna bara ska gå till Banverkets egen personal. Men jag menar att om upphandlarna lär sig att genomföra en bra upphandling utifrån ett arbetsmiljöperspektiv, kommer produktionspersonalen att ha nytta av detta när de gör jobben.

Fördjupad utbildning i arbetsmiljö

I ett andra steg ska det finnas en fördjupande utbildning i hur man arbetar med arbetsmiljö inom den egna verksamheten. Först ut var Produktion, där en arbetsgrupp med fyra-fem fackliga företrädare och lika många arbetsgivare tog fram en verksamhetsanpassad arbetsmiljöutbildning. Roger Sturk berättar att de började med att hjärnstorma kring vad de ville ha med i en sådan utbildning. De kom fram till att om alla önskemål skulle genomföras skulle utbildningen ta två veckor! Sedan började de rensa bland önskemålen och titta på hur andra gjorde. Man kom fram till en ny pedagogisk uppläggning där deltagarna utifrån fallbeskrivningar diskuterar hur de bör agera, kombinerat med vissa nyckelföreläsningar som de behöver för att komma vidare och några fördjupningsföreläsningar.

Hälsoprojektet inom Produktion är det näst största inom Satsa Friskt. Projektet är lite annorlunda, eftersom det bara har genomförts inom en enda del av Banverket, om än den största med nära hälften av de anställda.

– De har arbetat med friskvård på ett intressant sätt, där de har satsat på riskgrupper som överviktiga, rökare och nattarbetare. De har arbetat med rådgivning om allt från matlådor till kärlkramp och förslitningsskador. Och de har utvecklat metoder för hälsobokslut och diplomering av ”hälsoinspiratörer”. De har fått en del goda resultat. Men det gäller också att få andra att anamma detta, säger Håkan du Rietz.

Roger Sturk hyser en viss oro för att det blir svårt att få andra enheter avsätta egna medel för att genomföra sådant som Produktion genom projektet har fått stöd för.

– Personligen tycker jag att vi borde lägga mer resurser på att sprida Hälsoprojektet, säger han.

Både Roger Sturk och Håkan du Rietz menar att det gäller att få ansvariga att inse att satsningarna kommer att löna sig.

– Det är oerhört intressant att de på Produktion har tagit beslut om att permanent inrätta hälsoinspiratörerna. Ledningen ser att det är en ekonomiskt bra affär för Banverket med friska medarbetare, säger Håkan du Rietz. Chefen uttrycker det mycket begripligt: ”Det kostar med friskvård – men det är ännu dyrare med sjuka människor och rehabilitering”.

Roger Sturk tror att man måste formulera mål som inte bara allmänt talar om att sänka sjuktalet, utan också anger vad detta innebär ekonomiskt. Då blir det lättare att avsätta pengar för att göra någonting. Han menar att den viktigaste erfarenheten av Hälsoprojektet är att man fick med sig ledningsgruppen på Produktion:

– Friskvård finns med i verksamhetsplanen och det är därmed inte något som är frivilligt. Alla ska avsätta tid för detta, säger han.

Från projekt till verklighet

När ett projekt är bestämt uppifrån uppstår ofta svårigheter med att få resultat att sprida sig, konstaterar Roger Sturk. Eftersom organisationen var med och tog fram ämnena för delprojektet i Satsa friskt, så borde man vara mer mån att ta hand om frukterna, kan man tycka. Den största svårigheten blir likväl att få resultaten från Satsa friskt att leva vidare, menar han.

– Projekt går ganska lätt genomföra men att få organisationen att förvalta resultatet är svårare.

Så småningom ska hela projektet avrapporteras formellt till centrala beredningsgruppen för arbetsmiljö. Men det dröjer, och en sådan avrapportering innebär inte i sig att resultaten blir spridda, konstaterar Håkan du Rietz. Spridningen måste de därför ta itu med som en del av projektarbetet, redan innan allt är klart. Särskilda arbetsgrupper med representanter för parterna inledde därför i början av 2007 just det steget: se till att det som de har gjort faktiskt kommer till användning. Roger Sturk och Håkan du Rietz är helt överens om att de fackliga företrädarna runt om i samverkansgrupper i verkets olika delar har en nyckelroll när det gäller att genomföra de olika delarna av projektet på bredden och få dem att leva vidare. Generaldirektören, som från början ställde sig bakom Satsa friskt, kan förvisso uttala sig all-

mänt om att projekten har varit framgångsrika och att det nu gäller att ta tillvara detta. Men han kan inte peka med hela handen och beordra de olika enheternas chefer att anamma det ena eller det andra. Enhetscheferna har ju en betydande självständighet.

Att ritningarna stökas till av omorganisationer är något som de på Banverket delar med kollegor på många andra myndigheter. Men de ser det inte som att allt de tänkt blir som gjort. För det första är det bara knappt hälften av de anställda som berörs. Och för det andra tror de att det ska gå att kryssa sig fram och anpassa sig. Omorganisationen kan tvärtom göra det lättare att genomföra en del av projekten, som exempelvis verksamhetsanpassad arbetsmiljöutbildning, eftersom det nu finns färre enheter.

Samtidigt innebär omorganisationen att många är upptagna av de förändringar som sker. Det måste man ta hänsyn till när man väljer tidpunkt för ”insäljning” i Banverket av resultaten av de projekt som slutfördes redan under 2006, bland annat ergonomiinformation, hälsoprojektet och arbetsmiljökrav vid entreprenad. Det gäller också när och var det är lämpligt att gå vidare med planerade pilotprojekt inom projekten verksamhetsanpassad arbetsmiljöutbildning och medarbetardialogen. Där man måste följa med de nya samverkansgrupper som kommer att bildas inom de delar av organisationen som stuvats om.



FOTO: BANVERKET

5. Partssamverkan vid rehabilitering på Migrationsverket

Migrationsverket

3 000 anställda arbetar inom verksamhetsområdena Asyl, Medborgarskap samt Besök och bosättning.

Projektteman: Former för rehabiliteringsarbete. Beställarkompetens och IT. Hot och våld.

PÅ MIGRATIONSVERKET präglades Satsa friskt-projektet av partsamverkan från början till slut:

- Idén kom från ett huvudskyddsombud som snabbt fick med sig motparten i form av två handläggare på personalavdelningen.
- Parterna deltog mycket direkt i projektarbetet, såväl i projektgrupp som i en styrgrupp som var mer delaktig än vad som brukar förväntas av en sådan.
- Som i en stafett går idéer och förslag från projektet vidare till en ny arbetsmiljögrupp, knuten till den centrala skyddskommittén – och där de flesta medlemmar i gruppen var verkamma i Satsa friskt-projektet.

Vägen till Satsa friskt-projektet vid Migrationsverket började med att huvudskyddsombudet Anna-Lena Hansson satt och surfade vid datorn, fick syn på Satsa friskt och tänkte att det här var något som de kunde ha glädje av. Hon talade med två handläggare på personalavdelningen, Kristina Hwargård och Petra Fresker, och de åkte upp till Utvecklingsrådet för att höra mer – och kom tillbaka optimistiska i sinnet. Sen tog det en del turer och åtskillig tid innan själva ansökan var skriven och godkänd. Men då var det med mer pengar än de först hade vågat hoppas, till ett projekt som handlade om att skaffa sig bättre kunskaper om sjukskrivningar och rehabilitering, för att utveckla formerna

för rehabiliteringsarbetet. Senare var hon med om att starta ytterligare två Satsa friskt-projekt, ett med inriktning på beställarkompetens och IT, ett om hot och våld.

Anna-Lena Hansson, som har arbetat vid verket i 22 år, beskriver det som "en spännande arbetsplats som alla har en åsikt om":

– Här är i Norrköping är vi många som jobbat mycket länge på myndigheten. Genomsnittsåldern är högre än i Stockholm och de andra storstadsområdena, som har en ganska hög personalomsättning. Omsättningen beror både på att det är tuffare i storstäderna och att det är lättare för unga jurister, som börjar på verket som handläggare, att hitta andra jobb.

– Mycket kan bli bättre. Vi får ofta ett tufft beting med pålagor uppifrån som vi inte får tid att förbereda. Från den fackliga sidan har vi börjat fråga vad som händer om vi säger nej till tidplanen för en ny uppgift, när vi är överens om att den är uppenbart orimlig. Men då får vi höra att vi kan inte säga nej till vad regering och riksdag bestämmer. Samtidigt har regering och riksdag även beslutat om arbetsmiljölagen, så är det bättre att bryta mot den istället?

Det är näringsdepartementet som ansvarar för att myndigheterna fungerar bra som arbetsplatser för sina anställda och från Migrationsverket har man uppvaktat ministrar några gånger om detta.

"Bra med olika generationer i projektgrupp"

Det fanns två huvudskäl till att Migrationsverket i det första projektet valde området rehabilitering:

- På verket hade de sett den höga sjukfrånvaron sjunka under flera år, men så började den öka igen under 2003–2004. Samtidigt fick alla myndigheter regeringens uppdrag att halvera sjuktalen till 2008.
- 2005 genomförde Migrationsverket en omorganisation som innebar att man centraliserade verksamheten. Från att ha varit ett stort antal regionala myndigheter blev man en enda. Varje region hade tidigare haft sina handlingsplaner och lösningar, men nu behövdes enhetliga regler för rehabilitering.

Projektarbetet startade i början av 2006 och avslutades som projekt vid årets slut. Då hade man tagit fram en rapport om rehabilitering som byggde på två seminariedagar, sexton intervjuer med slumpvis utvalda chefer och långtidssjukskrivna, besök på två enheter med låga sjukskrivningstal, genomgång av

vad Migrationsverkets regioner tidigare hade gjort samt sammanställning av statistik och forskning. Arbetet med de förslag och idéer som har kommit fram i projektet har i högsta grad fortsatt under 2007.

Man har arbetat i en liten projektgrupp bestående av tre personer, två från personalavdelningen i Solna och initiativtagaren Anna-Lena Hansson. Karin Lyckner har gjort det mesta jobbet. Hon är en ung och nyutbildad personalvetare som arbetade som handläggare på verket före sina personalvetarstudier. Efter examen återkom hon till verket, först som handläggare och därefter, i och med projektet, som medarbetare på personalavdelningen. Projektledare var en erfaren personalare, Helen Isaksson, som i slutet av projektet lånades ut till en myndighet som skulle utlokaliseras. Då blev Karin Lyckner projektledare för den återstående tiden.

Karin Lyckner framhåller att det har varit bra att de tre hör till olika generationer, med olika perspektiv på tillvaron och vad man kan göra. Anna-Lena Hansson deltog i arbetet huvudsakligen genom de fem projektgruppsmöten som genomfördes, och kunde med sina erfarenheter och kännedom om organisationen stötta med tips och idéer.

– Dessutom har min roll varit att föra vidare resultaten. Inom verket har vi 102 ordinarie skyddsombud och 35 ersättare och vi träffas två dagar om året och håller kontakt däremellan via en e-postlista.

– En fördel med att jag arbetar i Norrköping är att jag sitter nära generaldirektören och har haft lätt att kontakta henne. Hon är också intresserad av de frågor som vi har arbetat med. Sådana här projekt handlar mycket om att lobba med ledningen, säger Karin Lyckner.

Kreativt och produktivt i otraditionell styrgrupp

Projektet hade en stor styrgrupp, totalt tio personer. Ordförande var personalchefen, övriga deltagare var tre chefer inom verksamhetsområdet Asyl och en chef vardera inom Medborgarskap respektive Besök och bosättning, tre representanter för de fackliga organisationerna och ett huvudskyddsombud. Dessutom deltog projektgruppen i mötena. Så det blev en stor församling



Handläggare på Migrationsverket måste ofta fatta svåra beslut i ansökningsärenden.

FOTO: HÅKAN LINDGREN

som träffades under tre heldagsmöten under första delen av projektet och därefter under sex telefonmöten. Alla ledamöter var vana vid telefonmöten, som förekommer ofta inom verket. Dessutom var det lättare att ha telefonmöten i den senare delen av projektet när man började diskutera textförslag till rapporten.

Det här var inte riktigt en traditionell styrgrupp som bara höll sig till de formella delarna med sådant som budget, planering och uppföljning. Istället var det en i högsta grad aktivt deltagande samling människor, som alla hade ett stort intresse för frågorna och mycket erfarenheter och många tankar.

Anna-Lena Hansson och Karin Lyckner talar samstämmigt och närapå lyriskt om de goda och idérika diskussionerna inom styrgruppen och projektgruppen, storleken på den gemensamma gruppen till trots.

– Jag tycker att vi kom långt när det gäller att prata otvunget med varandra, säger Anna-Lena Hansson. Jag minns särskilt ett ruskigt bra möte med öppen stämning där alla blottade sig och visade förtroende för varandra. Vi skämtade om att vi borde belägga oss med tystnadsplikt om en del saker som kom fram. Alla hade varit med om någonting och det blev verkligen en jätteintressant diskussion.

Karin Lyckner instämmer:

– Det var ett möte som vi alla kommer att minnas. Alla var öppna om de problem som de hade mött och hur de hade försökt att lösa dem. Efteråt kändes det som om det kommit fram många bra idéer. Det blev så kreativt och produktivt. Men det förstod jag inte riktigt när mötet pågick, för då tänkte jag: ”Vart är vi på väg nu”. Dagordningen spårade ju ur, men det var bara bra!

Till det som diskuterades på mötet var hur man kan se tidiga signaler på att en medarbetare är i riskzonen för exempelvis utmattningsdepression: ”Vad behöver vi lära oss att se för att upptäcka att någon inte mår bra”. Det blev en lång lista som deltagarna använde som underlag för ett fortsatt arbete, där de också tog in forskningsresultat och erfarenheter från annat håll.

På mötena diskuterades även frågor om vilka nyckeltal man borde mäta och följa för att få en bättre bild av läget i verksamheten.

Anna-Lena Hansson och Karin Lyckner tycker bägge att det är svårt att påminna sig några frågor där de har märkt av de olika partsintressen som finns. Men det förekom förvisso att de filade och vände och vred på begrepp som ”ansvar” och ”skyldigheter”

när de skulle skriva om det gemensamma arbetet för arbetsmiljön. Denna noggrannhet hade sin grund i en vaksamhet från huvudskyddsombuden när det gäller det rent juridiska.

Resultat och fortsättning

Anslaget i projektet var både smalt och brett. Smalt för att det var inriktat på arbetet med rehabilitering av långtidssjuka. Brett för att de hade lagt ribban högt när det gällde en del resultatmål, framför allt när det gällde att analysera en del samband.

I projektbeskrivningen talade de om att ”skapa förutsättningar för ett framgångsrikt rehabiliteringsarbete genom en fördjupad analys av sjukfrånvaron och en utvärdering av redan genomförda insatser”. En nöt som visade sig vara för svår för projektet att knäcka handlade om att analysera orsakerna till sjukfrånvaron och ”tydliggöra och eliminera de faktorer som leder till sjukfrånvaron”. Under projektets gång visade sig detta lättare sagt än gjort. I en rapport från projektet konstaterar man att det inte hade ”varit möjligt att hitta någon huvudsaklig orsak”.

Flagskeppet hittills när det gäller resultat är, enligt Anna-Lena Hansson, ett kapitel i den nya verksgemensamma personalhandboken som handlar om rehabilitering och som bygger på arbetet i projektet. Det var ett mycket konkret och bestående resultat som man inte hade räknat med från början, då man inte ens kände till att personalhandboken var på gång.

Men det finns också en rad uppslag till fortsättningar, som hon menar är mycket intressanta:

- Vi har funderingar på om vi kan förändra planeringssamtalen så att man också kan ta upp livsstilsfrågor som har med hälsa att göra. Vi talar om att ta fram regelbundna hälsobokslut. Idag lägger verket ner mycket större resurser på bidrag till de anställdas läkemedel och läkarvård, än vad som går till friskvård. Kanske vore det rimligt att ändra den balansen. Samtidigt skulle man i så fall rikta insatser mot utvalda grupper. De som bäst behöver friskvård är ju inte alltid dem som tar tillvara de möjligheter som erbjuds.

- Vi jobbar också vidare med frågor om rehabilitering och ledarskap och om hur vi ska använda företagshälsovårdens resurser på bästa sätt för att förebygga och rehabilitera. Vi har mycket fokus på förebyggande insatser nu och kommer att genomföra seminarier om systematiskt arbetsmiljöarbete, just för att bli bättre på att förebygga ohälsa. En viktig fråga som

handlar om att minska stressen är att alla handläggare som vill ska få regelbunden handledning för att klara det många gånger psykiskt påfrestande arbetet.

”Ett aktivt frisk- och hälsoarbete”

Det partsgemensamma arbetet kring arbetsmiljö och hälsofrågor på Migrationsverket har alltså fått lite av en ny skjuts genom Satsa friskt-projektet. Anna-Lena Hansson konstaterar att en av tre målbilder som generaldirektören har lyft fram handlar om att göra Migrationsverket till en ”attraktiv arbetsplats” och i den målbilden handlar en punkt om att bedriva ”ett aktivt frisk- och hälsoarbete”. Och hon menar att det är troligt att det här finns influenser, att det är troligt att ledningen sett att man kan luta sig mot det arbete som hade påbörjats inom Satsa friskt-projektet.

För att skapa ett bra klimat för att tala om problemen, handlar det mycket om att vända diskussionen till att tala i positiva termer, om frisknärvaron och vad som skapar den. Detta har de resonerat mycket om i projektet. Samtidigt får det förstås inte bli tyligt hurtfriskt.

De arbetar samtidigt med att mycket konkret skapa ett systematiskt arbetsmiljöarbete, i ordet mest bokstavliga bemärkelse: ruttdiagram, checklistor och en årlig ”schemaläggning” av allt som ska göras i form av arbetsplatsträffar, skyddsronder och brandskyddskontroller samt översyn av arbetsmiljöenkäter och utbildningar.

Rent praktiskt hanteras nu många av dessa ”följdfrågor” av en nyinrättad central partsammansatt arbetsmiljögrupp, som arbetar på uppdrag av den centrala skyddskommittén. Gruppen hade sitt första möte en dryg månad efter att Satsa-friskt-projektet var slut och bland gruppens medlemmar återfinns hela fem av dem som var med i projektet. Så det har i praktiken nästan fungerat som en stafett där projektarbetet har övergått till en ny form av permanent partssamarbete kring arbetsmiljöfrågor.

Samverkanspionjärer med visst gnissel

Migrationsverket var föregångare genom att teckna ett lokalt samverkansavtal tre år före det centrala avtalet på statens område. Anna-Lena Hansson tycker att det

På Migrationsverket har man daglig kontakt med människor från olika länder.

FOTO: HÅKAN LINDGREN



i stort sett har fungerat bra, framför allt när det gäller arbetsmiljöfrågorna som kommit in bland övriga frågor istället för att behandlas för sig. Men allt har inte varit gnisselfritt. Saco-förbunden på Migrationsverket sade upp samverkansavtalet i februari 2006 för att de var missnöjda med att det inom särskilt ett verksamhetsområde inte hade fungerat så som det var tänkt och skrivet. De menade bland annat att arbetsgivarna släppte in de anställdas företrädare för sent i beslutsprocessen och att dokumentationen inte var som den skulle.

Från de två andra fackens sida såg man också att det fanns en del brister på sina håll. Men ST och SEKO ansåg att fördelarna med att arbeta vidare utifrån det befintliga samverkansavtalet övervägde.

Samtidigt med att Satsa friskt-projektet om rehabilitering genomfördes i god partssämja, pågick därför förhandlingar med den näst största fackliga organisationen kring hur samverkan skulle lösas. De löpande frågorna fick verket ta i samverkansorganet med ST och SEKO, i MBL-förhandlingar med Saco, och i en del frågor med alla tre i den centrala skyddskommittén.

Anna-Lena Hansson tror att en orsak till att misshälligheterna och oklarheterna kring samverkan inte ”smittade av sig” till Satsa friskt-satsningen, var att projektet handlade om just rehabilitering:

– Vi var många som tyckte att det var ett intressant projekt. Rehabilitering ligger nära var och en som person, för alla vet att man själv kan drabbas och kan komma att behöva rehabilitering. Alla som har varit med har haft egna åsikter utifrån sina erfarenheter i olika roller, alla har deltagit aktivt och det har fungerat bra.

– Projekt blir bra när alla parter med ända från början och där de som deltar verkligen är intresserade. Så var det verkligen här, säger hon med entusiastiskt eftertryck.

Samma slutsats drar Karin Lyckner:

– Något som jag har med mig från det här projektet är att det är smart att hitta folk med olika bakgrund som brinner för frågan man ska arbeta med. Då kan man komma mycket långt när det gäller problemlösning. Det har varit otroligt fruktbart, ett jätteroligt sätt att arbeta och lärorikt.

6. Idéerna kom underifrån när Kriminalvården satsade friskt

INGET VERK HAR så många Satsa friskt-projekt som Kriminalvårdsverket. Förslagen till projekt kom underifrån, efter en turné med regionala möten där en central projektgrupp presenterade förutsättningarna och uppmanade de lokala parterna att komma med idéer. På både central och regional nivå finns en tradition av nära partssamverkan i arbetsmiljöfrågor. Men allt har inte varit en dans på rosor. Bland annat har en energikrävande omorganisation utsatt Satsa friskt-projekten för prövningar under resans gång.

Några som tog den här satsningen på största allvar kom från Gävle-Hudiksvall-Falun. Det blev ett flerårigt projekt på två ben, ”Samsyn och Hälsoutveckling”, som berör 400 anställda och kostar över tre miljoner kronor. Det är därmed verkets största projekt. I det här kapitlet ska vi först höra lite om erfarenheterna på central nivå, och sedan gå vidare till regional och lokal nivå i Gävle-Hudiksvall-Falun.

Med utrymme för varandras tankegångar

– Vi vill att Kriminalvårdsverket ska bli en attraktiv arbetsplats som inte bara väcker tankar om negativa rubriker om rymningar. Vi vill ses som en arbetsplats som satsar på sin personal. Det säger Jeanette Tano, Saco-representant i den partsgemensamma arbetsmiljögrupp på central nivå, där arbetet med Satsa friskt på Kriminalvårdsverket startade. Under drygt ett år arbetade hon som central Satsa friskt-projektledare.

Medlemmarna i arbetsgruppen hade jobbat ihop i fyra år och det var högt i tak, ”med utrymme för varandras tankegångar”. När gruppen diskuterade vad de skulle kunna göra för att genom Satsa friskt-projekt förbättra arbetsmiljön och samverkan, kom de fram till följande slutsats: ”Här ska inte vi sitta och prata fram det! Vi skickar ut frågan till alla lokala enheter och låter dem berätta vad de behöver!”

Kriminalvårdsverket

- 9 000 arbetar inom Kriminalvårdsverket, som har verksamhet vid 56 öppna och slutna anstalter, 31 häkten och 35 frivårdskontor

- Satsa friskt inom Kriminalvården består av 27 projekt från Malmö i söder till Härmösand i norr, inom tre huvudinriktningar: Organisation, ledarskap och delaktighet, rehabilitering samt hälsoutveckling (friskvård). Längden på projekt varierar mellan tre månader och tre år, antalet berörda anställda mellan elva och 1 500.

Några exempel på intressanta projekt:

- Ett projekt på anstalten i Kalmar, ”Kalmar nycklar”, handlar om bättre kommunikation för att förebygga hot och våld: Hur bemöter vi varandra? Hur fungerar kroppsspråket, vad signalerar jag utan att jag vet om det och utan att jag vill det?

- På Skänningeanstalten i Östergötland finns en chef som brinner för god arbetsmiljö och friskvård och som tror på partssamverkan som en väg att lyckas.

- På Kumla arbetar man med att utforma en utbildning för chefer i rehabiliteringsfrågor, något som har blivit alltmer nödvändigt när ansvaret för rehabilitering hamnat direkt i chefers knä. Tidigare fanns specialiserade personalhandläggare som arbetade med detta.

- Ett projekt i Västergötland handlar om ”osunda relationer” mellan personal och klienter, men också mellan olika anställda. Det kan handla om kärleksrelationer som är svåra att förena med jobbet, men också att på andra sätt ”gå över gränsen” för ett professionellt agerande.



Anneli Hytter och Curt Brathén, projektledare för Kalmar Nycklar, tycker att samverkan mellan parterna har löpt utan problem.

FOTO: JEANETTE TANO

Hösten 2004 åkte gruppens medlemmar ut till chefer och huvudskyddsombud och pratade på seminarier på fem olika orter. Seminarierna fick god uppslutning. Deltagarna åkte i sin tur hem och frågade sina anställda/arbetskamrater: "Ska vi nappa på det här?" Det kom en drös av önskemål!

– Det visade sig att det redan fanns många idéer, och nu fanns det också resurser. Vi ville inte styra från centralt håll, utan låta folk starta sina egna projekt

så att de fick precis vad de behövde, säger Jeanette Tano. Och det har varit en framgångsfaktor att människor runt om i verket har fått föda sina idéer själva. Projekten är lokalanpassade både när det gäller idéer och strukturer.

– Det var en tuff och hård sällning av projekten. Men kanske skulle vi ha varit ännu tuffare. Vi borde ha haft mer av en dialog med de lokala och regionala projektansökarna om tankarna bakom deras vackra ord på papperena. Det är för sent att komma med frågorna när projektet drar igång.

Under arbetets gång har de centralt haft en kontinuerlig kontakt med de lokala projektledarna, via telefon och e-post, och de flesta projekt har fått minst ett besök av projektledaren.

– Samverkan mellan de centrala parterna har löpt utan problem, säger Ingvar Persson, huvudskyddsombud för SEKO som arbetar fackligt heltid med arbetsmiljöfrågor. Jeanette Tano har hjälpt till där det har kört fast lokalt. På några ställen har projektledare känt sig ensamma och tyckt att de inte har varken ledning eller facket med sig. Då har vi från den centrala gruppen åkt ut och satt oss och resonerat, för att få de lokala parterna att inse att de måste bli ett gäng som jobbar ihop. Ofta behövs en styrgrupp även lokalt som håller i de här frågorna.

– Det är bara på några ställen som de har behövt vår hjälp. I riktigt stora projekt blir det ofta inga problem med partssamverkan. Det är vanligare i halvsma och små projekt.

Han påpekar att en förklaring till att det inte har varit mycket "gnissel" i projekten är att förutsättningen för att få pengar är att projekten planeras och genomförs i samverkan mellan parterna.

Arbetsgivarföreträdare i projektgruppen är Anne-Chatrine Älgevik vid verkets centrala personalavdelning. Under den avslutande perioden 2007–2008 är hon central projektledare.

Hon tycker också att partssamverkan har fungerat bra centralt och oftast även lokalt. Men hon anser att partssammansatta styrgrupper inte alltid är nödvändiga på lokal nivå, om de som sitter i projektgruppen har förtroende hos bägge parter.

– Där partssamverkan allmänt har fungerat bra har projektet också fungerat bra, oavsett hur styrgruppen har varit sammansatt. I en del mindre fall har det också fungerat utan styrgrupp.

Arbetsmiljösamarbetet ett föredöme

Samverkan har inte varit något helt självklart och enkelt inom verket. Två av de fackliga organisationerna, SEKO och Saco, sade sommaren 2006 upp samverkansavtalet vid Kriminalvårdsverket, efter missnöje främst med hur ledningen hantlade samverkan på central nivå. Förhandlingar om nytt avtal har i stort sett inte påverkat Satsa friskt-projekten. Frågan kommer dock upp i samtalen med de inblandade, inte minst som kontrast till det goda samarbete som man har haft i Satsa friskt och i arbetsmiljöarbete i allmänhet.

– När det gäller arbetsmiljöfrågorna på central nivå har vi i facket ett bra inflytande i arbetet med policy och riktlinjer, säger Ingvar Persson. Där sker inget utan att de fackliga organisationerna är med. Sen kan det vara en helt annan sak när policyn ska verkställas ute i linjen. Men om samverkansavtalet kunde fungera på ett sätt som liknar hur parterna centralt har arbetat med arbetsmiljöfrågorna, då skulle det vara bra.

Anne-Chatrine Älgevik tycker att Satsa friskt visar hur parts-samverkan kan fungera:

– Det är verkligen ett lyckat exempel på samverkan när det fungerar som bäst. Det kan vi ta till oss och låta smitta av sig på andra frågor. Det är bra för samverkansklimatet i stort att parterna får ta i lite roliga och trevliga frågor, inte bara tunga och svåra.

När samverkan lokalt fungerar mindre bra, får det också effekter på arbetsmiljöarbetet, menar Ingvar Persson. Han tar som exempel ett projekt om friskvård på betald arbetstid som parterna centralt var överens om att uppmuntra, men när det kom ut i organisationen stötte man på patrull. Många chefer menade att man måste ta in vikarier och att detta inte rymdes inom budgeten. Ingvar Persson menar att man då får budgetera för detta. Han är inte nöjd med att arbetsgivarna oftast ensamma har tagit beslutet om att säga nej till friskvård på arbetstid. Utvecklingen har nu gått åt fel håll i den här frågan, enligt hans

uppfattning, för på ett fåtal arbetsplatser som redan tidigare hade låtit anställda träna på arbetstid började man ta bort detta av ”rättsviseskäl”.

– Men man borde ju lyfta de andra arbetsplatserna istället, säger han. Vi har försökt använda erfarenheterna av Satsa friskt-projekten som argument. Vi hade en delrapportering av projektet för generaldirektören hösten 2006 som visade att dessa hade fallit väl ut. Han var väl medveten om vad vi pratade om, men vi hade ändå ingen framgång i den här frågan. Det var kronor och ören på kort sikt som fick styra.

– Jag tror på att vi i det långa loppet sparar genom friskvård. Många chefer har en fantastisk förmåga att se allt som utgifter, medan jag försöker argumentera för att om man gör något som underlättar för de anställda att hålla sig friska, är detta en investering som ger plus.

Resultat och spridning

– För det mesta tycker jag att Satsa friskt-projekten har fungerat bra så här långt, säger Ingvar Persson. Det som jag mest har funderat på är hur vi tar hand om resultaten och sprider dem. Där har vi tyvärr inga goda erfarenheter av tidigare projekt. Nu när utvärderingarna börjar ramla in blir detta en fråga att diskutera som kan bli riktigt brännbar. Hittills har vi mest ytligt talat om att vi ska arbeta med att ta tillvara resultaten, men vi har inte haft några djupgående diskussioner. I maggropen finns det en oro: Hur ska det nu gå? Det får inte bara bli några rapporter som stoppas upp i bokhyllan!

Jeanette Tano instämmer:

– Vi måste ta ett nytt varv för att hålla det gemensamma ansvaret vid liv på alla nivåer. Vi förmedlar lärdomar av projekten via artiklar i personaltidningen Runt-i-Krim och via verkets intranät, där det finns en särskild hemsida för Satsa friskt. Alla kan läsa vem som gör vad var, så att det är enkelt att hitta rätt. Vi vill också förmedla våra projekterfarenheter i grund- och vidareutbildningar inom Kriminalvården.

För att få in lärdomarna i ordinarie verksamhetsplanering arbetar de också med att utarbeta nya rutiner för allt från konsekvensanalyser när det gäller ensamarbete till principer för gravida i klientnära arbete. Man utvecklar program för personalstöd och analyserar på en övergripande nivå verkets arbete med rehabilitering, arbetsskador och sjukskrivningar.

En utmaning för såväl projektarbete som resultatspridning är

en stor omorganisation, från trettiosex myndigheter till en enda stor myndighet. Detta har ändrat "hemhörigheten" för en del projekt och har tagit på mångas krafter. Projektledningen konstaterar i en delrapport i september 2006:

"Den stora omorganisationen har i några fall haft en inte obetydlig inverkan på projektens förutsättningar. Omorganisationen har av många upplevts som påfrestande och kan komma att påverka resultatet i de kommande utvärderingarna."

Något som har varit positivt men inte helt oproblematiskt är att de lokala projektledarna i många fall har varit "vanliga" medarbetare, med särskilt intresse och ibland utbildningsbakgrund som gjorde dem lämpliga. Anne-Chatrine Älgevik tycker att det har varit roligt att medarbetare på det här viset har fått möjligheter att påverka ett projekt.

– Men samtidigt kan det uppstå komplikationer när projektledaren inte har den status som en chef har. Det här har vi märkt i några enstaka fall, där chefen borde ha stöttat projektledaren mer, eller ha utsett en chef som projektledare, säger hon.

Samsyn mot "kommunikationsbrister" och stress

Nu över till erfarenheter från ett regionalt projekt. Lars-Åke Ohlsson är vårdare vid Gävleanstalten, som är inriktad på missbrukande interner, och huvudskyddsombud för SEKO. Han berättar hur det gick till när projektet i Gävle-Hudiksvall-Falun kom till:

– Vi blev inbjudna till en konferens om Satsa friskt i Härnösand, och jag åkte dit tillsammans med min dåvarande chef och en frivårdsinspektör i Hudiksvall. Vi delades in i grupper som började spåna idéer och sen fortsatte vi att brainstorma när vi satt på tåget hem. Vi såg att här kunde man göra någonting för personalen ur både ett arbetsmiljö- och friskvårdsperspektiv.

Redan i diskussionerna på tåget växte det fram två huvudspår: Skapa en större samsyn inom och mellan verksamheterna och genomföra åtgärder för "hälsoutveckling". Hemma samlade de ihop en grupp av intresserade personer som fördjupade och konkretiserade förslagen. I gruppen fanns det såväl medlemmar med erfarenheter av projektarbete som personer med utbildning i hälsopedagogik.

Den större delen av satsningen är den som kallas för "sam-



Ingvar Persson, huvudskyddsombud för SEKO och facklig representant i Satsa friskt.

FOTO: JEANETTE TANO

syn”. Bakgrunden till den och hur den har utformats ser lite olika ut inom anstalten och frivården. På anstalten handlar utmaningen om att tackla något som Lars-Åke Ohlsson kallar för kommunikationsbrister.

– Vi har en mycket speciell arbetsmiljö på fängelser, där vi ömsom utsätts för hot och våld och ömsom får kramar av intagna när de muckar. På Gävleanstalten har vi lagt upp arbetet i en vårdkedja, med olika steg från utredning och motivation över behandling enligt tolvstegsprogram fram till utslussning med besök utanför anstalten med Anonyma alkoholister och Anonyma narkomaner.

– Vi måste kunna jobba med varandra i den här vårdkedjan. Det är viktigt att man kan lita på sina kollegor.

För att ge de anställda goda förutsättningar att bygga bra arbetslag blir gemensamma aktiviteter utanför arbetsplatsen viktiga och ibland kan man kombinera detta med lite friskvård.

– Nästa onsdag ska vi på min avdelning börja med en femkamp där det ingår allt från frisbee till matlagning, säger Lars-Åke Ohlsson. Vi behöver prata om annat än kriminalvård!

Sjukskrivs på grund av stress

En orsak till att det brister i kommunikationen är bland annat hög personalomsättning. Ett mål har varit att få fler att vilja stanna kvar, men kruxet är att många av de högskoleutbildade, som arbetsgivaren på senare år har anställt, betraktar arbetet som ett genomgångsjobb. Lönen och arbetstiderna är inte vad de har förväntat sig efter en högskoleutbildning.

Inom frivården har de mycket lägre personalomsättning och man jobbar mer var och en för sig. Här har ett växande problem istället varit den stress som uppstår på grund av att man inte tycker att man klarar uppgifterna så bra som man skulle vilja. I en del fall har detta lett till sjukskrivningar på grund av utmattningsdepression, berättar Pär-Ola Nilsson, Saco-företrädare inom frivården.

– Tiden räcker helt enkelt inte till för allt som vi egentligen ska göra. Men människor arbetar olika. De som har arbetat här länge har oftast lärt sig att prioritera och ser till exempel vilka klienter som de behöver träffa oftare och vilka som de kan träffa mer sällan. På så sätt kan de lättare bli tillfreds med vad de gör. Men de som är nya och bara har riktlinjerna framför sig som de försöker följa till punkt och pricka märker att de inte hinner. Då riskerar de att gå i väggen.

För att komma närmare en samsyn mellan frivårdsinspektörerna om arbetssätt har man genomfört två konferenser, som flertalet anställda har deltagit i. Den första handlade om stress och stresshantering, den andra om arbetsmetoder som minskar stress och frustration. En insikt som har vuxit fram i diskussionerna är att när kraven i arbetet ökar blir det allt viktigare med handledning och möjligheter att med kollegor regelbundet diskutera klientarbetet.

Ett inslag inom såväl frivård som anstalt och häkten är att till arbetsplatsträffar och planeringsdagar ta in föreläsare som har talat om grupputveckling, förändringar och utmaningar, arbetsglädje och ”coacha dig själv”. Inom det andra huvudspåret, Hälsoutveckling, har man haft allt från stegräkningstävlingar till prova-på-pass i innebandy eller yoga, och även här har föreläsare talat om ”hur man äter för att orka” samt stress och motion. Ibland är föreläsningarna kopplade till arbetsplatsträffarna. Meningen är att detta ska följas upp med diskussioner och helst beslut på träffarna. Men det är lite olika hur det blir med den saken, konstaterar Catarina Sverin, hälsopedagog och huvudprojektledare.

– Man får hoppas att vi sår frön i alla fall. Och ibland hör jag människor referera till olika föreläsningar som de har lyssnat på.

En viktig satsning har varit att utse friskvårdsinspiratörer på arbetsplatserna.

– De är jätteengagerade, men möter ibland motstånd från såväl trångsynta medarbetare som chefer som inte bryr sig och personalplanerare som ser det som en belastning att låta anställda delta i friskvårdsaktiviteter, säger Catarina Sverin.

Det har blivit mycket tydligt att man på allvar måste få med alla chefer på vagnen för att få resten att fungera. Därför har



Eva Andell, friskvårdsinspektör och projektledare, testar klätterväggen, ett av flera motionsinslag i Kriminalvårdens friskvårdssatsning.
FOTO: JEANETTE TANO

projektet genomfört en särskild chefsutbildningsdag på temat ”Friskare arbetsplatser”, berättar hon. De har samarbetat med ett annat Satsa friskt-projekt, vid Försäkringskassan i Östergötland, och chefer därifrån kom och berättade om sina erfarenheter.

– Många chefer behöver lära sig mer om arbetsmiljö och hälsa för att inte bara se till sjukskrivningarna, utan att också uppmärksamma frisknärvaron och vad som gör att människor trivs på jobbet, säger Catarina Sverin.

Svacka och bakvatten

Catarina Sverin arbetar tillsammans med två delprojektledare och en projektgrupp som träffas två timmar per månad. I gruppen deltar såväl fackliga representanter som chefer för de olika berörda verksamhetsgrenarna. Hon ser projektgruppen som ett viktigt stöd i sitt arbete:

– När man känner sig ensam kan man lyfta problem och få upp dem till ytan. Vi är inte alltid överens från början, men hittar någon lösning till slut. Det är nyttigt för dynamiken att det finns olika parter med. Det är ju inte bra om alla tycker samma sak jämt. Ibland eldar Lars-Åke på som huvudskyddsombud och det är bra för då vaknar man till. Men jag tycker inte att vi ser några tecken på kamp mellan fack och arbetsgivare.

Lars-Åke Ohlsson tycker också att det är svårt att se att de har haft så mycket traditionella partsmötsättningar under projektets gång.

– Men jag pratar ofta ur ett arbetsmiljöperspektiv, medan cheferna talar utifrån att de vill ha ett bra arbetsklimat.

Projektet har också en styrgrupp, som ska fatta övergripande beslut och ta det yttersta ansvaret för att genomföra projektet. När projektet startade var styrgruppen identisk med en lokal samverkansgrupp för det som då hette ”Kriminalvårdsmyndigheten Gävle” och som omfattade anstalter, häkten och frivård i Gävleborg och Dalarna. Det var en praktisk lösning, för i den lokala samverkansgruppen måste parternas företrädare ändå träffas en gång i månaden. Men detta ändrades med verkets omorganisation. Pär-Ola Nilsson beskriver den kniviga situation som uppstod:

– Den organisation som sökte pengar till Satsa friskt-projektet finns inte längre.

Och när ”Kriminalvårdsmyndigheten Gävle” upplöstes, upphörde mer eller mindre även styrgruppen att fungera. Visserli-

gen hade man sagt att samma personer som suttit i den lokala samverkansgruppen skulle fortsätta att fungera som styrgrupp. Men det visade sig i praktiken bli svårt att få deltagare att komma till mötena när det enbart handlade om Satsa friskt, och inte alla andra tunga frågor som tidigare hade legat på lokala samverkansgruppens bord.

Rent formellt har projektet hamnat under Håkan Ström, chef för frivården i Hudiksvall, som har suttit med i både projektgruppen och styrgruppen och deltagit i arbetet ända från starten. Men han konstaterar att det inte är lätt för honom att ingripa utanför den egna organisationen.

Samtidigt med omorganisationen byttes också många lokala chefer ut. En del nya chefer, som inte varit med om att starta Satsa friskt-aktiviteter på sina arbetsplatser, insåg inte alltid vikten av att slutföra dem. Tidigare hade enbart det faktum att styrgruppen sammanföll med den lokala samverkansgruppen varit en tydlig markering uppifrån om att Satsa friskt var något viktigt – och de chefer som eventuellt glömde detta kunde bli påmind av den tunga styrgruppen. Men senare, när det i praktiken bara återstod en projektgrupp, blev det svårare att få sådana påminnelser att ta skruv.

Omorganisation största problemet

De största problemen med nya och ”Satsa friskt-glömska” chefer uppstod på största arbetsplatsen, Gävleanstalten. Lars-Åke Ohlsson beskriver det som att det blev en svacka under 2006, när man fick problem i den lokala ledningen i samband med omorganisationen.

– Satsa friskt hamnade i bakvatten. Cheferna orkade inte satsa på det också. Anställda som skulle gå iväg på aktiviteter på arbetstid, samtidigt som det var svårt att få in vikarier, kunde känna att de sågs som svikare av dem som var kvar i jobbet. Det blev lättare att stanna kvar och jobba.

Det kortsiktiga perspektivet tog över, inte bara på anstalten. Pär-Ola Nilsson i frivården beskriver det så här:

– Ingen säger uttryckligen ”nej”. Men när tusen andra saker pockar på blir en del liksom inte av. Om viljan inte finns bland chefer, kan det ofta bli svårt att få medarbetare att ställa upp.

– Det finns inget motstånd i arbetsledningen på högre nivå. Men det är bland lägre chefer, som ska lägga scheman och hantera vikariemedel, som det blir vissa bekymmer.

För projektledarna har det ibland känts som om det vore lika

bra att kasta in handduken, när de har fått ställa in föreläsningar på grund av för få anmälningar eller när de har mött ointresse inför att genomföra planerade aktiviteter. Projektgruppen skrev till slut ett brev till regionchefen där man tog upp de lokala chefernas ansvar för att genomföra projektet. De fackliga representanterna tycker självkritiskt att de själva kunde ha gjort mer för att driva på för att genomföra projektet som det var tänkt. Men SEKO:s Lars-Åke Ohlsson och Saco:s Pär-Ola Nilsson är inställda på att ta nya tag inför den andra halvan av projekttiden. Några viktiga chefsskiften ger dem anledning till hopp. Och en hel del har faktiskt hänt trots svackan, som ju inte heller drabbade alla enheter. Pär-Ola Nilsson sammanfattar så här vad han hoppas av de långsiktiga, varaktiga effekterna av Satsa friskt:

– Det gäller att befästa idén att det är viktigt med teamkänslan, så att vi får en arbetsplats där alla ställer upp för varandra, alla har sin roll och är viktiga i laget. Lyckas vi med detta har vi nått målet. Då rullar det på och kostar inte mycket pengar.

7. Fallgropar och framgångsfaktorer – underlag för reflektion och diskussion

– **DET BLIR BÄTTRE** resultat med samverkan. Vi ser på problemen med olika ögon och det leder till att det blir klokare beslut. När vi sedan ska genomföra beslutet är det redan förankrat, luckan är öppnad så att det ramlar rakt igenom.

Så sammanfattar en deltagare i ett Satsa friskt-projekt fördelarna med partssamverkan för friskare arbetsplatser. Men det finns många fallor och fallgropar på vägen. Hur undviker man dem? Hur ser framgångsfaktorerna ut?

I det här avslutande kapitlet sammanfattas något av det som har kommit fram i reportagen om de fem Satsa friskt-projekt, när det gäller vad som underlättar och vad som försvårar partssamverkan. Det som följer är inte facit eller recept, utan ett underlag för läsarens eget reflekterande, och som bygger på ett erfarenhetsutbyte inom Satsa friskt-programmet. Kapitlet utgår från diskussioner på ett seminarium med deltagare från de fem arbetsplatserna¹, och i en efterföljande diskussion med Satsa friskt-programmets sekretariat².

Det hela handlar om att starta rätt genom att lägga en god grund, och om att hantera olika utmaningar som handlar om förankring, om förutsättningar för en samverkan som är mer än namnunderskrifter på en projektansökan, om att i tid förbereda utvärdering och fortsättning – och att inte gå i kvav när hela havet stormar.

Men allra först några ytterligare ord om vad det här med samverkan är och varför det är så viktigt i arbetet för friskare arbetsplatser. De följande tankarna är hämtade från diskussioner med företrädare från de fem arbetsplatserna.

Samverkan handlar om att i dialog bereda och utveckla verksamheten. Samverkan innebär att personal och arbetsgivare dis-

Noter:

1/ Anne-Chatrine Älgevik, Ingvar Petersson, Kriminalvården. Måns Östring, Maria Starwing, Christer Bergman, Linköpings universitet, Anna-Lena Hansson, Karin Lyckner Migrationsverket, Lena Jansson, Hasse Adamsson, Skansen, Håkan du Rietz, Sören Svensson, Banverket.

2/ Erik Wallander, Christina Pettersson, Lars Sundström, Åke Hedborn. I diskussionen deltog också Mats Utbult, journalist.

kuterar innan man bestämmer något. Alla berörda ska kunna medverka. Samverkan kräver mycket mer än om man strikt går på medbestämmandelagen, eftersom parterna i samverkansavtalen strävar efter bred delaktighet med arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal.

I samverkan sitter parterna framåtlutade – i förhandlingar sitter de bakåtlutade. Eller med en annan bild: I samverkan sitter parterna vid ett runt bord, istället för ett fyrkantigt förhandlingsbord. Så är tanken, men ibland är det förstås lättare sagt än gjort. Med flera nivåer av samverkan är det inte alltid lätt att skapa tydlighet och genomsynlighet.

För att samverkan ska fungera bra krävs en ömsesidig tillit mellan de människor som ska samverka. En sådan tillit kan ta lång tid att bygga upp – och kort tid att rasera.

Ju mer av förtroende som aktörerna kan skapa mellan sig, desto större möjlighet har de att bli effektiva i sitt samverkansarbete.

Tillit skapar man genom att alla respekterar varandras roller, är öppna med sina avsikter och tankar, har en undersökande hållning och vilja att föra en dialog. Det allra viktigaste är att lyssna på vad de på den andra sidan har att säga.

Starta rätt – lägg en god grund

En god grund för samverkan handlar om att båda parter är tydliga när det gäller roller, spelregler, mål och ägarskap för projektet som de samverkar kring. Då kan man lättare klara kriser, konflikter och kaos.

I de beskrivna Satsa friskt-projekten har samverkan för det mesta fungerat bra – till och med bättre än vad som brukar vara fallet. Bland annat har fackliga deltagare i projekten deltagit mycket aktivt och konkret i arbetsgrupper, till exempel genom att ta fram och genomföra arbetsmiljöutbildningar.

Deltagare berättar också om hur det goda samarbetet inom Satsa friskt har ”smittat av sig” på det ordinarie arbetet, exempelvis genom att man har satsat på partsgemensamma arbetsgrupper i samband med en omorganisation.

Det finns flera skäl till att samverkan har fungerat så bra i Satsa friskt.

En av grundförutsättningarna var mycket tydliga krav på samverkan för att få stöd till projektet.

– Det finns en klar risk för att arbetsgivare hade struntat i facken om inte kraven på partsgemensamt arbete hade funnits

med i villkoren, förklarar en facklig företrädare, som till vardags har mött mycket varierande attityder till facklig medverkan i utvecklingsarbete.

Det övergripande målet har i de beskrivna projekten varit tydligt och projekten har handlat om frågor som ligger nära alla som deltar i samverkan. Det finns också en lång tradition av en god samverkan mellan parterna när det gäller just arbetsmiljöfrågor.

– Det finns inga motsättningar när det gäller att förbättra arbetsmiljön för att få ner sjukskrivningarna.

Gemensamt för de fem beskrivna arbetsplatserna är att det finns en etablerad och fungerande struktur och organisation för att diskutera arbetsmiljöfrågor. Det kan heta och fungera lite olika: en central samverkansgrupp, en arbetsmiljökommitté, eller ett centralt beredningsutskott för arbetsmiljö som arbetar för den centrala samverkansgruppen och där parterna träffas varje månad.

Det samarbete som redan var etablerat i de här organen gjorde att parterna från starten hade en någorlunda gemensam bild av problemen. De hade ofta hjälp av statistik som svart på vitt visade hur verkligheten såg ut och hur den hade utvecklats. I några projekt stärkte parterna grunden för samverkan genom att tillsammans ytterligare kartlägga behov av åtgärder.

För de flesta startade projektet i ett sådant här partssammansatt organ. Det förekom initiativ från företrädare för bägge parter. På en arbetsplats var facket synnerligen aktivt när det gäller det allra första steget. Ett huvudskyddsombud hade läst en tidningsartikel om Satsa friskt och tog initiativ till att parterna tillsammans besökte Utvecklingsrådet och skrev en ansökan.

I stora organisationer vände sig den centrala instansen till de regionala och lokala parterna för att få idéer, bland annat genom att ordna särskilda konferenser eller genom att fråga lokala samverkansgrupper. Även på den minsta arbetsplatsen vände sig parterna utåt vid avdelningsvisa möten och bad om förslag direkt från samtliga medarbetare.

Ofta utsåg parterna några som fick i uppdrag att se till att de idéer som växte fram, i det partsgemensamma organet och ute på arbetsplatserna, fästes på papper och utvecklades till en ansökan. Här förekom både partsgemensamma och icke partsgemensamma grupper.

En utmaning för såväl programmet i sin helhet som för de olika projekten har varit förväntningarna på snabba resultat. Det har gjort det desto viktigare att starta rätt och ta sig tid att

lägga en gedigen grund under de första projektetapperna. Arbetet med att förankra börjar med att man avgör vilka som är berörda: Vilka är intressenterna, rent konkret?

En nyckelfråga är vem som är projektägare. Det vanligaste svaret är att det ytterst är de högsta cheferna. Men detta kan i praktiken innebära lite olika saker. Oftast uttrycker cheferna stöd i början, men är sedan inte så involverade. Projektdeltagarna ger lite olika beskrivningar: chefen har varit ”mycket pådrivande”, ”delaktig från början och uttryckte att Satsa friskt-projektet sysslade med prioriterade områden” och ”stänkte viggvatten över projektet”. ”Ägarskapet låg ytterst hos generaldirektören”.

Parterna måste klargöra förväntningar på varandra när det gäller roller och resultat: ”Redan i projektspecifikationer bör man skriva in vad parterna samverkar om, hur det ska ske och på vilka nivåer, så att mandatet är klart. Det ska vara tydligt vad som ligger på projektledare och när man ska dela med sig av resultat.”

Man måste alltså se till att relationen mellan projektledare och ledning är klar och att projektet har en tydlig hemhörighet. De som arbetar med projektet måste också ha arbetskamraterna med sig, så att den berörda enheten inte upplever att projektet är något man blir pådyvlat och som ”drabbar” enhetens arbete.

Krav på tydliga mål

Ordning och reda underlättar samverkan. Det måste finnas en tydlig målsättning för den här typen av projekt. Detta kan låta som en självklarhet. Men det är inte alls alltid det finns tydliga mål. Parterna behöver även påminna sig om det övergripande målet för verksamheten, så att de ser hur samverkansprojektet kuggar i det stora maskineriet.

Det är en god idé att skaffa klara regler för möten, gärna en fast dag istället för att försöka hitta tider från gång från gång. Det är bra när projektledaren tar fram en plan som precis visar vem som ska vara med på vilka möten, vilka spelregler som gäller för olika möten och hur deltagarna behöver förbereda sig.

På en myndighet hade man satsat på att styra projekt hårdare, efter det att en undersökning för ett par år sedan visade att projekt ofta tog längre tid och var dyrare än planerat. Man använde en modell för projektstyrning som ursprungligen utvecklades inom industriföretag. Det visar att man inte alltid behöver uppfinna hjulet på nytt, det finns verktyg att använda.

Samverkan kan se olika ut under olika skeden. Man kan ha ”gummisnodd i samverkan”, tajt och löst om vartannat. Detta bör parterna göra klart för sig redan från början och tidigt göra tydliga val mellan olika alternativ. Med hjälp av schemat härintill kan man planera vilka som ska göra vad i olika projektskeden: Vilka roller och vilken kompetens krävs i de olika skedena? Vem bidrar med vad?

Viktiga provostenar och stötestenar

I diskussionerna med deltagarna i de fem Satsa friskt-projekten växte det fram en bild av ett antal provostenar och stötestenar för samverkan i den här typen av utvecklingsprojekt. Eller nyckelutmaningar och avgörande vägval, om man så vill. Det här är de teman som kom upp:

- Förankra neråt, uppåt och åt sidan – raka rör från projektarbetet till ledningen och linjen.
- Tappa inte bort någon part på vägen – samverkan får inte bara vara på papperet.
- Och sen då? Tänk i tid på utvärdering och fortsättningen.
- Det går att komma i hamn fast hela havet stormar.

Matris för projektmoment

Moment	AG	Projekt	Parterna	Arbetsplatsen
Facken				
Problem				
Mål				
Direktiv				
Projekt org.				
Styrning				
Info				
Avslutning				
Införande				
Utvärdering				

Matrisen är ett exempel på hur man på ett tidigt stadium i projektet kan förbereda samverkan i arbetet.

Börja med att kartlägga vilka grupperingar och funktioner som är intressenter eller aktörer i projektet. Lista sedan de olika momenten. Kom överens om vem som gör vad, grad av medverkan i olika moment samt andra överenskommelser som skapar stabilitet i projektarbetet.

Checklista för samverkan

VI BÖRJAR MED förankringen. Samverkan handlar ju om en vågrät kommunikation mellan parterna. Men för att man ska kunna genomföra projektet på ett bra sätt och sedan sprida och införa resultaten krävs en förankring på hemmaplan hos parterna, som kräver en lodrät kommunikation, både uppåt och neråt:

- Projektledarna ska svara uppåt inför sina ledningar, och neråt inför linjechefer och medarbetare.
- De fackliga företrädarna ska svara uppåt inför lokal facklig styrelse (och ytterst förbund) – och neråt gentemot klubbar och medlemmar.

Varken projektledare eller fack får glömma det lodräta perspektivet under resans gång. Blir det brott någonstans, blir det svårt att förverkliga resultaten av projekten.

Det är naturligtvis en praktisk omöjlighet att alltid förankra allt hos alla, påpekar flera projektdeltagare. Hur projekten arbetar med förankringen kan och måste variera mellan olika skeden och olika typer av arbetsplatser. Några exempel:

- På en arbetsplats stämde de projektansvariga av med chefer och huvudskyddsombud i en första förankringsfas. Sedan skötte anställda vid personalavdelningen det mesta av arbetet med att genomföra projektet, i samarbete med huvudskyddsombud och företagshälsovård.
- På större arbetsplatser har man i startskedet tagit upp stora projekt med flera delprojekt i centrala samverkansgrupper och ledningsgrupper. Sedan fick centrala och regionala projektgrupper ansvaret för att sköta dem.
- På en mindre arbetsplats fungerade en arbetsmiljökommitté i praktiken som en projektgrupp, där samtliga medlemmar kände till samtliga aktiviteter.

Checklista för samverkan

Parter som vill skapa förutsättningar för samverkan kan pröva att "skära elefanten i skivor": Gå igenom vad man kan göra för att få bättre grundstenar inom följande områden:

- övergripande samsyn när det gäller hur man uppfattar problem och mål
- öppenhet
- tydlighet i roller
- tillit
- kompetens
- former för information, beslut, konfliktlösning
- tid och timing

När det gäller att nå en övergripande samsyn om problem och mål, kan parterna försöka diskutera sig fram till en gemensam syn på läget för myndigheten och projektet. Det gäller utvecklingsläge, storlek, struktur, projektägare, projektorganisation och representation.

- Förankringen under projektets gång kan ske i form av att man regelbundet behandlar projektarbetet i ledningsgrupp, arbetsmiljökommitté eller direkt bland de anställda.
- Projektgrupper har hållit de högsta cheferna underättade i såväl spontana och informella samtal som genom formella presentationer av alla delprojekt.

En viktig del av förankringen neråt består i att under projektarbetets gång informera en bredare krets om vad som händer.

I en av de mest ambitiösa satsningarna hade man ett tvådagarsmöte om en kommunikationsplan. Mötet ledde bland annat till att projektet förutom information via en nätplats gav ut ett nyhetsbrev, som en facklig företrädare hade ansvaret för. Det har även förekommit artiklar i fackens egna tidningar.

I andra projekt har man satsat på information via nätet och personaltidningen.

Tappa inte bort någon part på vägen

Det som ser ut att vara partssamverkan är inte alltid det i praktiken. Så ser en vanlig fallgrop ut. Det kan bero på att arbetsgivarföreträdare när det kommer till kritan inte släpper in fackliga företrädare som fullvärdiga projektmedarbetare. Men det kan också bero på brister på den fackliga sidan. Det förekommer till exempel att facket företrädare visserligen är med om projektstarten, men sedan inte tycker sig ha tid och ork till det arbete som ska göras. De två sidorna av myntet uttrycks så här i några inlägg från projektdeltagarna:

”Facket måste känna att det är någon idé att säga vad man tycker.”

”Vi upplever många gånger att vi får material för sent för att kunna sätta oss in i frågor som kommer upp till beslut. Ofta är det så att arbetsgivarna fattar beslut och informerar och förklarar att det är jättebråttom. De har överträtt hastighetsbegränsningarna och facket står vid sidan av och känner fartvinden...”

”Vi har blivit inbjudna men har inte rått med. Trots att vi har 130 förtroendevalda har vi inte mäktat med fullt ut. Det är lätt att vara förtroendevald om man inte ska göra någonting. Men om man måste göra någonting är det inte lika många som kan och vill”.

”Vi har inget stopp hos arbetsgivarna, men vi kan inte delta i allt. Och ibland litar vi på dem som företräder arbetsgivaren i ett projekt.”

Det finns nya former av samverkan där fackliga företrädare

mest är med i början av ett utvecklingsarbete - men sedan gör intresserade medlemmar det mesta jobbet. En grund för de samverkansavtal som slöts för tio år sen var ju också att åstadkomma medarbetarnas direkta medverkan. Men ett dilemma med att inte ha med fackliga företrädare, som har en vidare överblick över de fackliga frågorna, är att olika gruppers intressen i en speciell fråga kan hamna i motsättning till varandra. Detta kan vara svårt för enskilda medarbetare att ha grepp om. För samverkan i den här typen av projekt finns det därför ett stort värde både med den typ av kunskap som fackliga företrädare besitter, och den kunskap som medarbetare som finns i de olika verksamheterna har. Detta är inte alltid självklart för alla. Så här sa en deltagare i diskussionen:

”Vi projektledare som företräder arbetsgivarna har en stor uppgift att tala om att fackets representanter ska vara med i utvecklingsarbetet. Det handlar inte bara om att det måste vara så enligt lag och avtal, utan även om att verksamheten har nytta av den praktiska kunskap som fackliga företrädare har. I Satsa friskt-projekt hade vi inte nått samma resultat utan partssamverkan. Men det missar ofta många att se. Jag själv tror stenhårt på samverkan, men senaste två-tre åren har jag märkt en trend bland kollegor att försöka ”runda facket” och vända sig direkt till medlemmarna istället för till deras valda företrädare. De säger: ”Vi vill ha medarbetarnas synpunkter och det stämmer inte alltid med vad de fackliga företrädarna tycker”. Och det finns chefer som tycker att arbetsplatsträffar helst ska ske utan facklig medverkan.”

Samma företrädare för arbetsgivarparten förklarar så här varför han upplever bristen på facklig delaktighet i genomförandet som något både ”störande och bekvämt”:

”Jag har en projektgrupp med projektledare och fackliga företrädare – och en styrgrupp med samma förtroendemän! Det tycker jag är ett fattigdomsbevis. Det ger inte samma spänst och motstånd i diskussionerna. Modellen haltar och det blir svårt att hitta tider för möten”.

Det händer att arbetsgivare själva utser en anställd som har förtroendeuppdrag till att arbeta i ett projekt, och det kanske räcker för facket.

”Det kan vara nog att vi får rapporter.”

”Ju närmare verkligheten vi kommer desto mer hantverk blir det och desto mindre nogräknat är facket med att vara representerade av förtroendevalda.”

Deltagarna från de olika arbetsplatserna talade om vikten av

att inte bara bjuda in fackliga företrädare, utan också skapa faktiska möjligheter och realistiska förutsättningar för dem att delta. Det kan ske genom att sätta av resurser i budgeten. Man måste exempelvis från början göra klart om det här är ett projekt som kräver att facket har extra möten på arbetsgivarens bekostnad, och då måste även detta finnas som en del i projektbudgeten.

Det gäller att i förväg diskutera problem som kan uppstå med det fackliga deltagandet, som när en facklig företrädare inte kan komma – ska man då ta in ersättare eller ska man genomföra möten utan fackliga representanter?

Ett särskilt dilemma är att luften kan gå ur samverkansarbetet, helt eller delvis, när den vanliga samverkan har gått på grund. Det har hänt i en del Satsa friskt-projekt. Men det finns också goda och intressanta exempel på att samverkan i just det här sammanhanget har knogat vidare, trots att en eller flera fackliga organisationer har sagt upp samverkansavtal. Det visar att det går att hantera den här typen av utvecklingsprojekt trots att det kommer grus i det vanliga samverkansmaskineriet.

Tänk på vad som ska hända sedan

Parterna bör på ett tidigt stadium enas om hur man ska avsluta projektet och hur man tar tillvara resultaten efteråt.

Utvecklingsrådet har aktivt verkat för att få alla Satsa friskt-projekt att planera in en utvärdering, vilket inte är helt vanligt i samband med den här typen av projekt. Utvärderingen sker på lite olika sätt. Några har använt externa konsulter, som i en del fall deltar i projektmötena för att redan från början utvärdera genomförande och effekter. Andra har satsat på att utvärdera i egen regi med enkäter i början och slutet av projektet för att försöka se effekterna. Det förekommer också att man utvärderar såväl i egen regi som med hjälp av konsulter.

Utvärdering och fortsättning hänger nära ihop. I praktiken kan man säga att ledningen i en del fall har utvärderat resultaten av ett projekt genom att besluta om en fortsättning. Ett exempel är generaldirektören som efter en presentation bestämde att projektets slutsatser och förslag skulle omvandlas till en aktivitetsplan och fogas in i verksamhetsplanen, som en del av en strategisk satsning på ”attraktivare arbetsplatser”. Att få in frågorna i verksamhetsplanen är ofta det som avgör det fortsatta ödet. Detta har man arbetat mycket aktivt med från parterna som en del i projektarbetet. På en arbetsplats beskriver man resultatet

av projektet som att man har testat olika modeller, som ett smörgåsbord – och nu gäller det att få in detta i styrdokumentet, så att man inte glömmer bort erfarenheterna.

Hela havet stormar med ny organisation och nya chefer

Många arbetsplatser har under projekttiden genomgått stora omorganisationer som grundligt har förändrat de förutsättningar som fanns när Satsa friskt-projektet startade. Här är några bekymrade beskrivningar från deltagare på ett Satsa friskt-seminarium våren 2006:

”Det kan vara svårt att centralt hålla liv i verksamheter ute regionalt och lokalt, när andra saker trycker på.”

”Vi tappar drivkrafter om vi rör till det för mycket.”

”Jag känner vi är i väntläge, det är många bitar som skulle vara på plats för ett halvår sen, men som ännu inte är det.”

”Det finns en fara med att man inväntar att en omorganisation ska sätta sig. Man väntar på ett Shangri-la som aldrig kommer.”

I situationer då mycket förändras går det också att se nya och positiva möjligheter, vilket följande inlägg på olika sätt vittnar om:

”Vi kan skapa tryck runt arbetsmiljöfrågorna genom att sätta upp mål. Det kan underlätta arbetet i omorganisationer.”

”Ibland säger man att man inte kan starta hälsoarbete på grund av omorganisationen. Det kan lätt bli onda cirklar. Jag brukar säga åt medarbetare att leva här och nu. Det gäller att göra det bästa man kan av situationen.”

”Det kommer alltid pågå omorganisationer och det är tråkigt om man inte kan säkerställa arbetsmiljöarbetet som en del i omorganisationer. Omorganisationen som sådan kräver extra resurser. Alltför ofta har man upplevt att det inte finns tid med arbetsmiljöarbete i samband med omorganisationer, fast det borde vara precis tvärtom: man borde prioritera de områdena.”

”Vi brukar skoja om att nu är det bra läge, för med kaos och röra kan vi lättare komma in på nya spår. Men det gäller att orka ha den tanken...”

En fråga som ställs på sin spets i samband med omorganisationer är hur olika satsningar på utveckling och förbättring kan vara beroende av en person – något som sammanfattas så här mycket rakt på sak:

”En chef som hade kunskap försvinner – och den nya chefen intresserar sig inte för allt gammalt.”

Det är inte bara chefer som kommer och går, även representanter och projektledare kan försvinna när gränser ritas om och organisationsrutor flyttas eller försvinner. Eldsjälar betyder mycket för att få igång ett utvecklingsarbete – och som ett resultat av samverkan i ett utvecklingsprojekt förekommer det att deltagarna brinner för den förbättring som projektet vill åstadkomma. Det starka engagemanget hos dessa individer är å ena sidan en styrka, som kan betyda mycket för att gå från tanke till handling, från försök till brett införande. Å andra sidan är det en svaghet i utvecklingsarbetet om alltför mycket hänger på att det finns individer som brinner exempelvis för friskvård och rehabilitering, eftersom risken finns att arbetet falnar om den personen av någon anledning försvinner ur bilden. Det finns mycket man kan göra för att upprätthålla stabilitet i sådana här satsningar – allt från skrivningar i verksamhetsplaner till avtal mellan parterna.

PRODUKTION: CITAT JOURNALISTGRUPPEN, ILLUSTRATION OMSLAG: ANDERS GUNÉR

TRYCK: ARKPRESSEN, VÄSTERÅS 2008.

ISBN 978-91-976643-4-9