



**Att hantera motstånd och  
misstro vid arbetsvärdering**

## Att hantera motstånd och misstro vid arbetsvärdering

*Arbetsvärderingen är genomförd. Värderingsgruppen har haft sitt sista sammanträde (för den här gången). Resultatet börjar sippra ut. Vissa personer, varav en från värderingsgruppen, börjar tala om att resultatet inte blev så bra, att systemet inte fångat upp alla krav i arbetet på rätt sätt och att det här med systematisk arbetsvärdering som metod kanske inte är så bra. Några anställda anser sig missbedömda. De anser att just deras arbete inte passar in i systemet. En facklig organisation börjar tala om att "hoppa av" projektet.*

Vad gör man som projektledare!

Att det förekommer motstånd i alla förändringsprojekt måste tas med i beräkningen. Ett arbetsvärderingsprojekt kommer att få motstånd från grupper som inser att de inte kommer att tjäna på det, och från "gamla" löneförhandlare som tar projektet som en kritik av tidigare överenskommelser eller tror att förhandlingar inte längre kommer behövas. Motstånd kan också uppstå bland dem som tror eller inser att de kommer att få "betala" det hela, eller bland dem som blir djupt besvikna på bedömningen av det egna arbetet.

### Samverkan

Motstånd och missuppfattningar skall man försöka motverka från första början. Genom representativ medverkan, öppenhet, och information till alla kan en del av motståndet mötas. Genom att diskutera möjliga förväntade resultat kan man också i god tid vänja sig vid tanken på förändringar. En arbetsvärdering innebär för de flesta arbetsplatser att en förändrings- och utvecklingsprocess påbörjas! Då skall man inte bli överraskad att resultatet visar något annat än dagens situation, kanske till och med något som inte hade kunnat förutses.

De synpunkter och den kritik som förs fram under arbetets gång skall tas på allvar. Diskutera och försök att hitta lösningar i samförstånd.

### Lösningar i samförstånd

Lösningar i samförstånd innebär inte att man varje gång kan få alla inblandade att tycka likadant. Det är en omöjlighet. Samförstånd uppnår man efter diskussion och erfarenhetsutbyte. Undvik att lösa problem genom omröstningar med majoritetsbeslut. Det skapar bara vinnare och förlorare. (Om det trots alla ansträngningar inte går att komma överens i en fråga, måste den lösas med ett ledningsbeslut.)

Om det uppstår motstånd sent i projektet, när resultatet börjar ta form, kan det vara försent att lösa problemet med större insyn och aktiv medverkan. Det är ändå viktigt att få kritiken så tydlig och så väldefinierad som möjligt. Annars är det svårt att åtgärda den.

## Analys av resultatet

När värderingsgruppen har avslutat sitt arbete måste ledningsgruppen göra en analys av resultatet. Det är ett viktigt och grannliga arbete. Gruppen måste ställa sig flera frågor: Kan vi arbeta efter det här resultatet? Speglar det företagets intentioner och värderingar? Om det inte gör det, var kan felet ligga? Tar faktorerna upp det som är viktigt för företaget? Utförs arbetsuppgifter som inte bedöms under någon faktor? Har de olika nivåerna fått ”rätt” definitioner? Har värderingsgruppen värderat enligt företagets målsättning och värderingar? *Värderingsgruppen skall spegla företagets värderingar, men också företagets önskade värderingar.*

Ledningsgruppens analys kan leda till att vissa faktorer definieras på ett annat sätt, att vissa nivåer får andra beskrivningar och som en följd därav att vissa arbeten måste värderas om.

Det nya systemet beskriver förhoppningsvis bättre vilka arbetsuppgifter som utförs och hur de skall värderas.

Även om hela projektet tidigare har bedrivits med full öppenhet och insyn, kan det behövas viss lugn och tid för eftertanke under analysperioden.

Ledningsgruppen bör ges möjlighet att tänka igenom sina förslag och kanske göra alternativa beräkningar.

## Viktning

Viktningen av faktorerna hör också till ledningsgruppens uppgifter. De poäng som värderingsgruppen har kommit fram till kan kallas oviktade nivåpoäng. I ledningsgruppens analys ingår att bestämma vilka faktorer som skall bedömas som viktigare än andra och som kommer att väga mer när poängen skall summeras. Vid diskussionerna om viktningen uppstår lätt konflikter mellan arbetsgivare och fack, och facken emellan. Stora skillnader i viktningen påverkar givetvis resultatet, och dessa diskussioner kan bli intensiva, men ofta rör sig tvisterna om enstaka procentandelar som har en marginell påverkan på resultatet. Låt inte dessa konflikter bli för stora. Gör några beräkningar och se hur utfallet blir.

Är inte detta att manipulera systemet invänder någon. Skall man göra så här kan man ju komma fram till vilket resultat som helst?

Nej, detta är ej att manipulera systemet, det är ett led i att *företagsanpassa systemet*. Systemet hjälper till att synliggöra krav som ställs i arbetet. Det kan också visa på aspekter som tidigare inte uppmärksammats i samband med lönediskussioner. Men bedömningen av dessa krav och aspekter skall göras enligt företagets värderingar. Alltför ofta är dessa värderingar otydligt formulerade och därför blir många överraskade av arbetsvärderingens resultat. Alla kommer inte att gilla resultatet, men alla skall vara säkra på att arbetet har genomförts seriöst, noggrant och så fördomsfritt det är möjligt.

## Underlag för löneförhandlingen

Arbetsvärderingen mäter arbetets krav och svårigheter och dess resultat är *ett* av de underlag, som ingår i löneförhandlingarna. Ett annat underlag är en bedömning av individens prestationer och resultat. Ibland måste också en marknadsanpassning av lönenivån göras. Hur stor del av lönen som motsvarar de olika delarna och hur stora löneskillnaderna skall vara är utslag av företagets lönepolitik. Enbart arbetsvärderingens resultat kan därför *inte* kopplas direkt till vilken lön som skall erhållas för ett visst arbete.

Ett gott råd är att löneförhandlare inte skall delta som medlemmar i värderingsgruppen. Det är i stället förhandlarnas uppgift att på ett klokt och omdömesgillt sätt använda sig av de olika underlag som sedan ligger till grund för löneförhandlingen. En arbetsvärdering gör alltså inte de nuvarande löneförhandlingarna överflödiga, utan förser dessa i stället med bättre och mer genomtänkta underlag för att möjliggöra en rättvis och icke-diskriminerande lönesättning.

## Presentera resultatet

Resultatet från en arbetsvärdering kan jämföras med en organisationsförändring där de anställda flyttas runt och får byta arbetsplatser. Ingen ledningsgrupp skulle drömma om att presentera detta utan noggranna förberedelser. Förberedelserna inför presentationen av resultatet från en arbetsvärdering kan bestå i att vissa grupper får förhandsinformation, eller att delar av resultatet presenteras i ett info till personalen, eller att arbetsledare och de fackliga organisationerna får tillfälle att förbereda sig på att ta hand om frågor och eventuella missnöjesreaktioner.

## Vi är undervärderade!

Vad gör man när en grupp anställda anser sig undervärderade och reagerar med ilska eller förtvivlan? Under förutsättning att analysperioden är avslutad och både arbetsgruppen och ledningen nu står för systemet och värderingen går det inte längre att skylla på tekniken eller metoden. *Nu fordras istället en uppslutning för resultatet.* Det innebär inte att denna grupp anställda skall lämnas utan stöd. Faktorerna och värderingen måste redovisas och förklaras i detalj. Här har man en stor hjälp av en noggrann dokumentation från värderingsgruppens resonemang. Möjliga sätt att utveckla arbetet bör diskuteras för att de anställda skall få använda sitt kunnande bättre. Ansvar kan delegeras under förutsättning att det är lämpligt. Gruppen signalerar ju att de är beredda att ta på sig mer ansvarsfyllda arbetsuppgifter.

