

Interessenterne

Indholdsfortegnelse:

Indholdsfortegnelse:.....	1
Opgavens interessenter på virksomheden	2
Kontaktpersonen	2
Rekvirenten	2
Deltagerne.....	3
Udviklingsgruppen	3
Opgavens interessenter og rammer i konsulentvirksomheden	4
Ledelsessystemet.....	4
Det kollegiale system	4
Den ergonomiske konsulent.....	5
Opgavens interessenter i omverdenen.....	6
Myndighederne	6
Arbejdsmarkedets parter	7
Offentligheden.....	8
Model for relationerne blandt interessenterne	9

Interessenterne

Opgavens interesser på virksomheden

Det er vigtigt for konsulenten fra starten af at få afgrænset, hvem på virksomheden, der er interesser i den potentielle opgave. Dette gælder såvel på det individuelle plan (enkeltpersoner), gruppeplan (persongrupper) og det organisatoriske plan (afdelinger/organisatoriske enheder).

Se også afsnittet "Virksomhedens karakteristika"

Det er svaret på disse spørgsmål, der gør det muligt for konsulenten at prioritere, hvem der skal involveres i:

- forhandlingen af opgavebeskrivelsen
- gennemførelse af opgaven
- evaluering af opgaven

Kontaktpersonen

Den første person, konsulenten vil møde i opgavemodtagelsen er virksomhedens kontaktperson (den henvisende person). Kontaktpersonen er som oftest den person, organisationen har valgt til at have ledelsesmæssig og økonomisk kompetence til at rekvirere en ekstern konsulent. Konsulenten skal bistå organisationen med de opgaver, den ikke selv magter at løse eller ønsker at anvende andre løsningsmodeller end dem, organisationen plejer at anvende.

Det er kontaktpersonen som tager initiativ til at den eksterne konsulent kontaktes pr mail, telefon, brev eller direkte kontakt. Det er dog ikke nødvendigvis kontaktpersonen, der konkret står for kontakten, men det er ham, der har indvilliget i at konsulenten kontaktes.

Denne kontakt vil som oftest ske på baggrund af, at en person eller gruppe har kontaktet ham, fordi de ønsker hjælp i deres del af organisationen. Denne person/gruppe kaldes rekvirenten.

Det er vigtigt for konsulenten at få afklaret:

- Hvor i organisationen kontaktpersonen sidder
- Hvilke kompetencer har han (personlige, faglige og organisatoriske)
- Hvor tæt er han på opgavens problematikker
- Hvilken holdning har han til opgavens problematikker

Rekvirenten

Rekvirenten er den eller de personer, der i de enkelte afdelinger sidder med ledelsesmæssig kompetence til at afsætte de interne ressourcer (økonomisk, lokalemæssigt og tidsmæssigt), der skal anvendes i de relevante afdelinger i opgaveforløbet.

Det vil som oftest også være rekvirenten – evt. i samarbejde med opgavens deltagere – der forhandler opgavebeskrivelsen med konsulenten. Og det vil være rekvirenten der har kompetence til at forhandle en ændring på opgaveforløbet eller evt. et ophør.

Interessenterne

Det er vigtigt for konsulenten at få afklaret:

- Hvor i organisationen rekvirenten sidder
- Hvilke kompetencer har han (personlige, faglige og organisatoriske)
- Hvem der har kompetencen til at forhandle ændringer i opgaveforløbet. Dette skal afklares før den egentlige forhandling af opgavebeskrivelsen begynder – og bør indarbejdes i kontrakten.
- Hvor tæt er han på opgavens problematikker
- Hvilken holdning har han til opgavens problematikker
- Hvordan er opgaven opstået (APV, fravær, påbud fra Arbejdstilsynet, nyprojektering m.v.)

Deltagerne

Deltagerne er de medlemmer af organisationen, der bliver involveret i opgaven. Dette vil typisk være den lokale sikkerhedsgruppe, repræsentanter fra de berørte afdelinger, teknisk afdeling m. fl.

Det er vigtigt for konsulenten at få afklaret:

- Hvor i organisationen deltagerne sidder (såvel ledelsesorganisationen, tillidsorganisationen og arbejdsmiljøorganisationen)
- Hvilke kompetencer de har (personlige, faglige og organisatoriske)
- Hvor tæt de er på opgavens problematikker
- Hvilken holdning de har til opgavens problematikker

Udviklingsgruppen

Udviklingsgruppen er de personer og persongrupper som selve opgaven omhandler. Det er den gruppe som har et udviklingsbehov for at forbedre deres arbejdsmiljø. Konsulenten skal dog her være opmærksom på, at det ikke nødvendigvis er alle i udviklingsgruppen, der har erkendt dette behov – eller nødvendigvis **har** dette behov.

Det er vigtigt for konsulenten at få afklaret:

- Hvilke afdelinger, grupper og personer indgår i udviklingsgruppen
- Hvor i organisationen sidder de (såvel ledelsesorganisationen, tillidsorganisationen og arbejdsmiljøorganisationen)
- Hvad er udviklingsgruppens arbejdsopgaver på virksomheden
- Hvor i produktionsflowet sidder de
- Hvilken teknologi anvendes
- Hvilke tidligere udviklingsopgaver er foregået i udviklingsgruppen, hvordan og med hvilken succes
Hvad er problemstillingens hovedoverskrift (EGA, tunge løft, dårlige arbejdsstillinger og – bevægelser, andet)

Interessenterne

Opgavens interesser og rammer i konsulentvirksomheden

Lige som det var vigtigt for konsulenten at få afgrænset virksomhedens interesser i opgaven, er det også vigtigt at få afgrænset interessenterne i eget hus.

Disse vil såvel kunne begrænse opgaveløsningen og kunne kvalificere opgaveløsningen.

Ledelsessystemet

Ledelsessystemet indeholder virksomhedspolitiske, organisatoriske, kvalitetsstyringsmæssige og økonomiske rammer, hvilke som oftest er defineret af konsulentvirksomhedens ledelse.

De virksomhedspolitiske rammer omfatter konsulentvirksomhedens definerede kerneområder og kundesegmenter.

De organisatoriske rammer omfatter konsulentvirksomhedens interne opgavedeling.

De kvalitetsmæssige rammer omfatter konsulentvirksomhedens procedurer for løsning af opgaver

De økonomiske rammer omfatter konsulentvirksomhedens økonomi, økonomiske aftaler med den pågældende virksomhed, evt. økonomiske restancer positive/negative overfor den pågældende virksomhed m.v.

Det er vigtigt for konsulenten at få afklaret:

Ligger opgaven indenfor konsulentvirksomhedens:

- Kerneområder
- Udviklingsområder
- Udvalgte kundesegmenter (størrelse, branche, geografiske placering, kampagnerelevante m.v.)

Hvilke segmenter i konsulentvirksomheden kan/skal kvalificere opgaveløsningen

Hvilke formelle procedurer har konsulentvirksomheden ifm opgaveindgåelse og -løsning

Har den pågældende virksomhed:

- Abonnement hos konsulentvirksomheden – og hvilket
- Økonomisk mellemværende med konsulentvirksomheden (positivt/negativt)
- Indgået betalingsstandsning eller konkursbegæring

Det kollegiale system

Det kollegiale system består af de faggrupper konsulentvirksomheden består af og deres indbyrdes relationer. I systemet er der både indbygget nogle virksomhedsspecifikke, fagspecifikke og processpecifikke ressourcer, samtidig med at der er opbygget nogle uskrevne regler og samarbejdsrelationer indenfor og på tværs af faggrupperne.

De virksomhedsspecifikke ressourcer består i, hvis en eller flere kolleger tidligere har løst opgaver for virksomheden og/eller der er etableret en ordning med virksomhedsansvarlige for de enkelte virksomheder i konsulentvirksomheden.

De fagspecifikke og processpecifikke ressourcer består i, hvis en eller flere kolleger har løst lignende

Interessenterne

fagspecifikke opgaver, eller har løst opgaver i lignende organisationer.

Samarbejdet i - og på tværs af – faggrupperne foregår enten som monofagligt, flerfagligt eller tværfagligt.

Monofagligt arbejde

Foregår ved at en konsulent udfører opgaven ud fra hans fagspecifikke synspunkt uden at inddrage andre faglige emner eller kompetencer i opgaveløsningen. Dette giver en høj fagspecifik profil på opgaven, men indebærer risiko for at konkurrerende bidrag til problembeskrivelsen udelades og/eller de valgte løsninger ikke er de mest optimale, eller i værste tilfælde - medfører andre arbejdsmiljømæssige problemer.

Denne type opgaveløsning ses dog oftest hos helt nye konsulenter, som endnu ikke har oparbejdet en vis generalistviden på de andre faglighedens områder.

En ”garvet” konsulent der arbejder i en konsulentvirksomhed med flere forskellige fagligheder vil i stedet typisk løse ovenstående opgave flerfagligt.

Flerfagligt arbejde

Foregår ved at opgaven løses ved at inddrage flere forskellige fagligheder. Dette ses f.eks. når en ”garvet” konsulent løser opgaver, idet hans generalistviden sikrer, at de mest fremtrædende problematikker fra de andre fagligheder indarbejdes i hele opgaveløsningen – fra opgavebeskrivelsen til løsning og evaluering. Derudover vil han typisk gå til de relevante fagpersoner og sparre med dem – og evt. indbyde dem i opgaven. Flerfagligt arbejde foregår derfor også, når flere fagpersoner indgår i opgaveløsningen – men uafhængigt af hinanden, og hvor løsningen til sidst koordineres umiddelbart før afrapporteringen.

Tværfagligt arbejde

Det tværfaglige arbejde er kendetegnet ved at en gruppe af fagpersoner med forskellige fagligheder udfører opgaven i et meget tæt fællesskab – lige fra opgavens modtagelse og beskrivelse, dataindsamling og behandling, løsning og evaluering.

Herved kvalificeres de enkelte faggruppes metoder, såvel fagdefinerede som personforetrukne, og der udvikles helt nye metoder og problemforståelser.

Den ergonomiske konsulent

Konsulenten selv er selvfølgelig en af de vigtigste interessenter i opgaven.

Fig. emner har stor indflydelse på hvordan konsulenten indtræder i opgavevirksomhedens system, på opgaveformuleringen, løsningerne og opgaveløsningens implementering og succes.

Konsulentens:

- personlige og faglige kompetencer
- anciennitet
- erfaringer med lignende problemtype
- erfaringer og præferencer for løsningsmodeller
- kulturelle baggrund
- personlige læringsstile
- personlige anti- og sympatier

Interessenterne

Det er vigtigt for konsulenten at få afklaret:

- Hvilke procedurer er fastlagt fra ledelsessystemet vedr. opgaveindgåelse og –løsning
- Hvad er der af samarbejds- og økonomiske aftaler mellem virksomhed og konsulentvirksomhed
- Er virksomheden økonomisk solvent
- Hvilke virksomhedsspecifikke, fagspecifikke eller processpecifikke viden og erfaringer er til rådighed hos kollegerne
- Hvordan afvejes den mest optimale samarbejdsmodel (monofagligt, flerfagligt eller tværfagligt) med de økonomiske ressourcer, der formodes at være til stede hos opgavevirksomheden
- Hvem konsulenten er (kompetencer, anciennitet, erfaringer, kultur, læringsstile, anti- og sympatier)

Opgavens interesser i omverdenen

Ud over de direkte implicerede interesser i opgaven fra hhv opgavevirksomhed og konsulentvirksomhed, så er der en række interesser i omverdenen, som har mere eller mindre indflydelse på opgaven.

Myndighederne

Myndighederne i denne forbindelse består af Arbejdstilsynet, politiet og i visse tilfælde de veterinære myndigheder.

Arbejdstilsynet

Arbejdstilsynet er politimyndigheden i arbejdsmiljøspørgsmål. Deres opgave er at kontrollere – og delvis vejlede i – virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. Om arbejdet kan udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.

Arbejdstilsynets arbejde er bundet op på arbejdsmiljøloven, som er vedtaget af folketinget.

Arbejdsmiljøloven er en rammelov, som definerer rammerne for, hvordan arbejdsmiljøet som i de danske virksomheder som minimum skal være, hvilke sanktionsmuligheder der er, samt hvem der skal kontrollere den (Arbejdstilsynet).

Det er så op til arbejdsministeriet og direktøren for Arbejdstilsynet at udfylde disse rammer med en række bekendtgørelser, som altså også er juridisk bindende for virksomhederne.

De direktiver der udarbejdes i EU gældende for alle deres medlemslande (fx det nye maskindirektiv, hvor der er tilføjet et helt afsnit om ergonomi) skal implementeres i de enkelte medlemslande. I Danmark foregår det ved at Arbejdsministeriet indarbejder direktiverne i deres eksisterende eller i nye bekendtgørelser.

På baggrund af disse bekendtgørelser har Arbejdstilsynet – i samarbejde med arbejdsmarkedets parter – udarbejdet en række vejledninger, anvisninger og meddelelser. (Anvisninger og meddelelser vil efterhånden glide ud og blive afløst af vejledninger).

Vejledningerne beskriver, hvordan reglerne i arbejdsmiljølovgivningen skal fortolkes. De er ikke bindende for

Interessenterne

virksomhederne, sikkerhedsorganisationerne eller andre, men bygger på ovenstående regler (lov og bekendtgørelser), der er bindende. Arbejdstilsynet vil ikke foretage sig mere i de situationer, hvor fx en virksomhed har fulgt en At-vejledning.

Arbejdstilsynet er derfor en vigtig interessent i opgavens forløb, idet der er en række lovmæssige krav til, hvem der skal involveres i opgaven og til, hvordan den skal løses.

Ved påbud fra Arbejdstilsynet er der endvidere en række krav og skriftlige procedurer, som opgavevirksomheden og i visse tilfælde konsulentvirksomheden (rådgivningspåbud) **skal** efterleve indenfor en fastsat tidsramme.

Politiet

I visse tilfælde vil politiet også være interessant i opgavens forløb. Dette kunne fx være når opgavens løsning indebærer færdsel på offentlig vej – truckkørsel på parkeringspladser, hvor offentligheden har adgang til m.v. I dette tilfælde kræves der fx et godkendt kørekort.

De veterinære myndigheder

I visse opgavetyper kan de veterinære myndigheder have en interesse i opgaven – eller kan hæmme den optimale ergonomiske løsning, idet der strenge veterinære krav til inventar og tekniske hjælpemidler i virksomheder som forarbejder fødevarer

Arbejdsmarkedets parter

Arbejdsmarkedets parter er interessenter både lokalt og nationalt.

Fagforeningerne

Lokalt vil de fagforeninger og arbejdsgiverforeninger, der er repræsenteret i opgavevirksomheden have en interesse i opgavens løsning. Typisk vil de lokale fagforeninger have en nær kontakt til arbejdsmiljørepræsentanterne på opgavevirksomheden for såvel at have en finger på pulsen i forhold til, hvad der foregår på her, og for at kunne klæde deres medlemmer på i forhold til de arbejdsmiljøproblemer, der er på opgavevirksomheden, eller for at kunne forebygge at de optræder.

De lokale fagforeninger har derfor også en interesse i hvilke opgaver, der bliver løst på opgavevirksomheden, og ikke mindst – hvordan de bliver løst (herunder hvordan deres medlemmer bliver medinddraget i såvel deltagergruppen og udviklingsgruppen).

Arbejdsgiverforeningerne

Man kan af og til også opleve, at de lokale arbejdsgiverorganisationer interesserer sig for opgaven. Men det er for det meste, når opgaven har fået et politisk drej. I disse tilfælde er det uhyre vigtigt for konsulenten, at være meget bevidst overfor hvilke interessenter, der nu pludselig aktivt følger med i opgaven. Konsulenten skal sikre, at han konstant informerer og inddrager konsulentvirksomhedens ledelsessystem. Herunder evt. konsulentvirksomhedens arbejdsgiverorganisation, juridiske vejleder og egen fagforening.

BAR'ene

På nationalt plan er arbejdsmarkedets parter organiseret i opgavevirksomhedens arbejdsmiljøarbejde via branchearbejdsmiljørådene (BAR'ene: www.bar-web.dk) . I et samarbejde mellem parterne udarbejdes et kodeks for, hvad der er godt arbejdsmiljøarbejde i de enkelte brancher. Dette udmøntes i en række

Interessenterne

branchevejledninger, som ikke er juridisk forpligtende for branchens virksomheder, men altså er et udtryk for branchens opfattelse af, hvad god praksis er.

Offentligheden

Offentligheden har også en stor interesse i opgavevirksomhedens arbejdsmiljø.

Dårligt arbejdsmiljø koster hvert år samfundet 63,7 milliarder kroner. Det viser rapporten "Dårligt arbejdsmiljø – en stor udgift" fra LO, juni 2007. Tallet er beregnet på baggrund af fem typer udgifter:

- Erstatninger: Den sum penge der årligt udbetales i arbejdsskadeerstatninger, enten som méngodtgørelse eller tabt arbejdsfortjeneste.
- Sygefravær: Vi har i Danmark omkring 140.000 fuldtidssyge hver dag. Omkring en tredjedel af sygefraværet skyldes dårligt arbejdsmiljø.
- Tabt produktion: Når en medarbejder bliver slidt ned eller kommer ud for en ulykke, kan det gå ud over personens evne til at arbejde.
- Medicinforbrug: Dårligt arbejdsmiljø kan gå ud over helbredet og dermed medicinforbruget.
- Sundhedsudgifter: De samlede udgifter som følge af fysiske og psykiske belastninger på jobbet. Det inkluderer meget ofte en tur på skadestuen, når medarbejdere kommer til skade på jobbet.

De fem elementer er alle tunge udgiftsposter, der påvirkes negativt af et dårligt arbejdsmiljø på landets arbejdspladser. Der er derfor store gevinster at hente ved at sætte fokus på at forebygge sygefravær og skader på jobbet. Det ville sikre en rask arbejdsstyrke og samtidig spare samfundet en stor sum penge på behandling af skader og sygdomme. ¹

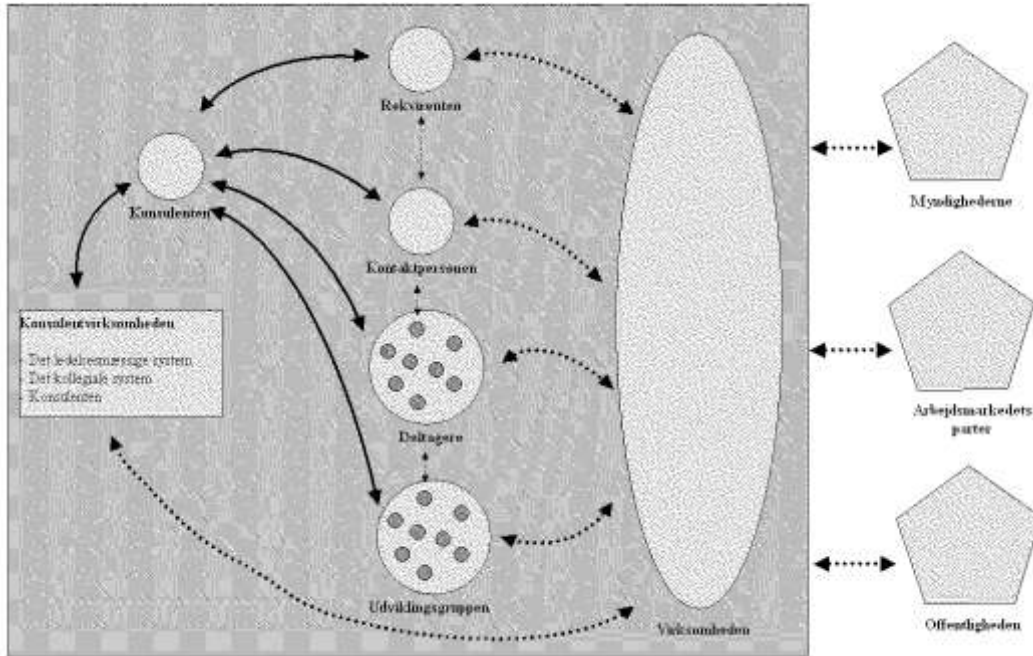
Det er vigtigt for konsulenten at få afklaret:

- Er der nogen myndigheder, der er interessenter i opgaven, og hvilken betydning kan dette få for opgaveforløbet?
- Er der nogen af arbejdsmarkedet parter, der er interessenter i opgaven, og hvilken betydning kan dette få for opgaveforløbet?
- Har offentligheden en interesse i opgaven, og hvilken betydning kan dette få for opgaveforløbet?

¹ www.arbejdsmiljoviden.dk/Fakta_om_arbejdsmiljo/Okonomi/Samfundets_arbejdsmiljoudgifter.aspx

Interessenterne

Model for relationerne blandt interessenterne ²



Figur 1.

I figur 1 er de relationer, som er kendetegnet ved direkte kontakt mellem konsulenten og de andre interessenter, tegnet med fuld optrukne streger, mens de relationer, som er kendetegnet ved indirekte kontakt er tegnet med stiplede streger. Alle relationerne mellem rekvirent, kontaktperson, deltagere og udviklingsgruppe er dog ikke tegnet ind aht. overskueligheden i modellen.

Allerede ved opgavemodtagelsen – og igennem hele opgaveforløbet - er det vigtigt, at konsulenten hele tiden har fokus på disse relationer. Hvad karakteriserer dem, hvad sker der af udvikling undervejs o.s.v.

² Udarbejdet på baggrund af Gitte Haslebo og Kit Sanne Nielsen model i "Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening"