

Hållbar förändring

– systematiskt arbetsmiljöarbete på branschnivå

Rapport från Arbets- och miljömedicin ● 2003:2
Hållbar förändring – systematiskt arbetsmiljöarbete på branschnivå

Ingela Målqvist



Arbets- och miljömedicin • Norrbacka • 171 76 Stockholm
tel 08-517 730 56 • fax 08-33 43 33 • amm@smd.sll.se
Rapporten finns även på vår webbplats, www.sll.se/amm.

ISSN: 1651-0321

Förord

Projektet som denna rapport beskriver hade aldrig blivit framgångsrikt utan nedanstående personer som på ett avgörande sätt bidragit med sitt engagemang, sin tid och sin kunskap:

Mikael Roos, Sven Romander, Ann-Marie Bernstål, Roger Spaner, Robert Fägers-
ten, Mats Forss, Jan Tillberg, Inger Lindhe och Mats Bjurvald. Tack även till Hans
Brunnberg, fil.dr och initiativtagare.

December 2002
Ingela Målqvist

Innehåll

FÖRORD	3
INLEDNING	7
Rapportens uppläggning	8
BAKGRUND	9
Bra eller dåligt varuintag?	9
Att förbättra dåliga varuintag	9
Arbetsplatsens utformning	10
SYFTE MED PROJEKTET	11
METOD OCH MÅLGRUPP	11
Yrkesmedicins uppläggning av projektet	12
Ombyggnad och arbetsredskap	12
Organisatoriska lösningar	12
FÖRHANDLINGAR OCH PLANERING AV PROJEKTET	14
Projektets initialskede	14
GENOMFÖRANDE AV PROJEKTET	15
Projektstart	15
Möteskonstellation 1 1994 (7 deltagare)	15
Bryggeriprojektet bildas formellt	15
Möteskonstellation 2 (12 deltagare)	16
Det fortsatta arbetet	16
Grupperna slås samman och samarbetet fungerar	19
Möteskonstellation 3 1996	19
Konferens angående leveransnormen	20
Interna och externa hinder	23
Interna hinder	23
Externa hinder	25
Förankringsprocessen internt och externt	26
Utbildningen " Fem steg - ett lyft för arbetsmiljön "	26
Informationsbladet	27
Facklig referensgrupp	27
Säljmappen	28

Stockholms nätverk bildas	28
Kontakter med andra leverantörer	29
Ny konferens med andra leverantörer	30
Informationsbrev till berörda kunder	30
Nytt nätverksbygge - samordningsgruppen.....	31
Nätverksbygge i övriga landet	32
Leveransnormen genomförs	32
Uppföljning	33
RESULTAT	34
Enkät och intervjusvar efter leveransnormens införande.....	34
Framtagning av en bra varuhiss.....	34
Resultat utifrån D-kundslistan i Stockholm	35
Synergieffekter av branschsamarbetet	35
Spridning av leveransnormen	35
Minskade kostnader och ökade inkomster	36
DISKUSSION	37
Kunskapsöverföringen i projektarbetet.....	37
Projektfaser	40
Tillämpning: Initiativ, planering och etablering.....	43
Genomförande.....	44
Konsolidering och institutionalisering	45
Avslutning, utvärdering.....	46
Ekonomiska incitament.....	46
Ekonomisk vinning som incitament.....	46
Kvantitativa och kvalitativa resultatmått.....	46
Det ekonomiska och humanistiska tänkandet under projektets gång	47
Tidsanvändning.....	48
Delaktighet underlättade genomförande	48
Drivkrafter och engagemang.....	49
Värderingar, makt och förtroende	50
Värderingar	50
Makt	51
Förtroende	51

ROLLEN SOM OBEROENDE PART.....	53
Yrkesmedicin som oberoende part.....	53
Formellt och informellt arbete som forskare/intervenerare.....	53
Yrkesmedicin och lönsamhetstänkandet inom näringen.....	54
Varför interventionsforskning i distributionsbranschen?	54
Fungerande metod.....	55
Hot och möjligheter för leveransnormens överlevnad?	56
Reflektioner kring Arbetsmiljölagens utformning vad gäller ansvaret för utifrån kommande personal.....	57
 SLUTSATSER	 58
 <i>SLUTORD</i>	 62
 REFERENSER.....	 65
 VIKTIGA HÄNDELSER FÖR BRYGGERIPROJEKTET 1994-2001.....	 67

Inledning

Under 1994-1999 skedde ett förändringsarbete inom bryggeribranschen. Denna rapport beskriver projektets uppläggning, process och reflektioner kring dessa. Rapporten beskriver ett lyckat¹ förändringsarbete som nu nått sitt mål och som även lett till fler förbättringar av arbetsmiljön för målgruppen, d v s utkörarna i bryggeribranschen. Projektet har drivits i samarbete med arbetsgivare (Svenska Bryggareföreningen), fackförening (Livsmedelsarbetarförbundet) och forskare/intervenerare (Arbets- och Miljömedicin, Stockholms Läns Landsting).

Projektet visade sig bli ett ”alla vinner”-projekt genom att arbetsmiljön förbättrades för utkörarna och arbetsgivarna gjorde ekonomisk vinning genom ökad effektivitet och lägre kostnader. Målet ”Inga leveranser i trappor med mer än fem steg” nåddes genom samtidig förändring av arbetsorganisationen på varje bryggeri. Projektet arbetade både utifrån delaktighet av alla berörda yrkesgrupper och ”uppifrån” tagna beslut. Genom samarbete *mellan* avdelningar inom varje bryggeri och mellan chefer på lika och olika nivåer kunde nya kommunikationskanaler etableras vilka var nödvändiga för förändringens genomförande. Både direktiv och dialog har använts som förändringsfaktorer och både formella och informella vägar har använts för att nå målet. En ömsesidig kunskapsöverföring mellan forskare och praktiker har ständigt pågått. Detta har varit en förutsättning för att få förändringskunskapen att ingå i branschens *implicita lärprocess*².

För att uppnå *målet* i ett förändringsarbete och få en hållbar och *systematisk arbetsmetod* och *mötesform* att arbeta utifrån, är det viktigt att ta med *alla* faktorer som påverkar möjligheten till detta. Den samlade kunskap som behövs för att kunna agera utifrån helheten finns sällan enbart hos en yrkeskategori eller hos ledningen. Verkligheten är komplex och omvärlden förändras ständigt. Genom att aktivera representanter för alla berörda yrkeskategorier i organisationen *och* arbeta med att hitta relevanta arbets- och mötesformer, ökar förutsättningen för att förändringen verkligen kommer att integreras i den dagliga verksamheten och bli *permanent*. I projektet har arbetsgivare och fackförening haft olika huvudintressen men lyckats ena sig kring ett konkret mål. Efter uppnått resultat och fungerande arbets- och mötesformer drog sig forskaren/interveneraren ur projektet. Branschen har sedan på egen

¹ De traditionella kriterierna inom företagsekonomi för att bedöma ett projekt är *resultatet*, *kostnaden*, *tidsåtgången*. Blomberg (1998) menar att det inte finns några objektiva kriterier för projektframgång. Frågan om vad som är ett lyckat projekt beror på vem som gör bedömningen och utifrån vilket kriterium bedömningen görs.

² Implicita lärprocesser kännetecknas av att de äger rum inom ramen för den dagliga verksamheten, där lärandet ofta är en omedveten bieffekt. Egna erfarenheter och iakttagelser samt kommunikation med andra leder till att man utvecklar praktiska tillvägagångssätt och förståelseformer i form av tyst kunskap (Sandberg, Targama 1998).

hand satt upp nya konkreta mål som man nu är på väg att förverkliga. Projektet visar på att det finns en stor potential i samarbetet mellan teori och praktik. Rapporten vill också visa hur man förbättrar arbetsmiljön genom *förändring av arbetsorganisationen*.

Projektet har en principiell betydelse genom att visa på att en frivillig överenskommelse mellan företag för att förbättra arbetsmiljön kan vara ett alternativ eller ett komplement till lagstiftning, föreskrifter och förelägganden. Överenskommelsen, en gemensam leveransnorm, har inneburit ett avgörande steg för fortsättningen av den praktiska utformningen av Arbetsmiljölagens intentioner. Branschen har lyckats skapa en fungerande metod gemensamt och lärt sig ett processtänkande. Överenskommelsen har inneburit en väl inarbetad förankring av samhällets intentioner vad gäller arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljöarbete. Rapporten pekar även på den stora mängd arbete och tid som krävdes av en utifrån kommande kraft för att arbetsgivarna skulle uppfatta sitt ansvar och ställa resurser och kunskap till förfogande. Ytterligare en förutsättning är nödvändig; att det finns någon typ av organisation som kan samla alla arbetsgivare och därigenom eliminera den konkurrens som baseras på en yrkesgrupps dåliga arbetsvillkor.

Rapportens uppläggning

Projektet beskrivs i två dimensioner:

- 1) en kvalitativ redogörelse av hur processen fram till målet gestaltat sig. Kommentarer till denna beskrivning ligger i slutet av varje avsnitt.
- 2) en kvantitativ del som visar de konkreta resultaten

Under rubriken "*Beskrivning av interventionen*" är texten uppdelat i två avsnitt. Det första är en faktabaserad beskrivning av vad som hände. Under "*Kommentarer*" finns reflektionerna kring händelseförloppet.

Bakgrund

I en rapport från Yrkesmedicinska enheten (numera Arbets- och Miljömedicin) Stockholms Läns Landsting, om riskfaktorer och ohälsa i arbetslivet i Stockholms län (Arbetsmiljörapport, 1991, Arbetshälsorapporten 1994) visades att Stockholms 20 000 yrkesförare bl a hade ökad risk för rörelseorganens sjukdomar d v s besvär från nacke, axlar, rygg och knän. En undersökning som genomförts vid Arbetsmiljöinstitutet (G Hedberg, 1985) visade att närdistributionsförare arbetar i genomsnitt 2/3 av tiden utanför bilen och mest med lastning och lossning. Vid arbetet utanför bilen uppgår arbetsbelastningen till 40 % av den maximala förmågan eller mer under 49 % av tiden och till 50 % eller mer under 19 % av arbetstiden. Eftersom den maximala fysiska arbetsförmågan avtar med åldern blir siffrorna för förare över 40 år högre. Yrkesförare löper en ökad risk jämfört med alla arbetstagare att förtidspensioneras på grund av symptom från rörelseorganen och sådana symptom är också en av tre huvudorsaker som förare anger som skäl till att byta arbete (Yrkesmedicin, 1994).

Genom tidigare arbetsmiljöprojekt kände vi till att bryggeriutkörarna var en grupp bland distributionsföretagen som levererade mycket tungt gods till sina kunder (föraren kan ha upp till 120 kg på sin kärra). Ett gemensamt problem var transporten av tunga varor från lastbilen till ”av kunden anvisad plats”. Dåliga varuintag gör att det blir många tunga lyft och obekväma arbetsställningar. Lossningen tar dessutom längre tid vilket sannolikt ökar stressen (Hedberg, 1987). Inget enskilt företag såg sig ha möjlighet att förändra arbetsvillkoren. Om ett företag ställer krav på kunderna att de ska förbättra sina varuintag, kan kunden byta leverantör till ett annat transportföretag, som inte ställer sådana krav. Förarnas arbetsmiljö blir på detta sätt en negativ konkurrensfaktor mellan företagen.

Bra eller dåligt varuintag?

Ett väl fungerande varuintag innebär att föraren backar intill lastkajen med bilen, fäller bakgavelliften mot kajkanten och drar av godset in på lagret utan att behöva lasta om från pall eller bur till kärra. Det väl fungerande varuintaget är dessutom tillgängligt genom t ex speciella lastzoner. Bakgavelliften ska också vara i våg med kajen. Att bilen eller liften inte är i våg med kajen eller att hinder som trösklar eller trappor finns på vägen till lagret innebär att varuintaget är dåligt.

Att förbättra dåliga varuintag

Att förbättra dåliga varuintag är komplicerat, vilket har att göra med vem som bär ansvaret för hur varuintaget ser ut. Fastighetsägaren har ansvar för uthyrningen, rörelseidkaren ansvarar för arbetsmiljön för sin personal men även för utifrån kommande anställda och transportföretaget för hur arbetet för den egna personal organiseras. Till detta kommer att andra intressen ibland kolliderar med kraven på en god arbetsmiljö. Sålunda kan t ex ett varuintag i en källare i ett K-märkt hus inte ändras.

Ombyggnader av omfattande slag kan medföra mindre framkomlighet för andra trafikanter.

Arbetsplatsens utformning

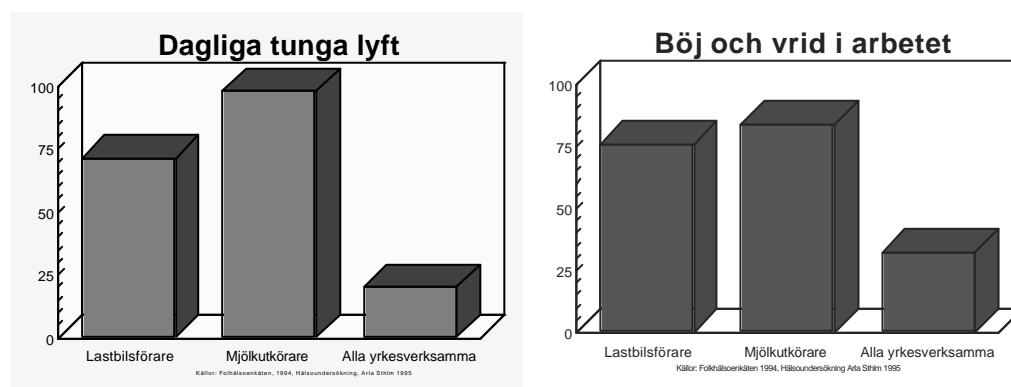
”Den fysiska utformningen av en arbetsplats och dess verktyg är kanske det område där man kommit längst både när det gäller kunskapsläget och även konkreta åtgärder för anpassning till människans förutsättningar. Dock återstår en hel del att göra. Den tekniska utvecklingen genererar ständigt nya produkter som medför nya belastningsförhållanden. Dessutom är okunskapen om dessa frågor i vissa fall stor hos dem som utformar den fysiska miljön i stort och smått”. (Jeding m fl 1999).

När det gäller distributionsförarens arbetsmiljö kompliceras möjligheterna till förbättring av denna för att förarna befinner sig en stor del av dagen i lokaler som en annan arbetsgivare har ansvar för, det s k samordningsansvaret:

Kap 3 12§:

”...Den som anlitar inhyrd arbetskraft att utföra arbete i sin verksamhet skall vidta de skyddsåtgärder som behövs i detta arbete.”

Vi har försökt hitta gränsen för var arbetsmiljöansvaret går mellan den inhyrde rörelseidkaren och fastighetsägaren avseende ansvaret för installering av fasta tekniska hjälpmedel t ex hissar i lokalerna, för Arbetsmiljölagen lägger även ansvaret på fastighetsägaren i Kap 7 8§.



Figur 1: Det finns ingen tillgänglig statistik för bryggeriutkörare i samband med lyft och arbetsställningar, men mjölkutkörare har tämligen likartat arbete (Skogs- och Lantbruks- hälsan 1995).

Syfte med projektet

Syftet med projektet var att hitta en metod som förbättrade arbetsmiljön för förare i en hel bransch, liksom att genom bred delaktighet och dialog minska användandet av arbetsmiljön som konkurrensmedel mellan företag. Detta kan förebygga belastningsskador genom färre tunga lyft och dåliga arbetsställningar.

Metod och målgrupp

Inom distributionsbranschen använder man sig huvudsakligen av muntlig kommunikation. Det gäller även vid inläring av ny kunskap. *Dialog* med branschen blev därför den dominerande formen för förändringsarbetet. En dialog kräver personlig kontakt och förtroende. Dialog kräver också ständig återkoppling och reflektion. Denna process såg vi som betydelsefull för att kunna skapa en hållbar förändring. Samarbete och kunskapsutbyte förankrar projektet hos de individer som är strategiskt viktiga och underbygger därigenom att genomarbetade beslut tas. En före- och eftermätning i enkätform gjordes där förarna fick klassa de största problemen kring vad som påverkar deras arbete.

Eftersom målgruppen var bryggeriförarna kontaktades branschorganisationen, Svenska Bryggareföreningen³. De hade aldrig tidigare arbetat med gemensamma arbetsmiljöfrågor. Utkörarnas slitsamma leveransvägar var en gemensam arbetsmiljöfråga för hela branschen. Förarna hade själva försökt i tjugo år att via facket få gehör hos arbetsgivaren för de tunga arbetsvillkoren. Utan arbetsgivarnas stöd och resurser var problemet omöjligt att lösa. Vi ville skapa ett samarbete mellan bryggeriföretagen, fackföreningen, Yrkesmedicin och Bryggareföreningen. Att arbeta via en branschorganisation var en förutsättning för att kunna samordna arbetet, få ”godkännande” av branschens företrädare av fakta kring belastningsproblematiken och sedan nå ut till alla berörda.

Att eliminera tunga varutransporter med hänvisning till Arbetsmiljölagen är traditionellt Arbetarskyddsstyrelsens och Arbetsmiljöinspektionens (f d Yrkesinspektionen) ansvarsområde. Arbetsmiljöinspektörernas tillvägagångssätt innebär att man inspekterar varuintagen ett och ett och vid behov meddelar ett föreläggande till rörelseidkaren och fastighetsägaren. Dessa har sedan möjlighet att överklaga inspektionsmeddelandet. Om en metod kunde tas fram, tillsammans med branschen, där ett stort antal varuintag kunde åtgärdas under begränsad tid, skulle arbetsmiljön för distributionsförare kunna förbättras på ett mer genomgripande sätt.

³ Bryggareföreningen arbetar med frågor kring öl, läsk, cider, alkoholpolitik, förpackningsutveckling och statistik. Den omfattar 20 bryggerier som producerar ca 90% av den totala volymen.

Yrkesmedicins uppläggning av projektet

Utifrån erfarenheter från tidigare projekt inom distributionsbranschen, där vi haft en dialog med ett stort antal distributionsförare och chefer, utgick vi ifrån tre strategiska områden:

- ombyggnad
- framtagning av bättre arbetsredskap
- organisatoriska förändringar

Dessa områden arbetade vi med parallellt under hela projekttiden; från idéer till planering och genomförande.

Ombyggnad och arbetsredskap

Vi gjorde en genomgång av vilka olika typer av hissar och elkärror som marknaden erbjöd för varutransporter. Utifrån de krav som en väl fungerande varuhiss hade på sig var utbudet i det närmaste obefintligt. Det var viktigt att få igång en ökad användning av de eldrivna trappkärrorna, eftersom det skulle innebära mindre slitage på ryggar och knän. Vi fann två eldrivna kärror på marknaden.

Via företagshälsovården fick vi kontakt med en produktutvecklare som höll på att ta fram en takburen handikapphiss som eventuellt även kunde användas som varuhiss. Den klarade raka och svängda trappor. Den hade en kapacitet på 500 kg, vilket motsvarar en helpall gods. Det innebar att utköraren skulle kunna köra pallen direkt på hissen utan någon manuell omlastning. Befintliga hissar i liknande dimension på marknaden hade en maxkapacitet på 325 kg. En kapitalstark restaurangkedja var först med att installera den nyutvecklade hissen när den var klar. Den fick tjänstgöra som referenshiss både till andra rörelseidkare som var berörda av bryggerinäringens krav och till Arbetsmiljöinspektionen som fick möjlighet att kunna referera till hissen när de ställde krav på rörelseidkare.

Organisatoriska lösningar

En viktig organisatorisk förändring skulle vara att alla bryggerier samtidigt tog beslut om att ändra sina leveransvillkor gentemot kunderna och skapa rutiner för detta på varje bryggeri. Ytterligare en viktig organisatorisk förändring var konstellationen av ett *branschnätverk*, att arbetsledare och fackligt förtroendevalda utkörare *tillsammans* tog ansvar för vilka åtgärdsförslag som skulle förmedlas till kunderna och att säljarna pålades en ny arbetsuppgift. Ett ökat samarbete mellan säljavdelningen och distributionssidan inom och mellan företagen var också helt nödvändigt för att skapa fungerande rutiner kring leveransnormen.

Kommentar

De hissar som fanns på marknaden och som i någon mån lämpade sig för ändamålet var oroväckande få. Antingen rörde det sig om hissar av typen som används i bo-

stadshus eller så var de framtagna som handikapphissar och hade då svårt att klara vikter upp till 500 kg eller att de gick för långsamt så risken var stor att utkörarna skulle ta godset i trappan istället för att spara tid. Skulle projektet stupa på att det inte fanns tillfredsställande tekniska lösningar framtagna? Risken att restaurangägarna började installera dåliga hissar var också överhängande.

När projektet hade genomförts och bryggeribranschen ställde krav på rörelseidkarna att de skulle skaffa t ex en eldriven kärra till lokalen som samtliga distributionsförare skulle kunna använda, ansåg en del av rörelseidkarna att det var bryggeriernas sak att utrusta bilarna med varsin eldriven kärra.

Förhandlingar och planering av projektet

Projektets initialskede

Den tekniske chefen på Bryggareföreningen kontaktades och han sammankallade de ansvariga logistikcheferna för hela landet från de fyra största bryggerierna. De första förhandlingarna gällde om ett projekt skulle startas, dvs om leveranser i trappor faktiskt var ett arbetsmiljöproblem och om branschen i så fall gemensamt skulle, och kunde, ta itu med det. Arbetsmiljöfrågor hade tidigare varit en intern fråga på varje enskilt företag. Kunde branschen agera utan att konkurrensen blev satt ur spel? Det var heller inte självklart att Yrkesmedicin hade någon roll att spela i sammanhanget. Efter sex månaders diskussioner om varuleveranser var ett stort problem för utkörarna eller ej fick bryggerierna en hemställan om krav på att förbättra utkörarnas arbets-situation från Yrkesinspektionen i Göteborg. Cheferna bestämde sig då för att meddela Yrkesinspektionen att man hade ett samarbetsprojekt på gång med Yrkesmedicin rörande utkörarnas arbetsförhållanden.

Kommentar

Vi uppfattade förhållningssättet till vår projekttid som tämligen lika hos fyra av de fem cheferna vid mötena. De var inte särskilt intresserade av ett samarbete. De var inte säkra på om våra uppgifter, om att dåliga varuintag var ett stort arbetsmiljöproblem för förarna, var riktiga. De visste heller inte om de var villiga att satsa resurser på åtgärder. De ifrågasatte vidare att vi hade åsikter om vilka frågor de skulle arbeta med. Bland annat menade en av cheferna att de använde sig av förarna så länge de var friska och om de blev sjuka var det Försäkringskassans sak att ta hand om dem. Men en av cheferna uttryckte ett försiktigt intresse och Bryggareföreningens representant höll en neutral linje. Facket och företagshälsovården på det största bryggeriet var mycket angelägna om att få igång ett projekt. Här spelade Bryggareföreningen en viktig roll som medlare. Att arbeta gemensamt med arbetsmiljö var ju nytt både för cheferna och för Bryggareföreningen. Dessutom skulle en tredje part, Yrkesmedicin/Landstinget delta i projektet. Det inspektionsmeddelande som Yrkesinspektionen i Göteborg skickade till bryggerierna centralt innebar en vändpunkt. I detta ställdes krav på utbildning och åtgärder för att minska belastningsproblematiken för förarna. Utan detta krav hade projektet kanske aldrig kommit att genomföras.

Genomförande av projektet

Projektstart

Möteskonstellation 1 1994 (7 deltagare)

En grupp bestående av den tekniske chefen på Svenska Bryggareföreningen, tre distributionschefer från de största bryggerierna och två personer från Yrkesmedicin bildades. Gruppen tog beslut om att skapa ett gemensamt underlag för ett projekt. En enkätundersökning genomfördes bland utkörarna på de fyra största bryggerierna där de fick gradera arbetsmiljöproblemen inom olika områden. Där framkom det att trappor och upptagna lastzoner var de två största problemen. Eftersom leveranser i trappor bedömdes slita mer på utkörarnas fysiska hälsa och var ett problem som branschen själv kunde åtgärda (lastzoner är Gatukontoret m fl ansvariga för), blev beslutet att vi skulle arbeta med trappproblematiken. Ett krav från Yrkesinspektionens sida var att projektet även skulle ge utkörarna kunskap om riktiga arbetsställningar.

Bryggareföreningens styrelse beslutade i september 1994 att driva projektet i 3 år och att finansieringen i första hand skulle ske med externa medel. Pengar söktes och beviljades från Rådet för arbetslivsforskning för två projektanställda på Yrkesmedicin (AMF-T⁴ finansierade projektet i ett senare skede). En personalvetare, som tidigare arbetat med arbetsmiljöprojekt, och en utkörare som var huvudskyddsombud och regionalt skyddsombud, anställdes.

Kommentar

Yrkesinspektionens meddelande gav mötesordföranden på Bryggareföreningen möjligheten att ”slå två flugor i en smäll”. Det blev sanktionerat att starta ett projekt tillsammans med Yrkesmedicin för att en myndighet nu krävde åtgärder, utan att bryggerierna behövde låta oss få initiativet. Det var ett kontroversiellt grepp ur akademisk synvinkel att låta en förare bli projektanställd på Yrkesmedicin. Men det ansågs från alla parter som en förutsättning för ett lyckat projekt, liksom det gav större tillgång till kunskap om verksamheten och möjliggjorde branschens förtroende.

Bryggeriprojektet bildas formellt

I januari 1995 sammankallades den tidigare nämnda projektgruppen och en så kallad *referensgrupp* bestående av fackliga representanter från de fyra största bryggerierna och från företagshälsovården från det största bryggeriet. Diskussionerna mellan distributionscheferna, Bryggareföreningens representant och Yrkesmedicin hade då pågått i ca 1 år och var nu avslutade.

⁴ AMF-T heter numera AFA

Möteskonstellation 2 (12 deltagare)

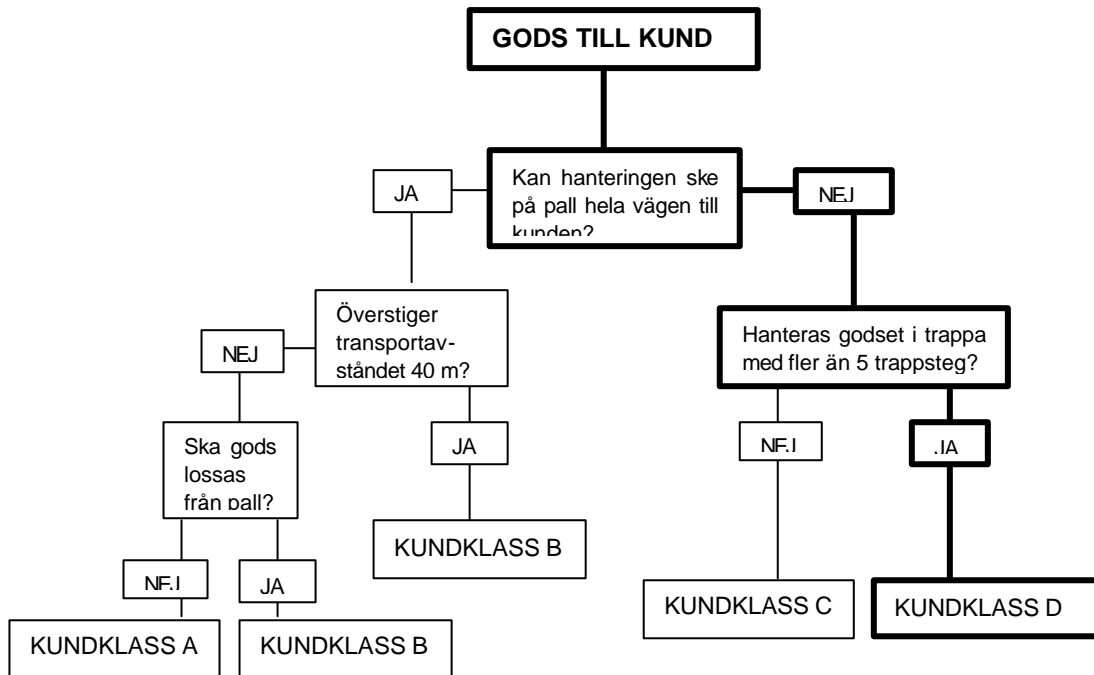
De sju tidigare deltagarna fortsatte att ha separata möten där man tog beslut och drog upp riktlinjer för projektet. De fem nya personerna i referensgruppen fick lämna synpunkter på innehållet vid ett extra möte tillsammans med de sju ”gamla” deltagarna. De som tillkom var fackliga representanter för utkörarna från de fyra största bryggerierna och en ergonom från företagshälsovården.

Kommentar

Eftersom inget förtroende ännu byggts upp mellan Yrkesmedicin och cheferna, var dessa möten krävande. Vi fick tänka hela tiden tänka oss för ordentligt för att inte radera tidigare framsteg. Ergonomen från företagshälsovården spelade en viktig roll vid den här tidpunkten. Hon hade anknytning till, och kännedom om, alla tre parterna, genom att hon arbetade för att förbättra hälsan hos utkörarna på uppdrag av arbetsgivaren. Företagshälsovården och Yrkesmedicin kunde i detta skede ge varandra stöd. En av cheferna visade tydligt intresse och engagemang för frågan. Det faktum att de fyra cheferna inte var eniga om förhållningssätt och uppfattning om projektet och våra åsikter underlättade arbetet för oss från Yrkesmedicin

Det fortsatta arbetet

När arbetsformen hade organiserats och vi hade fått klartecken för ett samarbete med Bryggareföreningen började sökandet efter ett relevant sätt att angripa problemet med slitsamma leveransvägar. Samtliga bryggerier hade en kundklassificering utifrån utkörarnas ackordssystem. Där fanns alla kunder kategoriserade. En kategori var kunder med mer än fem trappsteg i sin leveransväg, s k D-kunder, som beskrivs i figur 1 på följande sida.



Figur 2. Beslutstabla över kundklassificering: klassificeringsschema som samtliga bryggerier använde för att hantera utkörarnas ackordslön. Kundklass D gav utkörarna sex gånger mer i lön på grund av besvärliga leveransförhållanden. Denna klassificering användes för att ta fram vilka kunder som hade varuintag med mer än fem trappsteg. Alla kunder med hiss etc. sorterades bort.

Bland D-kundernas varuintag med trappor valde bryggerierna ut trettiofem intag som utkörare från olika bryggerier rapporterade som *mycket* dåliga. Några av dessa varuintag filmades när utkörarna kom med sin leverans. Den färdiga filmen visades för Bryggareföreningens styrelse och för alla i projektgruppen.

De två projektanställda, den tekniske chefen samt en av logistikcheferna fungerade i praktiken som en arbetsgrupp. Efter diskussion i projekt- och referensgrupp slogs det fast att det i första skedet var mycket viktigt att hitta en gemensam nämnare för alla deltagande parter att kunna samlas kring. Efter långa diskussioner formulerades målet :

”Inga leveranser i trappor med mer än fem trappsteg”

Att målet formulerades på det sättet kan härledas ur tre orsaker:

- ett kvantitativt mått ger minimalt utrymme för egen tolkning
- bryggerierna hade ett gemensamt ackordsavtal där man delat in kunderna i olika kategorier. En kategori var kunder med bl a varuintag med mer än fem trappsteg. Det var en avgränsning av de tusentals bryggerikunder som finns i Sverige. Arbetsbördan kändes rimlig och målsättningen verkade möjlig att uppfylla.
- ”fem trappsteg” skulle vara en första etapp mot att uppfylla arbetsmiljölagsstiftningens krav på plant rullande leveranser

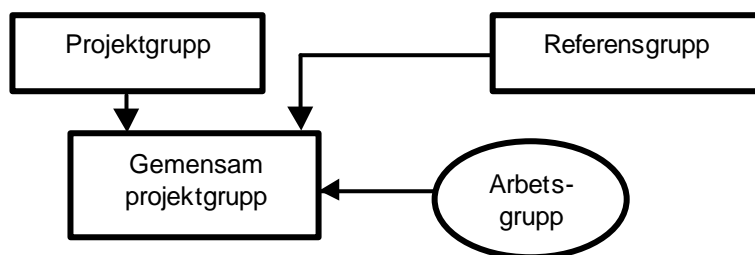
Kommentar

Det fanns fortfarande spänningar mellan branschens chefer och Yrkesmedicin vid den här tidpunkten. Därför var ett konkret mål viktigt. Därigenom kunde alla vidare undvika vidare diskussioner om målets innebörd under projektets gång. Fackets representanter spelade en marginell roll vid den här tidpunkten. Projektanställda och chefer på Bryggareföreningen skulle huvudsakligen arbeta vidare med frågan. Att en informell arbetsgrupp bildades berodde på att den ibland medverkande distributionschefen hade både engagemang och hög kompetens i kunnighet, uttrycksförmåga och strategiskt tänkande. Han blev en representant för distributionscheferna och det hela blev därmed mer lättarbetat.

Grupperna slås samman och samarbetet fungerar

Möteskonstellation 3 1996

Efter drygt ett år slogs projektgrupp och referensgrupp samman (se figur 3 nedan).



Figur 3: Sammanslagning av grupper

Detta skedde i samband med att en utbildningsvideo skulle tas fram, som visade lämpliga arbetsställningar för utkörare, efter det tidigare kravet från Yrkesinspektionen. Här var första gången som ett gemensamt mål fanns för projektet och det kändes då mera effektivt med en gemensam grupp. Arbetsgruppen bestående av en distributionschef, Bryggareföreningens tekniske chef, de två projektansvariga (personalvetaren och skyddsombudet) arbetade fram kriterier för leveransnormens utformning. Projektgruppen kom sedan med synpunkter och den tekniske chefen presenterade förslaget för Bryggareföreningens styrelse i maj 1996.

Bryggareföreningens styrelse föreslogs följande:

- Att ta beslut om en gemensam leveransnorm
- Att en riksomfattande utbildning för alla bryggerier och alla berörda yrkeskategorier inom bryggerierna skulle genomföras.
- Att säljarna skulle ha en nyckelroll vad gäller information om den nya leveransnormen till kunderna samt att de skulle inventera leveransvägen före upprättande av säljvitalen med nya kunder.

Kommentar

När beslut om framtagning av en ergonomisk utbildningsfilm togs och grupperna slogs samman blev det en mer avspänd atmosfär i arbetet. Dock fanns oenighet om *hur filmen* skulle visas. Från Yrkesmedicins sida var det angeläget att filmen skulle visas i ett pedagogiskt sammanhang, dvs utkörarna skulle få möjlighet att diskutera filmen och pröva olika arbetsställningar vid detta tillfälle. Cheferna ställde sig först negativa till detta, antagligen av ekonomiska skäl då det skulle kosta betydligt mer att ta fram ett sådant program eftersom det skulle kräva mer resurser i anspråk. Det skulle också vara nödvändigt att ta in ersättare som körde ut godset. Det var det första tillfället där gruppen arbetade tillsammans för ett gemensamt mål. Personalvetaren formulerade ett första utkast till leveransnorm. Det kändes som ett förtroende att vi sedan kunde arbeta utifrån Yrkesmedicins ursprungsförslag utan några särskilda meningsmotsättningar. Här fanns ingen maktkamp mellan två ”block” utan varje individ kom med förslag på formuleringar. Det kändes helt nödvändigt att enbart ha fem trappsteg som målsättning. Det var verkligen ”den minsta gemensamma nämnaren” vid den här tidpunkten.

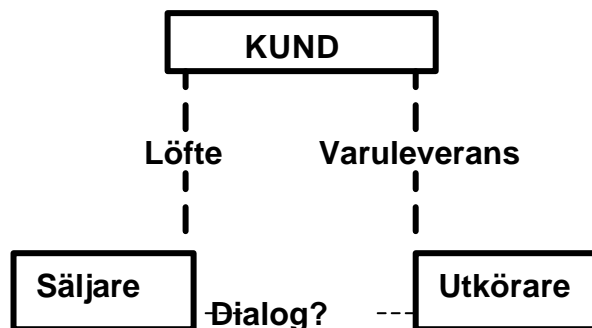
Den tekniske chefen var den från projektet som medverkade vid Bryggareföreningens styrelsemöten. Han lyckades alltid få Bryggareföreningens styrelse att ta de nödvändiga besluten. Beslutet att normen skulle börja gälla redan den 1 juni 1999 försvårade dock vårt förankringsarbete på så sätt att leveransnormen redan gällde fast ingen kände till den och alltså inte kunde efterleva den.

Konferens angående leveransnormen

Hösten 1996 genomförde Yrkesmedicin och Bryggareföreningen en konferens för att förankra leveransnormen hos nio bryggerier. Inbjudna var de verkställande direktörerna för de mindre bryggerierna samt distributions- och säljchefer från de stora. Inbjudna föredragshållare var:

- Hotell&Restauranganställdas förbund
- Livsmedelsarbetareförbundet
- Sveriges Hotell & Restaurangföretagare
- Yrkesinspektionen

Arbetskyddsstyrelsens representant uttryckte uppskattning över branschens egna initiativ till att efterleva Arbetsmiljölagen. Man påpekade också att Yrkesinspektionen bedömer tunga transporter hårdare och hårdare. Det behövs tydliga krav och att någon vågar ställa dem. Yrkesmedicin redogjorde för sin roll i projektet och om vikten av att få igång kommunikationen mellan avdelningar på horisontal nivå (se figur 3). Vid den tidpunkten saknades ännu formella kanaler.



Figur 3. Säljardelen och distributionsavdelningen (utkörare) förhåller sig i en traditionell organisation till varandra på en "horisontell" nivå. De har därför ingen formell kommunikationskanal (Brunnberg 1993). I samband med att säljarna skulle få en ny arbetsuppgift (tala om för kunden hur långt han/hon kunde få godset levererat) var det viktigt att utkörare och säljare kunde kontakta varandra.

Restaurangbranschen medgav att bryggerierna hade laglig rätt att vägra leverera godset i trappor. Förhoppningen var att de dåliga leveransvägarna skulle åtgärdas så att inte restaurangpersonalen fick börja bära istället. Livsmedelsarbetarförbundets representant (som organiserar utkörarna) påpekade att de från facket drivit frågan i tjugofem år utan resultat och välkomnade leveransnormen. Yrkesinspektionen beskrev gången från att ställa krav på rörelseidkaren om arbetsmiljöförbättrande åtgärder till vitesföreläggande och överklagande. Yrkesinspektionen kan bara rikta krav direkt mot en *person* eller ett bolag och kan inte ställa krav på lokalen som sådan. Eftersom restauranger ofta byter ägare orsakar detta problem.

Inställningen till leveransnormen var positiv. Diskussionen rörde *hur* den skulle genomföras. Intressant att notera var att man avvisade förslaget att restaurangerna skulle kunna köpa sig fria genom att betala mer i ersättning om man behöll ett dåligt varuintag utan åtgärd. Man ville erbjuda restaurangerna en lösning och inte lämna godset vid dörren. Deltagarna ville utvidga leveransnormen till att gälla fler leverantörer. Ett skäl var att andra leverantörer utnyttjar samma varuintag och därför borde ta ansvar för att förbättra dem. Ett annat skäl var att importörer av öl alltmer börjar utnyttja transportföretag utanför bryggerinäringen, som också i görligaste mån måste stödja leveransnormen, för att inte konkurrensen ska komma bryggerierna till skada.

Sammanfattningsvis rådde enighet om att branschen skulle genomföra leveransnormen. Ett antal punkter togs fram om hur projektansvariga skulle arbeta vidare. Efter konferensen togs det första steget. Bryggerierna skrev in i sina prislistor att inga leveranser skulle ske vid mer än fem trappsteg.

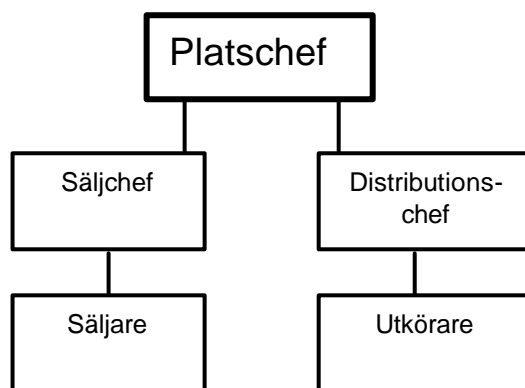
Kommentar

Styrelsen hade beslutat att leveransnormen skulle börja gälla från den 1 juni 1996. Aktiva i projektet hade en månad på sig att förankra leveransnormen hos alla kunder och hos alla berörda yrkesgrupper inom bryggerinäringen. Det var ur vårt perspektiv naturligtvis omöjligt eftersom vår utgångspunkt var att ett hållbart förändringsarbete kräver lång tid för förankring och implementering. Detta är ett uttryck för våra olika strategiska synsätt. I företagsvärlden är det mycket viktigt med deadlines för att få handling till stånd ofta på så kort tid som möjligt. Ur ett beteendevetenskapligt perspektiv är det viktigt att först genom dialog förankra beslut hos personalen, för att skapa motivation till handling. Vår strategi blev att först förankra leveransnormen via en utbildning för att *sedan* ta beslut om vilket datum den skulle börja gälla och till sist informera kunderna om förändringen. Det var också viktigt att försöka få så många rörelseidkare som möjligt att *åtgärda* sin leveransväg så att inte personalen tvingades bära och att övriga distributörer som kom med leveranser också slapp tungt arbete.

Interna och externa hinder

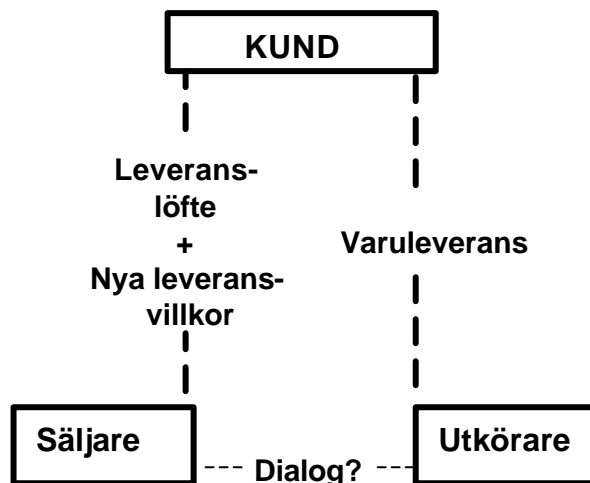
Interna hinder

Bryggeriföretagen har en traditionell hierarkisk struktur vilket bl a innebär att det mellan likställda avdelningar inte finns några formella kommunikationskanaler. Ofta hör de dessutom till olika resultatenheter. Det innebär att ansvaret för att samordna ett projekt som berör flera avdelningar har en formell chef endast på en ganska hög nivå.



Figur 4. I en traditionell linjeorganisation saknas formella kommunikationskanaler för avdelningar på samma nivå i företaget. Personalen kan bara kommunicera via sin närmsta chef som i sin tur ska föra informationen vidare till sin högre chef osv. Det handlar ofta om logistiska problem som i stort sett är omöjliga att lösa mellan enskilda personer

I bryggeriprojektet var samarbetet mellan säljavdelningen och distributionen mycket viktigt i och med att säljarna skulle ansvara för att kunden informerades om begränsningen i leveransvillkoren. Utkörarna behövde veta vilken säljare som var ansvarig för vilka kunder för att kunna kontakta den säljaren om utköraren märkte att kunderna inom dennes arbetsområde inte fick information om ”5 steg”.



Figur 5. Exempel på organisatoriskt hinder: Ett förändringsarbete blir mer bräckligt om man enbart förlitar sig till den traditionella linjeorganisationen. Ett viktigt led i projektarbetet var att öppna upp kommunikationen mellan försäljnings- och distributionsavdelningarna vilket gett synergieffekter

Bryggareföreningen fungerade som en traditionell hierarkisk organisation. Yrkesmedicins roll blev framförallt att se till att inga processer stoppades p g a brist på dialog. Det var mycket viktigt att bryggerierna agerade samtidigt och att man befann sig i samma fas av förändringsarbetet i bryggerierna samtidigt.

Efter utbildningen väntade vi på att få signaler om att bryggerierna var på gång att integrera leveransnormen in i sina rutiner och fann då olika slags hinder. På ett av de stora bryggerierna hände ingenting och det blev aktuellt att söka upp ansvarig chef för att höra efter om något var på gång. Det visade sig att den ansvarige chefen visserligen hade gått utbildningen men inte kom ihåg den. När säljarnas roll påtalades förstod han att han behövde agera snabbt, det var bara tre månader kvar tills leveransnormen skulle börja gälla. Säljchefen och distributionschefen hade heller inte etablerat något samarbete i frågan. Följden blev att en av de projektansvariga fick fungera som "budbärare" mellan dessa två chefer tills tiden var mogen för ett sammanträffande mellan dem och två projektansvariga för att komma fram till en handlingsplan.

Ett annat exempel på hinder visade sig sedan nätverket beslutat att samtliga bryggerier skulle gå ut med ett informationsbrev till kunderna om leveransnormen. Varje bryggeri skulle ansvara för utskicket till sina berörda kunder. Ett av bryggerierna hade inte fått iväg sina brev en vecka innan leveransnormen skulle börja gälla. Listan skickades mellan olika avdelningar utan att någon överordnad chef hade ansvaret för att slutligen hamna nere hos vaktmästeriet. En av de projektansvariga fick göra en snabbtryckning för att få iväg dessa hundratals informationsbrev.

Externa hinder

Innan leveransnormen infördes lovade alltid säljaren kunden leverans till den plats denne ville ha godset till. Utköraren var tvungen att uppfylla säljarens löfte oavsett konsekvenserna av arbetsställningar och tunga lyft. Då leveransnormens infördes skulle säljaren ge kunden förslag till alternativ leveransplats eller leveransväg om varuintaget hade mer än fem trappsteg. På så sätt skulle bryggerierna tillsammans med kunden ta ansvar för leveransförhållandena och därigenom för utkörarnas arbetsmiljö.

Det fanns en risk för att utkörare skulle erbjudas förmåner (t ex en oxfilé) för att ta ner godset. Det kunde också vara svårt för utkörare att neka leverans i trappan om någon i personalen bad om hjälp på grund av svaghet, handikapp eller liknande. Andra distributionsföretag, budfirmor o dyl kunde se en ny nisch och erbjuda kunder leverans i trappor om de bytte leverantör.

Det var under lång tid oklart vilka som skulle bekosta förbättringen av varuintagen. Projektgruppen planerade och genomförde några pilotfall som visade på lösningar i form av ombyggnad och/eller andra tekniska åtgärder. Med pilotfallen som grund kunde ekonomiska beräkningar göras över vad det skulle kosta att förbättra dåliga varuintag över landet. Det fanns ungefär 1500 sådana varuintag i Sverige, varav ca 750 i Stockholm.

Kommentar

På grund av avsaknaden av horisontella kommunikationskanaler inom den största linjeorganisationen/bryggeriet så hade projektet kunnat rinna ut i sanden vid den här tidpunkten. Efter utbildningen väntade vi på att ansvariga chefer skulle ta sitt interna ansvar på respektive bryggeri och ta de beslut till åtgärder som behövdes för att leveransnormen skulle kunna genomföras. Om inte de projektansvariga sökt upp de berörda cheferna och frågat hur projektet framskred så hade detta antagligen inte skett. Detta visar på vikten av informella och personliga kontakter för att komma förbi organisatoriska brister. Det finns ofta flera glapp i organisationen som hindrar *personalens* effektivitet i den dagliga verksamheten. Om organiseringen brister måste personalen hantera och lösa de uppkomna problemen individuellt och informellt.

Utkörarna informerades av de projektansvariga på arbetsplatsmöten om att mottagande av mutor eller hjälp nedför trappor av andra skäl kunde leda till avsked. Det fungerade både som ett hot och som ett stöd för utköraren att kunna säga nej till leverans i trappa. Dels var det viktigt att gå ut bestämt och tydligt i början för att undvika urvattning av leveransnormen, dels var det viktigt att ansvaret hamnade där det hörde hemma enligt lag, hos rörelseidkarna.

Förankringsprocessen internt och externt

Utbildningen "Fem steg - ett lyft för arbetsmiljön"

Under 1998 satsade Bryggareföreningens medlemsföretag pengar på en omfattande utbildning av säljare, chefer, utkörare, fatanläggningsinstallatörer, fackliga representanter och företagsledning inom bryggeriföretagen. Ett omfattande utbildningsmaterial arbetades fram av projektansvariga tillsammans med ett videobolag. Materialet vände sig i första hand till säljarna eftersom de skulle få en ny och annorlunda arbetsuppgift. Förutom att sälja företagets produkter skulle säljarna även bedöma varuintagen ur arbetsmiljösynpunkt. För att säljarna skulle kunna hantera dessa två till synes motstridiga arbetsuppgifter krävdes ett omsorgsfullt förankringsarbete.

Under hösten genomfördes åtta utbildningstillfällen med sammanlagt 600 deltagare i Stockholm, Malmö, Falkenberg och i Göteborg. Deltagarna kom från samtliga bryggerier inom Bryggareföreningen. En viktig del i utbildningen var att samtliga deltagare fick prova på att "pirra" tre fat (120 kg) uppför en trappa. Framförallt företagsledare och säljare reagerade starkt på vilken fysisk ansträngning det innebar. Många klarade inte av att rubba kärran.

En annan viktig del av utbildningen var att säljarna skulle få förståelse för vikten av att informera kunderna om leveransvillkoren och inventeringen av varuintagen. En sekreterare på Bryggareföreningen skötte kallelserna till utbildningen. Hon hade inte fått vetskap om betydelsen av att alla säljare kom till utbildningarna, vilket ledde till att den yrkesgruppen blev underrepresenterad. I ett senare skede fick dock alla säljare, även på de små bryggerierna, utbildning. Men detta ledde till att projektet blev utdraget över tid.

Kommentar

Projektansvariga fick det första stora förtroendet att tillsammans med en konsult och ett utbildningsföretag lägga upp utbildningen. Att Bryggareföreningen och distributionscheferna släppte greppet helt över innehållet i utbildningen såg vi som ett bevis på förtroende även om ett annat skäl var brist på tid för ett sådant omfattande arbete. Tekniska chefen och en distributionschef, som tagit ett stort ansvar för projektets formering, godkände utbildningsinnehållet i efterhand med någon smärre ändring.

Under utbildningens gång insåg både Yrkesmedicins representanter och chefen från Bryggareföreningen att vi måste ha en ny deadline för när leveransnormen skulle börja gälla, vilket blev den 1 mars 1999. Det dubbla budskapet som detta innebar med styrelsens deadline och sedan vår, skapade en viss förvirring ute hos personalen. Utbildningsinsatserna tog ungefär ett år. Efter halva tiden märkte vi att vi kontinuerligt måste föra ut information till alla som redan gått utbildningen om vad som hände vidare i processen. Genom att så många personer gick utbildningarna och som var upplagda utifrån problemlösning och diskussioner, fick vi fram många bra förslag som

vi tog till oss, diskuterade igenom och som sedan fördes ut som beslut till bryggerierna.

Samordningen mellan Yrkesmedicin och Bryggareföreningen fungerade inte tillfredsställande före och under utbildningsperioden. Vi hade ännu inte fått tillräckligt förtroende för att kunna lägga oss i hur utbildningsgrupperna sattes samman. Utifrån sekreterarens perspektiv var antagligen det viktiga att varje utbildningsgrupp var fulltalig.

Informationsbladet

Under utbildningens gång växte en insikt fram att det var nödvändigt med en central informationskanal till dem som gått utbildningen så alla därefter kunde få del av uppkomna problem och ställningstaganden från projektgruppens sida dvs en återkoppling på hur projektet fortlöpte. Under utbildningen fick vi kontinuerligt fram nya vinklingar på frågan om 5 steg. Eftersom alla berörda yrkesgrupper var representerade fick vi upp problem på bordet som måste lösas för att projektet skulle kunna rulla vidare. Informationsbladet skrevs av projektansvariga, skickades sedan till chefen på Bryggareföreningen för synpunkter och distribuerades sedan till alla berörda på samtliga bryggerier. Hur de i sin tur informerade utkörare, säljare hade vi ingen kännedom om.

Kommentar

Informationsbladet var mycket betydelsefullt för oss som projektansvariga. Om de kontaktpersoner som utsetts på varje bryggeri såg till att alla fick dela av bladets information så kunde alla som deltagit i utbildningen följa skeendena i projektet, nya beslut som togs mm. Det var viktigt att alla berörda fick samma information vid ungefär samma tidpunkt. Det var också viktigt att varje yrkesgrupp fick gemensam specifik information som gällde just dem. Projektet utvecklades hela tiden, nya komponenter eller problem kom in i bilden och alla berörda måste t ex veta hur de skulle hantera normen i olika situationer när den genomförts.

Facklig referensgrupp

Efter utbildningen väntade vi på att cheferna skulle agera ute på bryggerierna. Eftersom vi inte hörde någonting kallades de fackligt förtroendevalda utkörarna från de största bryggerierna till ett möte med projektansvariga. De satt även med i projektgruppen och hade gått utbildningen. Meningen var entydig. Det gick trögt ute på bryggerierna. Var någon utsedd som ansvarig på företaget för projektet? Utkörarna meddelade att det fanns ju en kontaktperson men att inga initiativ tagits. Efter dessa signaler valde vi att ta direktkontakt med berörda chefer. På mötet gick vi vidare med vilken information och konkret handledning som behövde finnas med i säljmappen. En av utkörarna påpekade att säljarna verkade tro att leveransnormen enbart skulle gälla vid *nya* säljavtal. Eftersom säljarna i stort sett enbart hade kontakt med nya kunder och utkörarna både med nya och gamla så var det viktigt att respektive avdelningen delade upp kunderna mellan sig. De förtroendevalda fick med sig tre frågor tillbaka till sitt företag:

1. Hur går det för säljarna?
2. Är projektet väl sanktionerat uppifrån på ditt bryggeri?
3. Hur fungerar samarbetet mellan sälj- och distributionsavdelningarna?

Kommentar

Återigen hamnade vi i en återvändsgränd på grund av att det inte fanns några utarbetade kommunikationskanaler mellan de horisontella sälj- och distributionsavdelningarna. Mötet med den fackliga gruppen kändes avgörande för att komma vidare utifrån kännedom om läget på bryggerierna. De fackligt förtroendevalda utkörarna ingick i den yrkesgrupp som skulle märka av chefernas arbete med att förbereda genomförandet av leveransnormen. När så inte var fallet kändes det berättigat att som projektansvariga kontakta berörda chefer och fråga hur arbetet med leveransnormen fungerade och erbjuda stöd.

Säljmappen

När utbildningen var genomförd var det nödvändigt att konkretisera utbildningens budskap så att varje säljare hade handfast information både till sig själv och till kunden. Teknische chefen godkände idén om en säljmapp och Bryggareföreningen stod för kostnaden. Säljaren fick veta exakt vilken information kunden skulle få, vilka åtgärder som fanns att tillgå och prioriteringsgraden på åtgärderna. Säljmappen distribuerades till alla säljare. Vid informationsmöten om mappen närvarade även utkörarnas fackliga företrädare från bryggeriet för att säljarna skulle känna igen honom och kunna kontakta honom vid problem.

Stockholms nätverk bildas

Projektgruppen fattade beslut om att bilda ett nätverk vars funktion skulle vara:

- Problemlösning
- Bevakning av att alla följer normen
- Bevakning av att alla gör sina åtaganden
- Skapande av gemensamma policier i förhållande till leveransnormen
- Uppföljning av vilka kunder på D-kundslistan som åtgärdat sitt varuintag
- Bevakning av om kunder bytte bryggeri för att försöka komma ifrån leveransnormen
- ”Bench-marking”⁵ för andra företag.

⁵ Jämförelser och utbyte av idéer för utveckling.

Varje bryggeri som var aktivt inom Stockholmsregionen skulle vara representerat av distributionsansvarig, försäljningsansvarig och facklig representant för utkörarna. De som hade gått utbildningen och som vi skapat en personlig relation till visste vi skulle ställa upp i nätverket. De övriga ringdes upp för att skapa kontakt och ge förståelse för projektets intention. Syftet med nätverket var att se till att alla bryggerier befann sig i samma fas av projektet för att kunna agera samtidigt gentemot kunderna, för att hjälpas åt med lösningar på de problem som dök upp efterhand och för att alla skulle kunna se att alla bryggerier följde normen och skötte sina åtaganden i förhållande till den.

Bryggareföreningens tekniske chef hade ordförandeposten och de projektansvariga tog upp problem som behövde lösas, resultat som uppnåts och informerade om den löpande verksamheten i projektet. I nätverket var inga distributionschefer med utan enbart distributionsledare (utkörarnas närmaste arbetsledare). Nätverkets arbete betraktades som operativt. Bryggeriernas representanter tog upp erfarenheter och problem utifrån leveransnormen.

Alla ställningstaganden och beslut togs i demokratisk ordning. Nätverkets ordförande hade även distributionschefen i f d projektgruppen som möjlig diskussionspartner. När nätverket fann att ett beslut av större dignitet behövdes fattas tog chefen från Bryggareföreningen upp det med föreningens styrelse.

Kommentar

Efter att utbildningarna genomförts hände egentligen ingenting ute på bryggerierna. De flesta som varit på kurs har säkert reflekterat över svårigheten att ta med sig utbildningens innehåll tillbaka till den egna organisationen och där omsätta det till handling. Den behövdes mycket påtryckningar för att få projektet att gå över från implementering av leveransnormen till att de distributions- och säljansvariga insåg att det var de som skulle driva projektet vidare ute på sitt resåektive bryggeri. Som en hjälp på traven tog Yrkesmedicin initiativet till att ett branschnätverk skulle bildas. Projektansvariga hade även informell kontakt med deltagarna i nätverket *mellan* mötena för att följa upp problem eller be dem agera när de varit ansvariga för leveransen till en viss kund etc. Stämningen har varit god och avspänd på mötena. Vi var måna om att ha en prestigelös framtoning och ha högt i tak, så t ex tillkortakommanden har kunnat erkännas.

Kontakter med andra leverantörer

Kontakter togs med elva större leverantörer som bjöds in till en konferens i slutet av 1996, då leveransnormen diskuterades förutsättningslöst. De täckte tillsammans ungefär 90 % av alla transporter till restauranger och livsmedelsaffärer i landet. En representant från Arbetskyddsstyrelsen gick igenom vinster med projektet ur Arbetsmiljölagens synvinkel. En av distributionscheferna från projektgruppen redovisade en företagsekonomisk kalkyl för kostnadsbesparingar i samband med ett genom-

förande av leveransnormen. Under konferensen ställde sig de kontaktade leverantörerna positiva till leveransnormen.

Ny konferens med andra leverantörer

På våren 1997 samlade vi sexton distributionsföretag, bl a dagligvarugrossisterna, för en ny diskussion om deras anslutning till leveransnormen. Alla företag var beredda att ansluta sig om deras konkurrenter gjorde det. Men ingen ville ta första steget och det märktes att någon förankring hos företagsledningarna inte genomförts. Ansvaret vilade tyngst på representanterna från de största företagen. Konferensen slutade med att representanterna skulle pröva att skaffa sig mandat för normen hos företagsledningen. Cheferna i projektet gjorde efter detta möte en helomvändning vad gäller hur åtgärder för förbättring av varuintagen skulle finansieras. Tidigare var bryggerierna beredda att bilda en fond tillsammans med de övriga distributionsföretagen. Där skulle rörelseidkarna kunna få förmånliga lån till de åtgärder som översteg 30 000 kronor. Istället blev det så att varje rörelseidkare fick betala åtgärderna själv med motiveringen att myndigheterna ställde krav via Arbetsmiljölagen och då var det rörelseidkarnas skyldighet att bekosta åtgärderna.

Kommentar

Det var en stor besvikelse för projektdeltagarna att vi fick så svag respons från de andra distributionsföretagen. Vi hade lagt ner mycket tid och kraft på att få med dem i tankegångarna kring leveransnormen. Men det fattades handlingskraft från de distributionsansvariga cheferna, kanske p g a ovana att arbeta med arbetsmiljöfrågor och framförallt på det här sättet. Vi uppfattade det som att det fanns en osäkerhet kring att förankra idén med leveransnormen hos respektive företagsledningar. Dessa företag hade heller ingen branschorganisation och i och med det liten eller ingen erfarenhet av samarbete med de konkurrerande företagen. Bryggerierna hade sedan många år byggt upp ett samarbete kring skattefrågor och returförpackningssystem.

Informationsbrev till berörda kunder

Bryggerinätverkets första gemensamma uppgift blev att formulera och skicka ut ett informationsbrev till alla kunder med mer än fem trappsteg. Det skrevs fjorton månader innan leveransnormen skulle börja gälla. Vår förhoppning var att många rörelseidkare skulle börja åtgärda sitt varuintag när de fått informationsbrevet och innan leveransnormen skulle börja gälla. Vi ville ha så många "tunga" namnunderskrifter som möjligt på informationsbrevet och lyckades få namnunderskrifter från några större distributionsföretag (som senare genomförde leveransnormen) och från arbetsgivare- och fackorganisationer.

Nytt nätverksbygge - samordningsgruppen

Under året började ytterligare ett nätverk byggas upp, en s k *samordningsgrupp*. Där ingick representanter från Arbetarskyddsstyrelsen, arbetsgivares och anställdas intresseorganisationer samt distributionsledare från några av de större grossist- och distributionsföretagen inom livsmedel. Syftet med detta nätverk var:

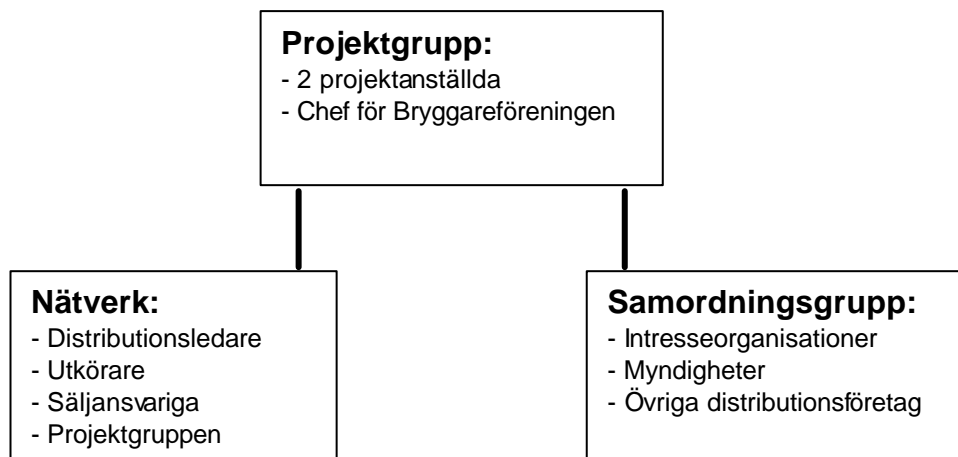
- att få synpunkter på den successiva utformningen av projektet
- att ha nära kontakt med en myndighetsperson som kunde aktuella regelverk
- att ge andra distributionsföretag möjlighet att sätta sig in i projektet

Innan samordningsgruppen bildades hade vi kontakt med 16 distributionsföretag. Av dem deltog en handfull i gruppens möten. Samordningsgruppen hade bl a som syfte att lära ut arbetssätt och tankegångar till de distributionsföretag som visat intresse för att ställa sig bakom leveransnormen. De som verkligen slöt upp bakom leveransnormen och genomförde den på sina företag var tidigare monopolföretag som börjat få konkurrens men fortfarande hade den klart största andelen av marknaden. De företagsrepresentanter (distributionsledare) som inte agerade på sina företag och som successivt upphörde att komma på mötena var från traditionellt konkurrentutsatta företag. Bryggareföreningen, Yrkesmedicin och Arbetarskyddsstyrelsen kallade alla distributionsföretag till ett gemensamt möte med Arbetsmiljölagen som grund. Hälften av de kallade kom och lyssnade på information om leveransnormen (distributionsledare eller vd:ar). De var i stort sett överens om att leveransnormen var bra och att det var riktigt att försöka få bort förares arbetsmiljö som konkurrensmedel. Men det fanns inget märkbart engagemang och Bryggareföreningens tekniske chef beslutade att bryggerinäringen inte skulle lägga ner mer kraft på att försöka få med fler.

Kommentar

Denna regelbundna kontakt med andra intressenter i projektet innebar en sorts ”godkännande” av den ständigt pågående projektutformningen. Vi kände stöd och även att det fanns möjlighet för de medverkande att ifrågasätta tankar och beslut. De branschorganisationer som hade andra distributionsföretag som medlemmar hade representanter i samordningsgruppen men svarade inte upp på initiativ till samarbete från projektansvariga.

Efter det ovan beskrivna mötet tog den tekniske chefen på Bryggareföreningen ett eget beslut om att inte fortsätta försöka få med fler i arbetet kring leveransnormen. Projektansvariga orkade inte verka för att driva det arbetet vidare utan stödet från Bryggareföreningen.



Figur 6. Projektkonstellationen efter nätverkets bildande.

Nätverksbygge i övriga landet

Fem regionala nätverk hade bildats över landet. Norrland, Mälardalen, Stockholm, Göteborg och södra Sverige. I Norrland genomfördes leveransnormen först. En engagerad distributionsledare hade tagit eget ansvar för genomförandet. Man påverkade inte kunderna att åtgärda leveransvägen utan man levererade endast fram till trappan. Mälardalen, Göteborg och södra Sverige hade samma takt som Stockholm. På samtliga platser utom i Göteborg startade nätverksarbete med distributionsledare som ansvariga. I Göteborg medverkade de projektansvariga med stöd för att få igång nätverket och med handledning i kundkontakterna gällande åtgärder. Projektansvariga åkte ner till Göteborg vid två tillfällen och distributionsledarna för varje bryggeri gick tillsammans med projektansvariga runt till berörda kunder. Efter dessa besök var nätverk och handledning åt kunder igång. Även samarbete med Yrkesinspektionen hade upprättats.

Leveransnormen genomförs

Den 1 mars 1999 genomfördes leveransnormen. Genomförandet gick förvånansvärt lugnt. Några upprörda kunder per bryggeri hörde av sig och några utkörare möttes av ilska kunder men de flesta kunder var införstådda i de nya villkoren. På det största bryggeriet hade vi projektansvariga extra information om innebörden av leveransnormen och i hur säljmappen skulle användas. Det var mycket viktigt att där utkörarna och säljarna var flest skulle de kunna vara tydliga i förhållande till kunden t ex att om det inte blev en överenskommelse om vart godset ska levereras så blev det

ingen leverans. Bryggerierna gjorde även en kommersiell bedömning i det läget. Många mindre rörelser fick godset utkört utan att bryggeriet tjänade på det.

Uppföljning

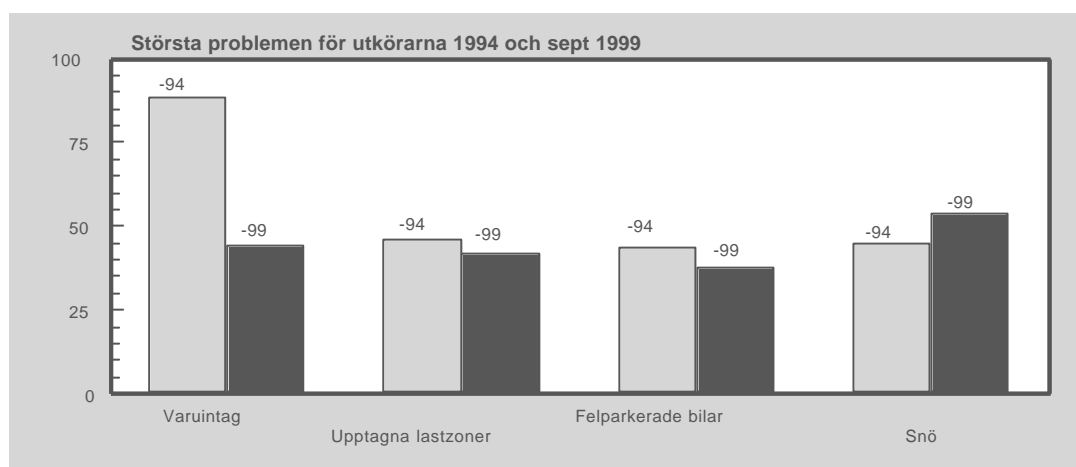
I södra Sverige genomförde Yrkesinspektionen 240 inspektioner i samband med leveransnormens genomförande för att minska riskerna för att det skulle bli personalen på de berörda ställena som fick bära istället. Även i resten av landet genomförde Yrkesinspektionen ett antal inspektioner.

Säljarna hade informerats om att de skulle faxa ett framtaget formulär till projektansvariga om de ställen de stötte på med trappor med mer än fem steg. Projektansvariga eller arbetsledare och fackliga utkörare åkte då ut för att inventera leveransvägen. Utkörarna informerade sina arbetsledare om på vilka ställen de ställde godset vid trappan. Någon enstaka gång hände det att utköraren kom tillbaka med godset efter konflikt med rörelseidkaren. Om det blev mycket problem på något ställe meddelades Yrkesinspektionen som ställde krav på åtgärd. D-kundslistan uppdaterades kontinuerligt allt eftersom kunder åtgärdade sina varuintag eller meddelade att de tänkte hantera godset själva. Restaurangfackets samtliga skyddsombud informerades om leveransnormen och om att de skulle informera facket om någon rörelseidkare utnyttjade sina anställda till att bära i trappor. Facket i sin tur skulle informera projektansvariga, men om ingen uppgörelse kunde hittas fick Yrkesinspektionen ärendet i sista hand. En av de senast framtagna hissarna installerades och fick användas som referens både för Yrkesinspektionen och för andra rörelseidkare. 36 utkörare på de fyra största bryggerierna intervjuades om hur de upplevde att leveransnormen fungerade och samma enkät som genomförts i början av projektet (där utkörarna fick gradera arbetsmiljöproblemen) genomfördes igen.

Resultat

Enkät och intervjusvar efter leveransnormens införande

36 utkörare frågades om hur leveransnormen fungerade sex månader efter införandet och samtliga svarade att arbetet upplevdes som lättare.



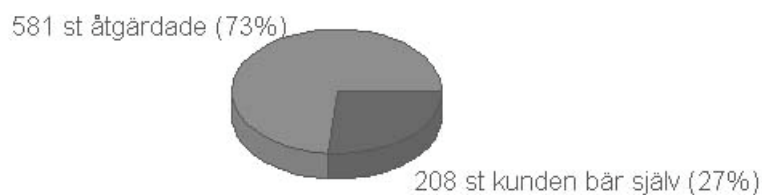
Figur 7. De största externa problemen som utkörarna uppgav 1994 var varuintag, upptagna lastzoner, felparkerade bilar och snö. 1999 infördes leveransnormen, och nio månader därefter genomfördes återigen samma enkätundersökning bland utkörarna. Då hade problemen med varuintag halverats och upplevdes inte värre än övriga stora arbetsmiljöproblem.

Framtagning av en bra varuhiss

Den hiss som utvecklats och börjat produceras i samband med leveransnormens införande blev typgodkänd och finns både som inomhus- och utomhushiss. En variant har tagits fram för att leverera backar direkt från gatan genom gamla kolluckor som annars används för att ta ner fat med krok och rep.

Resultat utifrån D-kundslistan i Stockholm

Antal varuintag våren 1999 som hade fler än fem trappsteg var 789 st. Hösten 2002 hade bilden förbättrats betydligt (figur X).



Figur 8. Antal förbättrade varuintag genom installerade hissar, nya leveransvägar eller förvaringsutrymmen, hösten 2002: 581 st. Kunden bär själv, hösten 2002: 208 st

Synergieffekter av branschsamarbetet

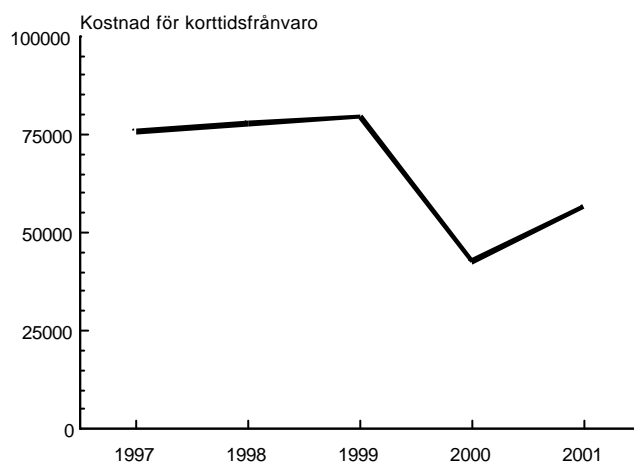
- Ett utbildningspaket är framtaget riktat mot utkörarna där leveransnormen ingår som en del
- Kunderna informeras om att de ej ska stapla tombäckar högre än sex back för att underlätta utkörarnas arbete
- Samma arbetsmetoder och mötesformer ska användas inom branschen för att få bort låg takhöjd och fatleveranser genom gamla kolluckor
- Teknikutveckling pågår att ta fram en mer användarvänlig kärra till utkörarna
- Branschorganisationen har anställt en arbetsmiljöansvarig
- Branschen har bildat en styrgrupp bestående av distributionschefer från olika bryggerier, arbetsmiljöansvarige och nätverksansvarige från Bryggareföreningen. Styrgruppen leder det gemensamma arbetsmiljöarbetet

Spridning av leveransnormen

Två av de 16 kontaktade distributionsföretagen beslutade om att genomföra leveransnormen hos sig. Deras distributionschefer deltog i ca 10 nätverksträffa. Efter det och ca 7-8 konsultationsmöten med de projektansvariga genomförde dessa chefer leveransnormen på sina företag. De deltog både i nätverkets och samordningsgruppens arbete och med stöd av projektansvariga inventerade de kundstockens varuintag och genomförde leveransnormen mellan sex och tolv månader senare än bryggeribranschen. Dessa företag har tidigare haft monopolställning i Sverige.

Minskade kostnader och ökade inkomster

För ett bryggeri innebär korttidsfrånvaro av ordinarie utkörare en kostnadsökning på 60 % ⁶. En inhyrd åkare kostar mer per dag och kan inte vara lika effektiv som en ordinarie chaufför eftersom han inte har lika god kunskap om rutiner och kunder.



Figur 9. Kostnaden för korttidsfrånvaron var tämligen konstant fram till 1999 då leveransnormen genomfördes. Frånvaron sjönk då drastiskt (på lagret som tillhör samma resultatenheter var korttidsfrånvaron konstant). Inga andra faktorer har förändrats som t ex vid ev. omorganisation eller fler förtidspensioneringar. Ökningen av frånvaron mellan 2000 och 2001 är lika stor för alla personalgrupper på bryggeriet.

En utkörare med många kunder med mer än fem trappsteg hinner i och med de nya leveransvillkoren köra till fler kunder än tidigare, dvs fler men snabbare stopp. Verksamheten har även på så sätt effektiviserats och ökat lönsamheten.

⁶ Källa: Spendrups bryggeri

Diskussion

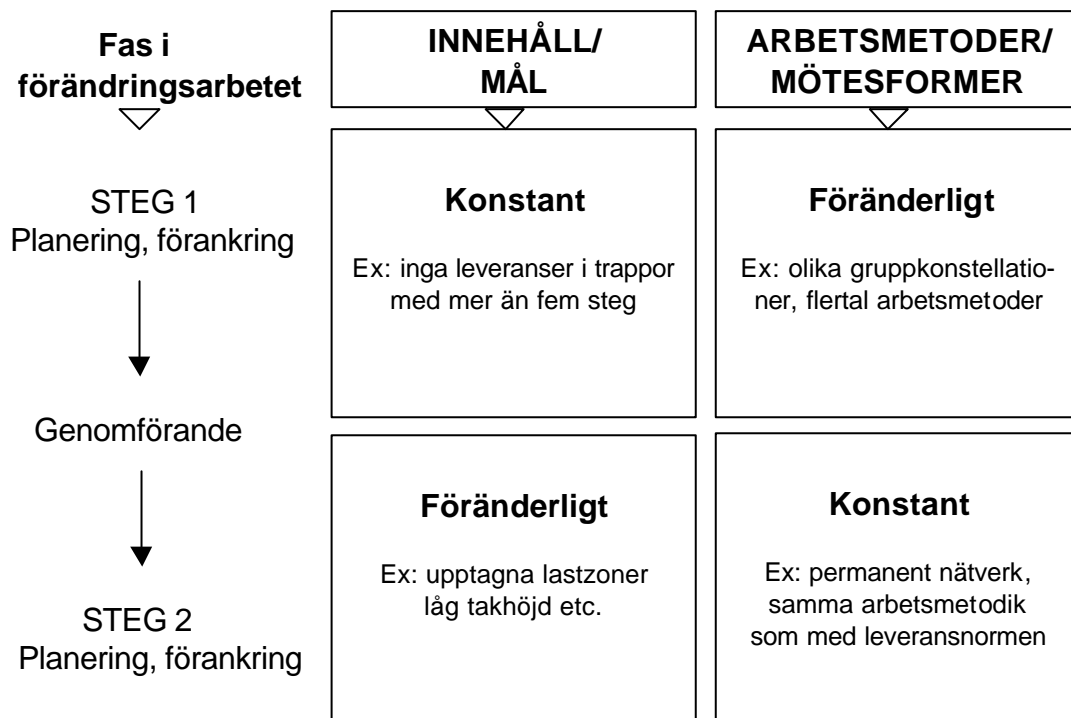
Kunskapsöverföringen i projektarbetet

”En förändringsprocess startas med *vaga* uppfattningar om problem och mål. Dessa uppfattningar *preciserar successivt* under processens gång med en *fördjupad problemförståelse* som resultat. Man behöver utveckla kunskap om problem, problemorsaker och problemeffekter. Under processen skapas successivt ett *gemensamavgörande* av problem, mål etc. Människor startar ofta processen med relativt ”privata” problemuppfattningar. Genom att kommunicera dessa och analysera dem gemensamt finns förutsättningar för att *gemensamma* problemuppfattningar skapas” (Goldkuhl mfl, 1988).

Utifrån detta resonemang kan man säga att Yrkesmedicin respektive bryggeriarbetsgivarna hade sina ”privata” problemuppfattningar om ifall chaufförsjobbet verkligen var ett riskyrke. Arbetsgivarna ifrågasatte våra uppgifter. Från Yrkesmedicins sida var det omöjligt att känna till alla de villkor som arbetsgivarna skapat sina uppfattningar utifrån. Vi ville förmedla vår kunskap om riskyrken och om strategiskt och operativt förändringsarbete till branschen *men* under projektets gång förmedlade den sin kunskap till oss, s k *förtroghetskunskap dvs det sammanhang vår kunskap skulle verka i*.

Här krävdes alltså en ömsesidig kunskapsförmedling. Intervenerarna måste ana vilken kunskap de behöver söka, dvs branschens förtroghetskunskap och därmed bli säkrare på att den egna kunskapen är relevant att förmedla i det sammanhang man agerar i (kontexten). Praktikerna analyserar innehållet i det som interveneraren förmedlar och bedömer trovärdigheten. En förutsättning för ett *hållbart* förändringsarbete är att intervenerarens kunskap införlivats hos berörda personer och på så sätt lever vidare i verksamheten efter interventionens slut.

Kunskapsöverföringen från intervenerare till praktiker sker i första hand genom de metoder och den *form* det är lämpligt att driva ett förändringsarbete i. Erfarenheten från detta projekt visar att mötesformer och arbetsmetoder måste vara flexibla beroende på vilken fas av förändringsarbetet man befinner sig i. Vad gäller *innehållet* eller *målet* är det praktikerna som i första hand vet vilka problem som behöver åtgärdas, medan själva målformuleringen är något som byggs gemensamt. Målet måste vara konstant fram till genomförandet. Efter genomförandet, när förändringen successivt internaliseras som en rutin i verksamheten, bör arbetsmetoder och mötesformer stabiliseras medan innehållet/målet kan ändras (figur 10).



Figur 10: Det är viktigt att i en förändringsprocess skilja på innehåll/mål och metoder/former som två separata delar som kräver uppmärksamhet och uppbyggnad var för sig.

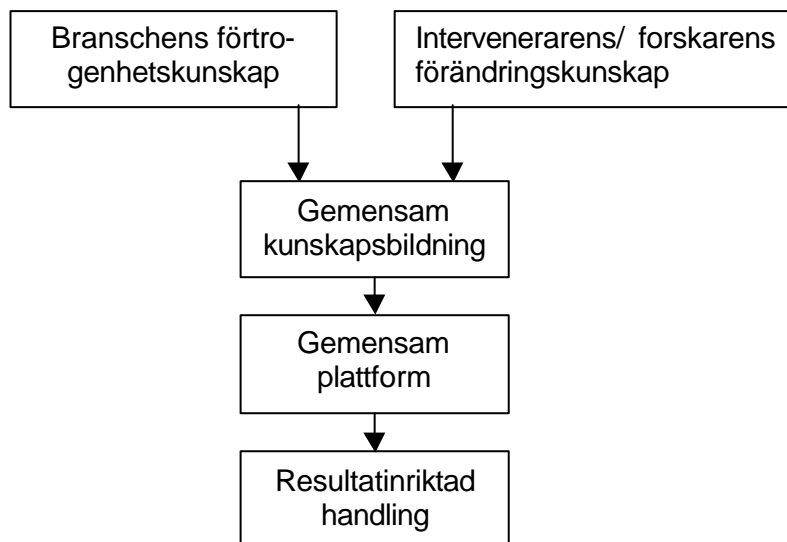
I startskedet krävs det lyhördhet för på vilket sätt den aktuella företagskulturen eller branschekulturen skiljer sig ifrån den man själv kommer ifrån, både explicit och implicit, t ex vilka outtalade normer som gäller. I början är det även viktigt att på *rätt* ställe försöka komma med *rätt* förslag och på *rätt* sätt utifrån den rådande företagskulturen. Tankegångarna får presenteras i kortare delar, kanske bara med en mening, vid det som verkar vara rätt tillfälle. I en intervention är det helt omöjligt att ha kontroll över mer än ett fåtal variabler, eftersom processen, den mänskliga interaktionen och omvärlden skapar en mängd parallella och komplexa skeenden som det är omöjligt att kontrollera. Däremot kan man *tro* sig ha kontroll över en uppstådd situation och *tro* sig veta i vilken riktning det är lämpligt och möjligt att driva en fråga. Om förslaget godtas och senare visar sig slå väl ut visar det att man faktiskt hade kontroll över skeendet och kunde driva förändringsarbetet i rätt riktning. Det är också viktigt att individerna, i den bransch eller i det företag förändringsarbetet bedrivs, känner att *de* äger projektet och inte den som kommer utifrån.

Vid en intervention måste man alltså vara inställd på ett ömsesidigt kunskapsutbyte genom hela förändringsprocessen och ju oftare man lyckas säga och göra rätt saker vid rätt tillfälle, desto större sannolikhet för ett lyckat resultat. En del av den kunskap som överförs mellan parterna är tyst och ofta omedveten kunskap om vilka normer som gäller inom en företagskultur, vilka värderingar man för med sig etc.

Beck (1992) framhäver ökad komplexitet och osäkerhet ifråga om kunskapers giltighet och menar att grupper och användare av vetenskapliga resultat i högra grad blir aktiva medproducenter i vetenskaplig kunskapsproduktionen. Han anser att vetenskapen blir alltmer nödvändig i en osäker värld, men samtidigt allt mindre nödvändig för att etablera universellt etablerade sanningar. Detta innebär en ambivalens och en balansgång för aktörer, som i sin roll som aktiva medproducenter i forskningen måste frigöra sig från vetenskapen genom forskningen. Enligt Beck bidrar denna koppling mellan vetenskap och praktik till att skapa en socialt giltig kunskap och till att utveckla förmågan till reflektion och lärande. Min tolkning av detta blir att aktionsforskare för med sig vissa vetenskapliga generella sanningar ut i ett socialt sammanhang och genom att interagera med människor där kan mejsla fram hur dessa sanningar ska fungera i just den kontexten. Som intervenerare/forskare går det inte att räkna med att vara den som kommer med den enda och bästa lösningen utan ha en beredskap för många alternativa lösningar som naturligtvis måste vara i linje med aktionsforskarens ursprungliga intention. Men det går inte att försöka driva igenom en färdig modell och som ska genomdrivas trots "irrationellt" motstånd från andra grupper. Det är betydelsefullt att vara öppen för diskussion och ifrågasättande. Det var för bryggeriprojektets framgång helt nödvändigt att skapa sociala relationer med berörda ute i linjeorganisationen. Genom att ha ett gemensamt informationsutbyte istället för att ha förväntningar på att allt ska ske utifrån vårt synsätt skapades en konstruktiv dialog med samtliga nyckelpersoner. Roos (1996) påpekar att det på ett sådant sätt även skapas en kompetens och beredskap för att hantera sidoeffekter och sociala konsekvenser av beslut och åtgärder.

Stehr (1994) menar att vetenskaplig kunskap (med anspråk på att vara universell) produceras under förhållanden som medger att man kan vänta, att det inte finns tidsgränser för beslutsfattande, och att man kan avhålla sig från att göra bedömningar tills man har "bevis". Enligt Stehr skiljer sig produktion av vetenskaplig kunskap inte särskilt mycket från hur vardaglig kunskap skapas. Så fort vetenskaplig kunskap uppträder t ex som expertutlåtanden i en särskild fråga, möts den av skepsis när den inte ger uttryck för konsensus och vederhäftighet. Han menar att det finns en praktikers logik som i vissa avseenden är mindre stringent än bevisföringens logik, och den förras "sanning" förvanskas alltid i en mening av den senares. Vetenskap och andra kunskapsformer kan bidra till varandras reflektion och utveckling genom att vidga sitt samspel.

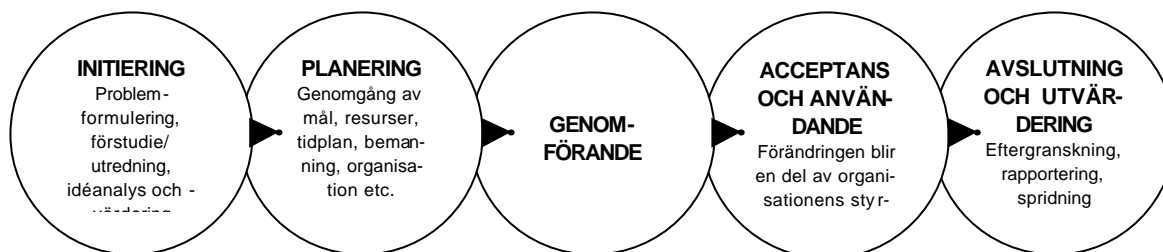
KUNSKAPSÖVERFÖRING I PROJEKTET



Figur 11. Schematisk bild av hur den gemensamma kunskapsbildningen var förutsättningen för ett handlingsinriktat samarbete

Projektfaser

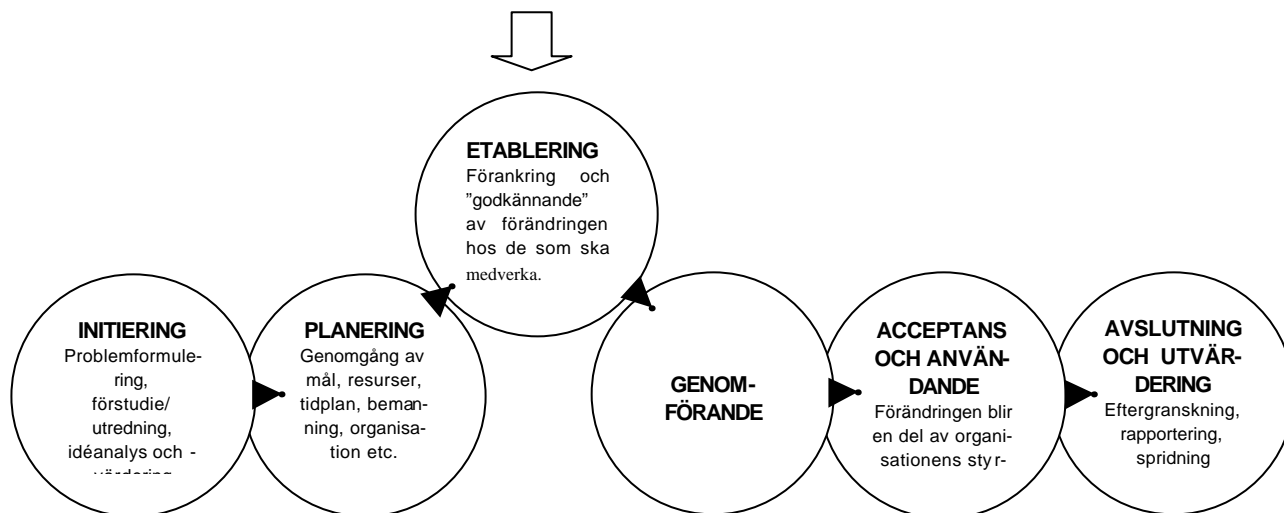
Syftet med en indelning av ett projekt är att påvisa att det ställs olika krav i olika faser. Ett projekt kan enligt Svensson (2000) indelas i följande faser:



Figur 12. Ett projekts olika faser (efter Svensson, 2000)

Projektet har haft grupper med delvis olika deltagare beroende på vilken av ovanstående faser som projektet varit inne i. Efter halva projektiden bildades t ex en samordningsgrupp för att ha myndigheter och intresseorganisationer med.

I ett projekt med krav på hög delaktighet torde en till fas, *etableringsfasen*, tas med i projektupplägget. Det bör gälla vid "sociala" förändringsprojekt d v s vid en förändring som inbegriper många människors arbetsuppgifter och arbetsorganisation där alla variabler inte låter sig förutses, planeras och kalkyleras på samma sätt som t e x vid ett bygg- eller anläggningsprojekt. Etableringen måste ske *innan* genomförandet hos de grupper som ska genomföra förändringen. De i sin tur ska etablera förändringen hos målgruppen, i det här fallet bryggeriernas kunder *efter* genomförandet. Man kan därför till och med dela upp fasen i *intern* etablering och *extern* etablering:



Figur 13. I projekt där hög delaktighet ska uppnås är ytterligare en fas, "etablering", nödvändig för att projektet ska bli framgångsrikt.

I ett samarbetsprojekt mellan näringsliv och interventionsforskning är det inte självklart att *båda* parter är delaktiga i alla faser. I detta projektet såg faserna olika ut för respektive part, utom i *planeringsfasen*. Initiativet till samarbete var forskarnas mot bakgrund av studier som tidigare gjorts på Yrkesmedicin. Men det gjordes även en enkätstudie tillsammans med Bryggareföreningen för att de skulle övertygas om att sakfrågan stämde. Från början stod Yrkesmedicin för problemformuleringen, medan idéer om tillvägagångssätt, analys av problem och enkätsvar samt vems värderingar som skulle utgöra grundvalen för projektet, blev en form utav maktkamp, fram till planeringsfasen då själva samarbetet tog form; ömsesidigt förtroende skapades och

samverkan fungerade. Under planeringsfasen dominerade distributionscheferna medan forskarna försökte ”hålla emot”. Under själva *genomförandet* hamnade initiativet hos utkörarna, deras arbetsledare och säljarna. Detta visar att en intern etableringsfas var nödvändig eftersom dessa personer då var motiverade inför vad som skulle ske och visste hur de skulle agera i förhållande till kunderna (alla utkörare i hela landet skulle agera på samma sätt).

Konsolideringen och *institutionaliseringen* skedde i nätverket. Representanterna för respektive bryggeri och yrkesgrupp fick ta med sig problem och frågor till nätverksmötena där man diskuterade sig fram till ett gemensamt beslut som fördes vidare till samtliga distributionsavdelningar via informationsbladet ”5 steg - ett lyft för arbetsmiljön”. Interveneraren/forskaren började då ha en mer passiv roll och gick bara in i diskussionen t ex om något behövde ifrågasättas, någon idé kanske behövde prövas mer för att se om den höll eller om något glömdes bort. Kring det tydliga och konkreta målet var det möjligt att ena en hel bransch med konkurrerande företag, dess arbetsgivare och fackförening därför att de drivande inom respektive part insett att de hade något att vinna. Arbetsgivare och fackförening hade av ”naturliga” skäl olika huvudanledningar till att genomföra förändringen. Arbetsgivaren måste kunna försvara en sådan åtgärd ekonomiskt, t ex med att det är lönsamt med färre sjukskrivningar och snabbare leveranser, medan fackföreningen enbart motiverade sitt deltagande med nödvändigheten av att minska risken för belastningsskador hos den enskilda chauffören. Även arbetstagarna torde se positivt på företagets minskade kostnader eftersom det kan öka tryggheten för anställningen.

Efter ca ett års diskussioner kunde arbetsgivare, fackförening och Yrkesmedicin enas kring kravet ”*Inga leveranser i trappor med mer än fem steg*” som den minsta gemensamma nämnaren. Anledningen till att det just blev stopp för leveranser i trappor med mer än fem steg var dels den undersökning där utkörarna pekade ut trappor och upptagna lastzoner som de två största arbetsmiljöproblemen (utanför det enskilda bryggeriet) och dels för att alla bryggerier använder sig av en gemensam ækordsindelning där man delat in kunderna i olika kategorier. Kunder med mer än fem trappsteg fanns registrerade i kundkategori och kunde lätt identifieras och sammanställas till en gemensam lista (D-kundslistan).

Tillämpning: Initiativ, planering och etablering

Idéer, mål och beslut behöver etableras utifrån olika perspektiv beroende på vilka yrkesgrupper man vänder sig till och hur innehållet i förändringen påverkar deras arbetsituation.

Initiativ, planering och etablering inom branschen (ca 2 år):

- Bryggareföreningen
- Utbildning av alla berörda yrkesgrupper
- Dialog med alla nyckelpersoner

Mötesformer:

- projektgrupp
- referensgrupp
- konferenser
- separata möten med alla nyckelpersoner

Arbetsmetoder:

- direktkontakter
- informationsblad
- riktad information till och dialog med olika yrkesgrupper

Extern etablering:

- krav på berörda kunder utifrån Arbetsmiljölagen
- samarbete med myndigheter, intresseorganisationer, andra distributionsföretag

Projektet gick faktiskt utanför sin målpuppfyllelse, som ju enbart var ”inga leveranser i trappor med mer än fem steg”. Bryggeribranschen i Stockholm tog på sig ett merarbete genom att ställa krav på kunderna att åtgärda sina varuintag. Här var Yrkesmedicin pådrivande genom att anlägga ett bredare hälsoperspektiv på förändringen, nämligen att inte heller några andra yrkesgrupper skulle behöva transportera tungt gods i trappor. Projektet hade inga sanktioner att tillgå, den delen stod ju Yrkesinspektionen för. Men fler och fler kunder har efter 1 mars 1999 frivilligt åtgärdat sina varuintag, antagligen för att slutgiltigt få en lösning på ett besvärligt problem.

Mötesformer:

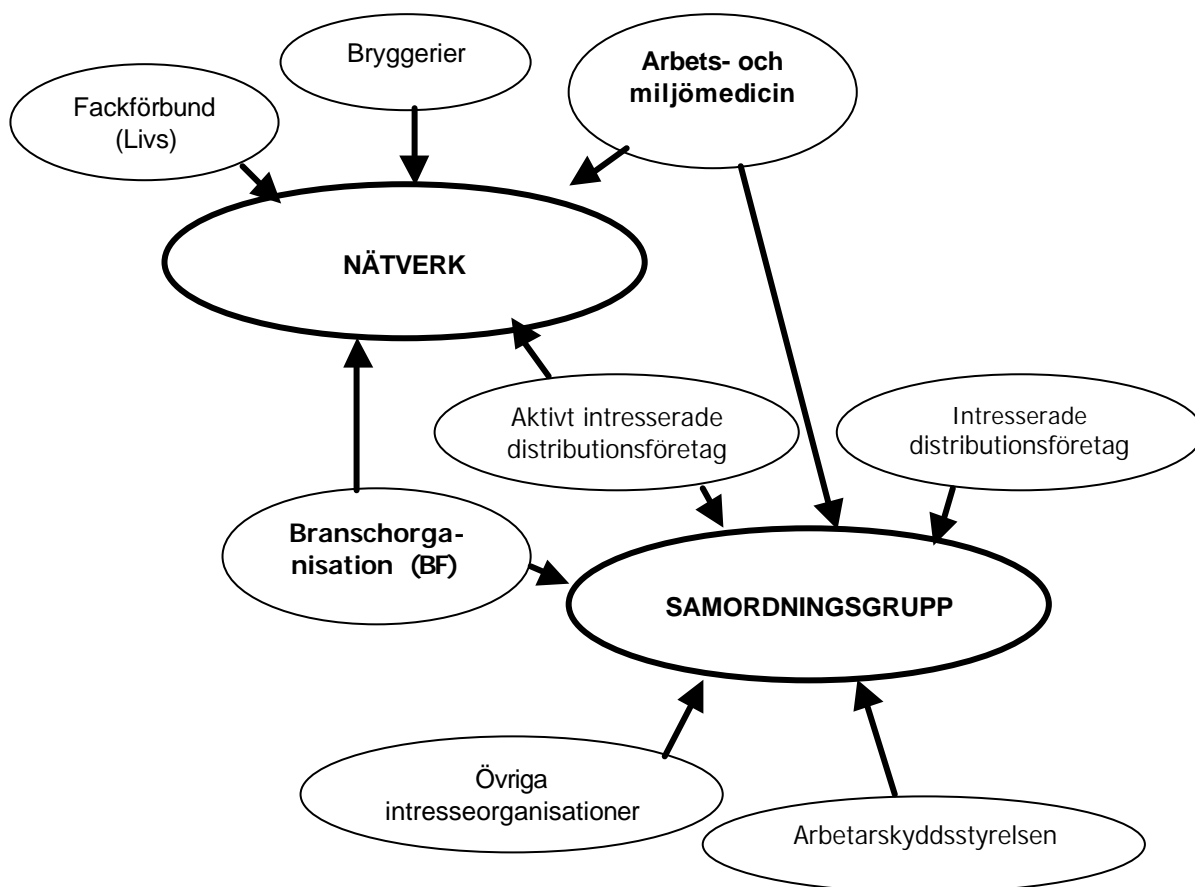
- nätverk (arbetsledare, säljare, fackliga utkörare, mycket intresserade företag)
- samordningsgrupp (myndigheter, intresseorganisationer, intresserade företag)

Arbetsmetoder:

- informationsbrev till kunderna
- direktkontakt med kunderna

Genomförande

I detta projekt genomfördes själva förändringen snabbt, egentligen över en natt. Men några dagar efter kunde en viss turbulens märkas bland kunder och utkörare.



Figur 14: Aktörerna i nätverket och samordningsgruppen utnyttjade de upparbetade arbets- och mötesformerna inför konsolidering- och institutionaliseringsfasen.

Projektansvariga kunde få direktinformation från myndigheter om olika lagstiftningar, t ex Arbetsmiljölagens förhållande till Avtalslagen. De gick aktivt ut till andra distributionsföretag t ex inom grossistbranschen för att få med dem i Samordningsgruppen. I detta forum fick de information om hur projektet framskred och kunde komma med frågor och synpunkter. Bryggeribranschen använder sig av en planeringsstrategi som innebär styrning uppifrån. Detta är den vanligaste arbetsformen bland företag och den har sina fördelar men samtidigt många nackdelar. Ett förändringsarbete som inte ingår i konceptet "the quick fix" ställer krav på olika sorters arbetsmetoder för att klara ett långsiktigt förankringsarbete och uppbyggnad av nya organisationsstrukturer. Detta

för att kunna upprätthålla de resultat som förändringen skapar. Själva genomförandet tog en ca en vecka, dvs från 1 mars 1999 tills normen fungerade nästan utan störningar.

Konsolidering och institutionalisering

Redan Kurt Lewin (1951) talade om att dela in projekt i tre faser/skeden (*upptining, förändring, återfrysning*) som bl a inkluderar att rutiner som utvecklas i projektet måste integreras i den ordinarie verksamheten.

I konsoliderings- och institutionaliseringsfasen sker, enligt mitt menande, en kvalitativ förändring på så sätt att det är mycket viktigt att mötesformerna blir *stabila*, de som tidigare varit *flexibla*. Annars finns stor risk för att projektet ”rinner ut i sanden”. Om inte mötesformerna strikt upprätthålls och någon (ofta en ”eldsjäl”) aktivt ser till att alla berörda yrkeskategorier är representerade, finns det risk att en stol plötsligt står tom, t ex när någon slutar sin anställning. För att företaget inte ska göra en kompetensförlust ska den som tillträder sin nya anställning på ett bryggeri informeras om att nätverksmötena ingår som en permanent arbetsuppgift.

I detta projekt skedde samarbetet inom en hel bransch och inte inom ett enda företag. Därför blev *nätverket* den ordinarie mötesformen och ingick i Bryggareföreningens ordinarie verksamhet och även som ordinarie verksamhet för arbetsledarna inom sälj- och distributionssidan på varje bryggeri. Utkörarnas fackliga representanter tog tid för fackligt förtroendeuppdrag, d v s något som ligger utanför deras ordinarie verksamhet.

Betydelsen av att se skillnaden mellan *innehållet (målet)* i en intervention och vilka *arbetsmetoder* man använder och vilka *mötesformer* man bygger upp för att kunna genomföra målet, är avgörande om förändringen ska bli hållbar. Om flera olika intressen finns representerade inom ett projekt är det viktigt att målen är stabila och så konkreta som möjligt och kanske, som i detta fallet, målet blir till en början den enda gemensamma nämnaren. Annars finns risk för att andra tolkningar av målet görs under resans gång, något som på sikt omöjliggör ett samarbete. Arbetsmetoderna och mötesformerna däremot behöver sannolikt vara flexibla under processens gång fram till genomförandet. När sedan själva förändringen är genomförd är det viktigt att mötesformerna fortsätter att vara stabila så att *konsolideringen* och *institutionaliseringen* kan fortgå internt på varje företag och i nätverket. Med en annan terminologi kan man säga att projektet måste integreras med *driftsorganisationen*. När målet ”Inga leveranser i trappor med mer än fem steg” hade institutionaliserats (ca 2 år) hade alla inblandade parter i branschen upptäckt potentialen i ett samarbets- och arbetsmiljöprojekt som detta, både vad gäller bättre arbetsförhållanden och minskade kostnader för sjukfrånvaro och vikarier. Dessutom hade den största andelen varuintag förbättrats. Branschen har fortsatt med samma arbets- och mötesform (nät-

verket) men innehållet är förändrat; man har satt upp nya konkreta arbetsmiljöförbättrande mål för hela branschen.

Avslutning, utvärdering

Projektet har ingen tydlig avslutning, utan arbetet med att åtgärda varuintag med mer än fem trappsteg pågår ända tills det inte finns några fler. Branschens egen utvärdering har skett genom att alla medverkande i nätverket rapporterat från sitt bryggeri att leveransnormen fungerar och att man kontinuerligt tagit tag i uppkomna problem. En vetenskaplig utvärdering ska starta år 2003.

Ekonomiska incitament

Ekonomisk vinning som incitament

Om inga tidigare erfarenheter finns kring kalkylerade kostnadsbesparingar betyder den föredragande chefens förtroendekapital mycket. Kan han/hon skapa förtroende kring sina kalkyler hos ledningen? Finns någon typ av liknande investeringar i företagets historia? Om inte, är den föredragande chefen beredd att ta ansvar för ett kontroversiellt projekt? Vem får ta på sig skulden om den gjorda investeringen inte ger någon utdelning? Av de 14-16 distributionscheferna på de större distributionsföretagen i Sverige, som alla stödde leveransnormens krav, tog någon enstaka upp frågan med ledningen.

Kvantitativa och kvalitativa resultatmått

Resultatmätning, verksamhetsuppföljning och företagsbedömning har alltid utgått från mätning av de ekonomiska måtten (Liukkonen, 1996). Men t ex flexibilitet, framförhållning och förnyelseförmåga, d v s kvalitativa mått, ingår inte i bedömningen av en organisations kapacitet eller effektivitet. Enligt Liukkonen bör de faktiska faktorerna som påverkar resultatet också ingå i företagsbedömningen. Hon menar att det är viktigt att ge underlag för analyser där kvantitativa och kvalitativa mått kopplas samman i större utsträckning än vad nuvarande rutiner förmår göra. Nelson och Winter (1982) betonar ”rutinernas kapacitet att upprätthålla och utveckla organisationens intelligens”. I projektet använde man sig av alla berörda ”delar” av bryggerierna för att tillsammans skapa och utveckla rutiner som visar just på flexibilitet, framförhållning och förnyelseförmåga. Det bryggeri som studerat kortidsfrånvaron och som inte varit utsatt för stora omorganisationer, har via det ekonomiska resultatet kunnat se att det nya tänkandet sparat stora kostnader för företaget. Detta resultat borde kunna fungera som exempel på utvecklingsarbete för andra företag. Men då måste ledningen ta till sig vilka bakomliggande *kvalitativa faktorer* som lett fram till detta lyckosamma ekonomiska resultat. Bryggeribranschens goda erfarenheter bör kunna ge trygghet åt andra företags problemlösnings- och organisationsprocesser.

Det ekonomiska och humanistiska tänkandet under projektets gång

Tre huvudargument kan härledas ur bryggeriernas beslut att agera i frågan var följande:

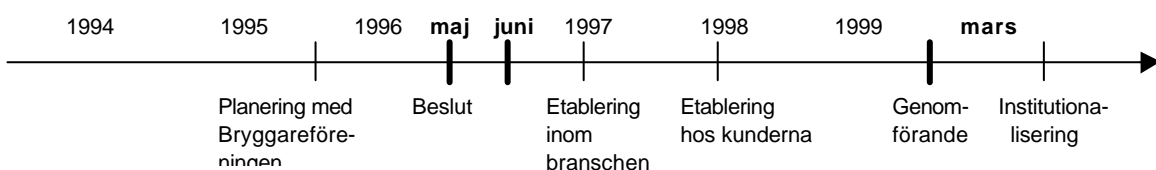
- 1) Genom att på lång sikt kunna sänka kostnaden för sjukfrånvaro, rehabiliteringar, vikarier etc. blir denna arbetsmiljöförändring lönsam. De investeringar som görs idag - utbildning, mantimmar etc - är liten i jämförelse med de kostnader företaget kan spara på sikt.
- 2) Före projektet betalade bryggerierna utkörarna upp till sex gånger lönen vid varje varuintag med mer än fem trappsteg. Förändringen skulle leda till att utkörarna tjänade mindre när de inte levererade gods i trappor med mer än fem trappsteg.
- 3) Det är oförsvarligt att låta människor slita ut sina leder genom tunga varuleveranser. Det kan leda till sjukskrivningar, förtidspension eller framtvingat arbetsbyte.

Dessa argument hade olika tonvikt i olika faser i projektet. Under initial-idéfasen fann bryggerirepresentanterna inget av dessa argument trovärdiga. Någon från arbetsgivarens sida talade "klarspråk" och sade att det bästa var att låta utkörarna arbeta på tills de blev utslitna, anställa en ny och låta Försäkringskassan betala kostnaden för den utslitne utköraren. En annan menade att arbetsgivaren hade ett arbetsmiljöansvar som måste beaktas. Eftersom Yrkesinspektionen i Göteborg krävde att samtliga bryggerier skulle göra något åt utkörarnas arbetsmiljö, kunde vi komma förbi diskussionen om arbetsgivarens rättigheter och skyldigheter. Ett myndighetskrav gick inte att förbise. Under initialfasen var säkerligen de ekonomiska argumenten viktigast för arbetsgivarna både i diskussionerna med varandra och med Bryggareföreningens styrelse. Yrkesmedicins argumentet var att förslitningsskador är negativt både för individ och samhälle. Efter att Yrkesinspektionen hänvisat till Arbetsmiljölagen behövde ingen part övertyga den andra. Cheferna kunde utgå från de ekonomiska argumenten, Yrkesmedicin fortsätta ha förslitningsskadorna som sitt perspektiv och facket kunde välja att se på frågan både som en hälsofråga och att "ökad lönsamhet leder till tryggare jobb".

Att enas om ett gemensamt mål trots skilda argument blev en viktig milstolpe. När förtroendet inte längre sviktade blev alla mer som ett gäng som ville hjälpas åt för att göra det bättre för utkörarna. Naturligtvis fick vi alltid hålla oss inom de styrsystem och de företagsekonomiska lagarna i stort. Men inga regler utan undantag; förvånansvärt många gånger kunde konton överskridas, oväntade utgifter försvaras och mantimmar ställas till förfogande utan någon särskild argumentation. I stället för att skapa ett särskilt konto kunde man kalla förändringsarbete för "intern marknadsföring" och på så sätt binda det till företagets rörliga kostnader.

Tidsanvändning

För att uppnå hållbara resultat måste förändringsarbetet ta tid. I projektet var delaktighet en viktig del för att uppnå ett hållbart resultat. Därmed krävdes tid för etablering hos nyckelpersonerna som i sin tur skulle implementera budskapet till alla berörda som gav återkoppling i form av tänkbara problemsituationer som kom tillbaka till nyckelpersonerna och som i sin tur förmedlade det på projektmötena osv. i en ständig process. Denna process måste avhandla alla tänkbara problem kring leveransnormens genomförande *före* den 1 mars för att få en så smidig förändring som möjligt för alla inblandade parter.



Figur 15. Bryggareföreningen beslutade den 13 maj 1996 om att leveransnormen skulle börja gälla den 1 juni 1996. I verkligheten behövdes 2,5 år för implementering mellan beslut och genomförande.

Delaktighet underlättade genomförande

Whyte (1989) menar att framgång med organisatoriska förändringar nås genom att rätt beslut fattas genom att en social process utvecklas som underlättar organisatoriskt lärande.

En komponent för projektets lyckade resultat var en extern oberoende och drivande part (Yrkesmedicin). Alla medverkande hade möjlighet att uttrycka synpunkter i de många dialoger som Yrkesmedicin upprätthöll vid sidan av den befintliga linjeorganisationen. Dessa synpunkter hittade då vägen till det formella projektarbetet. Yrkesmedicin hade kunskap om bakgrunden till besluten och insåg vikten av uppföljning. Oftast skedde uppföljningen genom dialog med berörda personer, men ibland blev de projektansvariga hierarkins "förlängda arm" och påtalade ledningens förväntningar t ex om någon inte tog tillräckligt ansvar för sin uppgift. I sista hand kontaktades personens högre chef (vilket var lättare om denne visat engagemang för projektet) och på så sätt skärptes kravet. Det var oerhört viktigt att alla bryggerier var i fas med varandra i agerandet så att inte åtgärderna kom i otakt i förhållande till kunderna. Vid konferens eller utbildning med företagsledarna och högre chefer var Bryggareföreningens vd närvarande. Han inledde och slog an tonen med stor pondus. Det hade säkerligen stor betydelse att han var *tydlig med budskapet* att hela branschen skulle stå bakom genomförandet av leveransnormen som ett led i uppbyggandet av ett gemensamt arbetsmiljöarbete.

Enligt Svensson (2000) finns det tre typer av förändringsstrategi: en uppifrånstyrd förändring kallas *planeringsstrategi*, en underifrånstyrd kallas *aktiveringsstrategi*, och där olika intressenter träffas på en jämbördig nivå kallas *nätverksstrategi*. I projektet kombinerades dessa tre strategier vilket sannolikt starkt bidrog till dess måluppfyllelse, hållbarhet och vidareutveckling. Kommunikationen mellan olika intressenter i utvecklingsprojekt är ofta otillfredsställande. Istället för genuina dialoger baseras kommunikationen på auktoritetsförhållanden (Goldkuhl, Röstlinger, 1988). Det ovanliga i Bryggeriprojektet är bl a att auktoritetsförhållanden och dialog integrerats på ett logiskt sätt. Projektgrupperna arbetade fram beslutsunderlag till Bryggareföreningens styrelse och med deras beslut i ryggen kunde projektet sedan arbeta vidare i dialog med branschen.

Drivkrafter och engagemang

Det har varit viktigt att bedöma drivkrafter och graden av engagemang för leveransnormen genomförande hos respektive yrkesgrupp. Eventuellt finns någon drivkraft som yrkesgruppen ännu inte upptäckt. Men ju närmare problemet desto starkare drivkraft. Enligt Bostedt/Lundberg (1995) kan man dela upp begreppet i externa och interna drivkrafter. Extern drivkraft kan vara ändrad lagstiftning, nya trender, miljöfrågor etc. Interna drivkrafter kan t ex utgöras av krav på ökad effektivitet, sänkta kostnader och behov av kompetensutveckling. I Bryggeriprojektet var de externa drivkrafterna avgörande för starten (Arbetsmiljölagen, AFS 1995:1, Arbetsmiljöinspektionens krav). Successivt började *cheferna* hitta interna drivkrafter till genomförandet av leveransnormen (minskade kostnader, lägre sjukfrånvaro). Senare användes samma externa drivkrafter för att påverka kunderna (Arbetsmiljölagen etc.) Successivt börjar delar av kundstocken att se fördelarna med att åtgärda sitt varuintag (slippa bärande i trappor, missnöje hos personalen). Graden av engagemang däremot kan mer ses som något individuellt där det är upp till var och en om han/hon vill lägga ner tid och kraft och ser det som något "lustfyllt" att försöka påverka. I projektet var det de fackligt förtroendevalda *utkörarna* som ständigt hade engagemanget på hög nivå. Deras externa och interna drivkrafter var enligt min bedömning desamma som för cheferna, men från andra utgångspunkter. Deras *närmsta arbetsledare* hade varierande grad av engagemang. Deras yttre drivkrafter kanske snarast kan ses som Bryggareföreningens och högre chefers krav på att genomföra leveransnormen. Deras eventuella inre drivkrafter är svåra att bedöma. *Säljchefer och säljare* hade objektivt sett inga av ovanstående drivkrafter. De skulle få en ny arbetsuppgift där sanktioner, t ex för att inte följa Arbetsmiljölagen inte skulle drabba dem, ej heller minskade kostnader för t ex lägre sjukfrånvaro för utkörarna eftersom de två yrkesgrupperna tillhörde olika avdelningar. Här var efterlevandet av leveransnormen i hög grad beroende av säljchefernas engagemang, vilket varierade på de olika bryggerierna. På något bryggeri tog en engagerad säljare på sig ansvaret för att se till att säljarna skötte arbetsuppgiften och fick det support de behövde. Det säljar-

na hade att vinna var bättre och mer frekventa kontakter med distributionssidan vilket i sin tur kunde ge positiva synergieffekter. Det finns även etiska värderingar i detta. Chefer och säljare som engagerade sig i projektet tog sitt moraliska ansvar genom att stödja en utsatt yrkesgrupp som inte hade möjligheten eller befogenheten att klara förändringen på egen hand. För den utsatta yrkesgruppen var stödet ovanifrån nödvändigt för att få tillgång till beslut, pengar och status.

Värderingar, makt och förtroende

Begreppen är viktiga att reflektera kring i ett sammanhang där olika grupper gemensamt ska sträva mot ett mål. Värderingar, makt, förtroende finns med i all mänsklig interaktion. Det måste skapas en jämlik balans mellan olika parter för att ett samarbete skall bli dynamiskt och konstruktivt.

Värderingar

I ett ”uppifrån-styrt” förändringsarbete styr alltid ledningens värderingar och resten av organisationen måste anpassa sig till den. Många förändringar och omorganisationer kan innebära att de delar av organisationen som kan anpassa sig till ledningens vilja utan att göra för mycket våld på verksamhetens behov gör det. Men resten av organisationen blir kluven om ledningens intentioner, verksamhetens och den egna arbetstillfredsställelsen inte stämmer överens. En företagsledning kan initiera en förändring men låta dem som är berörda utforma intentionen i direktiven utifrån verksamhetens behov. Här fyller nätverk en viktig funktion, där ju även ledningen kan ha en representant för återkoppling. Det ursprungliga direktivet kan modifieras när det fått stötas och blötas mot alla inblandade mekanismer men på sikt borde ledningen tjäna på att prestigelöst låta förändringen prövas mot den operativa delen av organisationen. Det skulle även kunna innebära att färre förändringar initieras från ledningen om man fick åskådliggjort för sig vad den faktiskt innebär och vilken tid och kostnader det ofta innebär för förändringar/omorganisationer att faktiskt implementeras.

Makt

Sociologen Etzioni, som försökt analysera kontrollmedel i organisationer, skiljer på tre olika typer av makt:

- *tvångsmässig makt*, dvs med fysiska medel
- *nyttomakt*, genom olika typer av materiella belöningar t ex pengar
- *normativ makt*, genom olika typer av symboler som ger status och uppskattning, genom att chefen kommer med känslomässiga appeller till de underställda eller genom att olika gruppmedlemmar påverkar varandra.

Nyttomakten är den traditionella maktfunktionen i de flesta produktionsbranscher och så även i bryggeribranschen. Successivt förändrades maktfunktionen mer och mer i projektet mot den *normativa* makten. Olika yrkeskategorier inbjöds till att lämna synpunkter och kritik på en jämlik basis, förslag togs till vara, i nätverket blev det en avspänd och trivsamt stämning och gruppdynamiken har lett till en mängd ”spin- off- effekter” inom arbets- och verksamhetsområdet. Bryggareföreningens chef behöll dock alltid ordförandeskapet.

Ledningen har traditionellt initiativet och beslutfunktionen i sin hand och vill bara ha andras förslag eller synpunkter om de efterfrågar den. Så fungerade det i början av projektet, utom med Yrkesmedicin, som kom in som en part som inte gick att inordna i något hierarkiskt system. En av distributionscheferna berättade senare att de varit oroliga för att Yrkesmedicin skulle dra upp frågan till en för hög akademisk nivå och därigenom försvåra processen ute på bryggerierna. Men när vi väl börjat få chefernas förtroende kunde vi successivt komma med initiativ och synpunkter. När två olika kulturer möts och ska försöka skapa ett samarbete uppstår frågan i vilken utsträckning den ena eller andra kulturens normer ska gälla. Detta bör man som intervjuare vara medveten om och så långt som möjligt låta den part man vill skapa ett samarbete med få bestämma villkoren, men definitivt utan att kompromissa om grundproblemet och grundformen. I detta fall var grundproblemet att förbättra utkörarnas arbetsmiljö och grundformen var genom dialog och förankring.

Förtroende

Förtroende mellan deltagarna står knappast på dagordningen i en grupp eller på en arbetsplats särskilt ofta och i en hierarkisk organisation utesluts oftast möjligheten till delaktighet i beslutsprocessen. Om däremot både ledningen och de anställda har inflytande och möjlighet att uttrycka sig under processen och i slutredogörelsen skapas det ett genuint samarbete (Gardner 1969). I bryggeriprojektet fungerade Yrkesmedicin som ”budbärare” mellan Bryggareföreningens chef, med styrelsen i ryggen, och chefer, säljare och utkörare på bryggerierna. På så sätt förekom en kontinuerlig dialog mellan Bryggareföreningen och dessa yrkesgrupper så att vi hela tiden

hade kontroll över om beslut stöp på grund av att andra direktiv, rutiner etc gick emot intentionerna i besluten. I så fall fick beslutet omprövas eller åtgärder sätts in för att ändra på de förhållanden som hindrade. Denna process lyckades fullt ut och det var en betydande anledning till att projektet kunde fullföljas. Här var det avgörande att en person från Yrkesmedicin var väl förankrad i branschen och därigenom snabbt kunde få förtroende än den som inte var det.

Det var nödvändigt att skapa tillit mellan personerna i projektgruppen därför att arbetsgivare, fackligt förtroendevalda och akademiker kom från skilda världar. Detta tog lång tid att uppnå. I uppbyggnadsskedet förekom en form av maktkamp. Det tog ca 1,5 år för gruppen att pröva vilken kulturs normer som skulle gälla i vilket sammanhang. Rent konkret kom det till uttryck ifråga om vems förslag som godtogs om upplägg och innehåll i projektet. Efterhand dämpades gränsdragningar och "maktspel" och synsätten började integreras med varandra. Delvis handlade det om fördomar eller myter, om det strikt ekonomiska tänkandet inom det privata näringslivet, om världsfrånvända akademiker eller subjektiva fackföreningsföreträdare. Det var viktigt att alla nyckelpersoner implicit gjorde upp med respektive kategoriseringar för att skapa en gemensam grund att stå på. Om så inte blivit fallet hade inget enigt och kraftfullt agerande uppstått i förhållande till resten av branschen och till bryggeriernas kunder.

Kramer&Tyler (1996) beskriver tre stadier i fråga om förtroende där det sista stadiet, *identifikationsbaserat förtroende*, innebär att den ena parten kan förutsätta den andres behov, val och preferenser. Brewer (1986) menar att en viss typ av grupp-baserat förtroende är kopplat till medlemskap och utvecklas då individerna identifierar sig med målen. I dessa situationer förstärker gruppidentifikationen samarbetsfrekvensen kraftigt och skapar en mycket bättre förklaring till samarbete än enbart egenintresse. Samarbetspartnern kan vara helt säker på att hans eller hennes intressen helt kommer att bli försvarade och att ingen övervakning behövs för att detta kommer att ske.

Alla projektdeltagare nådde inte ända fram till fullständigt identifikationsbaserat förtroende. För att klara måluppfyllelsen behövdes både "övervakning" och att individerna identifierade sig med målet. Nätverket hade båda dessa roller. Ser man till hela branschen så har det stora antalet inblandade individer betydelse men också drivkrafter och graden av engagemang. De som hittade inre drivkrafter och ett engagemang som blev starkare än egenintresset nådde upp till ett identifikationsbaserat förtroende, t ex fackligt aktiva utkörare och vissa arbetsledare. Andra hade yttre drivkrafter, t ex att lyda fattade beslut eller spara kostnader för företaget som kan tolkas som egenintresse. För att få samtliga inom branschen att leva upp till leveransnormen krävdes vissa uttalade hot, t ex att utkörare som tog emot mutor för att leverera i trappor skulle få ett par varningar och sedan avskedas.

Rollen som oberoende part

Yrkesmedicin som oberoende part

En viktig slutsats är nödvändigheten med en *oberoende part* i ett samverkansprojekt där intressenterna har olika utgångspunkter. Intressenterna har alltid ett egenintresse i resultatet vilket inte den oberoende parten har. Inom privata sektorn är det normalt med egen vinning i det man initierar däremot inte i den offentliga sektorn. Ett uttalande om avsaknaden av egenintresse direkt i början hade sannolikt behövts för att snabbare få arbetsgivarnas förtroende. Under lång tid försökte de komma underfund med vad vi egentligen var ute efter. När de väl insåg att vi inte ville något mer än förbättra arbetsvillkoren för utkörarna och att projektet enbart skulle gagna branschen, fick vi arbetsgivarnas förtroende.

Traditionellt överlåter Yrkesmedicin till arbetsmarknadens aktörer att ansvara för direkta förändringar. Vår studie visar att det finns dåliga arbetsvillkor som aldrig leder fram till en uppgörelse mellan parterna. Fackföreningen hade drivit frågan om tunga leveransvägar i tjugo år utan att få gehör hos arbetsgivaren. När Yrkesmedicin och Arbetsmiljöinspektionen kom in som oberoende parter och drev frågan om belastningsskador hos bryggeriförarna, förvandlades så småningom facket's "subjektiva" krav till objektiv fakta.

Som "oberoende part" (och även som forskare/intervenerare med målet att förebygga ohälsa) var det ibland svårt att veta vad som var rätt förhållningssätt till olika situationer som uppstod. Efter de begränsade framgångarna med att få övriga distributionsföretag att ställa upp på leveransnormen och därigenom bidra ekonomiskt för att åtgärda varuintagen, överlät bryggerierna åt rörelseidkarna (oftast småföretagare) att bekosta åtgärderna genom beslut av den dominerande distributionschefen och Bryggareföreningens tekniske chef. På det sättet kunde bryggerierna spara stora kostnader efter leveransnormens införande.

Formellt och informellt arbete som forskare/intervenerare

Whyte (1989) menar att framgång i organisatoriska förändringar inte enbart nås genom att rätt beslut fattas utan genom att en social process utvecklas som underlättar organisatoriskt lärande. Projektansvariga i bryggeriprojektet arbetade i en hierarkisk linjeorganisation och därför var det viktigt att bredda deltagandet i projektet och att parallellt arbeta på ett informellt plan för att uppnå en hållbar förändring. Genom att projektansvariga tog på sig att lösa problem, som inte kunde hanteras av linjeorganisationen, *tillsammans* med de berörda personerna ledde det till ett interaktivt lärande (handledning/mentorskap). När väl cheferna klarat ut sin roll och sitt ansvar i den aktuella fasen drog sig projektansvariga ur och fungerade enbart som support tills en ny problemsituation uppkom. Man kan säga att projektansvariga

hade tillfälliga buffertroller. En reflektion över forskarens/intervenerarens distans kontra engagemang är om forskaren ska konstatera att ett projekt går över styr om en organisation inte mäktar med ett förändringsarbete eller om han/hon aktivt ska agera för att stötta organisationen att komma igenom svårigheter och hjälpa till med att bygga in bättre system i organisationen.

Yrkesmedicin och lönsamhetstänkandet inom näringen

Yrkesmedicins uppdrag var att förebygga belastningsskador på utkörarnas rörelseorgan. Genom att eliminera en del av de tunga trappleveranserna kunde belastningen på utkörarnas leder minskas. Detta innebar positiva ekonomiska konsekvenser för bryggerinäringen: sjukfrånvaro och rehabilitering, nyanställningar etc. beräknas minska på sikt. Varje utkörare som hade långa trappleveranser hinner nu med flera kundstopp och hinner på så sätt leverera mer gods per dag. Bryggerierna betalade utkörarna upp till sex gånger ackordet vid varje leveransställe med mer än fem trappsteg. Denna kostnad försvann. Ett antal småkunder har valt att hämta bryggerivarorna själva. Detta var innan förändringen enbart en kostnad för bryggerierna. Bryggeribranschen tog tidigt ett beslut om att inte konkurrera med varandra om att bekosta någon teknisk åtgärd hos kunden. Till detta fanns två skäl:

- 1) De största bryggerierna kunde ta marknadsandelar från de mindre genom att de hade råd att bekosta åtgärder åt kunderna. Detta var dåligt ur konkurrenssynpunkt.
- 2) Bryggeriernas säljare och kunderna hade en överenskommelse om att allt som bryggeriet bekostar t ex bardiskar, parasoller, markiser etc. ska vara synligt för kunden med bryggeriets namn på. De små bryggerierna kunde ha svårt att leva upp till policyn. Dels arbetar utkörarna ofta under andra premisser och dels har de mindre bryggerierna få konkurrensfördelar i förhållande till de stora bryggerierna

Varför interventionsforskning i distributionsbranschen?

En allmän erfarenhet från förändringsarbete är att de som skall utföra den operativa verksamheten oftast inte har något inflytande på arbetet. Merparten av berörda kommer ofta in alldeles för sent i processen för att få någon betydelse för framtagna lösningar. Ofta deltar för få "brukare" i utredningar. Ofta satsas inte heller tillräckligt på dessa personers utbildning, för att underlätta deras medverkan och möjligheter till inflytande. Brukares kompetens och kunskap om verksamheten utnyttjas ofta för lite i samband med utvecklingsarbete. Överhuvudtaget tenderar mycket förändringsarbete att bedrivas alltför specialinriktat (Targama, 1981). I Bryggeriprojektet har alla berörda yrkesgrupper varit specialister inom sitt verksamhetsområde. Yrkesmedicin gick in som ny part och med ett pedagogiskt förhållningssätt till arbetsmiljöar-

bete, d v s att lära ut hur man kan bedriva ett hållbart systematiskt förändringsarbete. De viktigaste argumenten var att:

- Arbetsmarknadens parter inte kunde lösa problemet
- Arbetsmiljöinspektionen kan enbart ställa krav på ett ställe i taget och enbart ställa krav på fysisk person
- Inget enskilt företag kunde lösa problemet för hela branschen
- Inget beställningsarbete till företagshälsovården eller annan konsult gjordes eftersom arbetsgivarna inte visste/ansåg att problemet fanns

Fungerande metod

Metoden med direktiv, delaktighet, att alla berörda yrkesgrupper deltar etc. har fungerat över förväntan. Nedan följer en schematisk sammanfattning över Yrkesmedicins övergripande strategi och tillämpning:

Skede 1 Interveneraren/Forskaren samarbetar med branschen

för att:

- sätta upp lämpliga mål
- skapa fungerande strukturer

genom:

- implementering
- bred delaktighet
- påverkan av ledningsbeslut
- lärande av verksamheten

för att:

- branschen ska uppnå målet
- institutionalisera mötesformerna
- upprätthålla de nya kommunikationskanalerna

Skede 2 *sedan:*

- dra sig ur
- branschen sätter upp nya mål/nytt innehåll
- arbets- och mötesformer och kommunikationskanaler finns

Erfarenheterna av metoden som användes i projektet är att *arbets- och mötesformerna* och *slutsatserna* är generaliserbara. Däremot går det aldrig att generalisera

utifrån *innehållet* i ett förändringsprojekt. Innehållet är alltid för kontextstyrt.⁷ Metoden måste dock prövas flera gånger för att säkra validiteten. I sammanhanget kan också nämnas de två distributionschefer från andra branscher som deltog i nätverksarbetet. Deras individuella motivation var hög för att lära sig hur bryggeribranschen gick tillväga för att genomföra leveransnormen och deras förhållningssätt till kunderna. Genom att delta på dessa möten, och genom att ha ett fåtal möten med de projektansvariga tillsammans med de medarbetare som skulle genomföra normen, lyckades dessa företag ta till sig normen på samma sätt som bryggerierna. En bransch lärde sig projektfaserna av en annan, genom att delta på nätverksmötena ca ett år. Till saken hör att dessa företag är f d monopolföretag som ännu har den största delen av marknaden och därigenom kunde de avstå från att använda utkörarnas arbetsvillkor som konkurrensfaktor. Bryggareföreningens medlemsföretag hade ca 90 % av marknaden. Utan andra jämförelser är det alltså avgörande för ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete på branschnivå att den aktuella organisationen har den absolut största delen av marknaden, antingen det gäller en intresseorganisation eller ett företag.

Hot och möjligheter för leveransnormens överlevnad?

Året efter leveransnormens genomförande förväntade sig alla bryggerier att många kunder skulle säga upp sina avtal och köpa öl och läsk t ex genom dagligvarugrossisterna. Bryggerierna har dock inte märkt någon minskning i kundstocken. Genom D-kundlistan och nätverket har de kontroll över vilka kunder som byter bryggeri och om någon kund slutar ta leverans. I sådana fall har det funnits skäl för Yrkesinspektionen att besöka den kunden. En annan farhåga var att kunder skulle installera dåliga hissar vid trappan så förarna skulle välja att leverera i trappan för det fungerade bättre i logistiken än en dålig hiss. Detta har hänt vid några få tillfällen. Kunden har ju gjort sin del av avtalet och endast Arbetsmiljöinspektionen (f d Yrkesinspektionen) kan ställa krav på en nyinstallation av en bättre hiss. Kontor med små leveranser kan låta budbilar köra ut godset istället. I vilken omfattning det sker vet ingen (dessa kunder har oftast inte varit lönsamma för bryggerierna). I dagsläget finns det inga stora externa hot mot leveransnormen. Den har fungerat och etablerats förvånansvärt väl. Bryggerinäringen har satt upp nya mål som innebär en utvidgning av leveransnormen fr o m 1 mars 2003:

”Leveransväg till/från av kund anvisad uppställningsplats får inte medföra att varorna hanteras med anordningar som rännor, transportband eller nedhalning av rep/linor som innebär ergonomiskt olämplig belastning”.

⁷ Beroende av sammanhanget t ex omvärld, organisationskultur, typ av produktion, typ av deltagande personer etc.

Man har även satt exakta mått på vad som är ”ergonomisk olämplig belastning” (under knähöjd etc)⁸. Ett internt ”hot” kan vara att nyanställda på alla bryggerier inte får kännedom om att de ska informera kunderna om leveransnormen.

Reflektioner kring Arbetsmiljölagens utformning vad gäller ansvaret för utifrån kommande personal

Så som föreskriften är skriven blir konsekvensen att rörelseidkaren, även när han hyr lokalen, är skyldig att åtgärda leveransvägen. Detta innebär att han får lägga ner kostnader på att förbättra fastighetsägarens egendom. Arbetsmiljöinspektionen i Stockholm lägger inspektionskrav på rörelseidkare och fastighetsägare samtidigt. Rörelseidkaren kan därefter begära att fastighetsägaren ska bekosta förbättringarna i lokalen. Om denne säger nej måste rörelseidkaren betala åtgärden för att kunna driva sin verksamhet vidare eller själv bära godset. Om han/hon går i konkurs eller flyttar måste samma procedur ske med nästa rörelseidkare. Ofta kommer ingen förbättring till stånd om inte Arbetsmiljöinspektionen trycker på och rörelseidkaren anser sig ha råd med att uppfylla kraven. Om lagen istället enbart ställde krav på att fastighetsägaren tar ansvar för arbetslokalernas utformning vad gäller fast egendom, utifrån verksamhetssyfte och arbetsmiljö, (om inte ansvaret avtalas över från fastighetsägare till rörelseidkare) minskar bl a belastningen på Arbetsmiljöinspektionen. Omsättningen på fastighetsägare är inte lika stor som på restaurangägare. Sannolikheten ökar då för att åtgärderna verkligen kommer till stånd. Under projektets gång visade det sig att få av de arbetsgivare som beställer tjänster från entreprenörer känner till samordningsansvaret. Arbetsmiljöinspektionen har löst ansvarsproblemet genom att meddela förelägganden både till fastighetsägaren och till den inhyrde rörelseidkaren. Dessa får sedan göra upp om vem som ska ta den ekonomiska kostnaden.

⁸ Enligt Arbetarskyddsstyrelsens föreskrift AFS 1998:1

Slutsatser

Det går att genomföra systematiskt arbetsmiljöarbete i en hel bransch om en oberoende part finns med

Projektet har visat att det finns problem som inte arbetsmarknadens parter kan göra upp själva. Fackföreningens syn på vad som är dåliga arbetsförhållanden kan lätt bedömas som subjektiva av arbetsgivaren. När det gäller ohälsosamma arbetsvillkor för vissa yrkesgrupper fanns inte klara samband statistiskt bevisade när partskonstruktionen mejslades fram. Att idag överlåta dessa stora problem enbart till privata konsulter innebär att inte se arbetstagarnas beroende av hur pass arbetsmiljömedveten arbetsgivaren är. En oberoende part kan ta bort polariseringen eller maktbalansen mellan fackförening och arbetsgivare. Alla vinner på att gemensamt lösa svåra arbetsmiljöproblem.

Branschen hade inte genomfört detta om de fått stå för samtliga kostnader själva.

Det hade varit omöjligt att få branschen att starta projektet om inte Yrkesmedicin skaffat anslag till de projektanställdas löner. Det blev tydligt i planeringsfasen av projektet. (Det har även bekräftats av den mest drivande distributionschefen i projektet). Fyra år senare när satsningen gett resultat, både ekonomiskt och hälsomässigt, gör branschen om samma sak med andra gemensamma arbetsmiljöproblem men står helt för kostnaderna själva på grund av att det finns erfarenhet av att önskade vinster kan uppnås.

Både ordergivning (planeringsstrategi) ,delaktighet (aktiveringsstrategi) och nätverksstrategi måste finnas med⁹

Projektet har visat att samverkan mellan ledningens envägskommunikation och underställdas möjlighet till påverkan genom dialog knutits samman i tillfälliga projektgrupper och permanenta nätverksgrupper på ett väl fungerande sätt. Bryggareföreningens tekniske chef har fungerat som budbärare mellan ledning (BF:s styrelse) och projekt- och nätverksmöten. Projektansvariga har arbetet med att få delaktighetstänkandet implementerat i branschorganisationen och i företagen. Delaktigheten var en förutsättning för måluppfyllelse och för att nätverken skulle kunna ha en kreativ och drivande funktion.

⁹ se även figur 13, sid 64

Alla yrkesgrupper som berörs av problemet ska vara representerade

Detta var någonting som över tid uppnåddes i projektet. Eftersom bryggeribranschen traditionellt är en tayloristisk¹⁰, byråkratisk¹¹ organisation tog det tid att få arbetsgivarna att släppa ifrån sig initiativ och makt och låta andra yrkesgrupper komma på jämställd fot med cheferna. Det skedde formellt först i nätverket. Denna process kan säkert gå fortare om organisationen har mer av tradition av samarbete mellan yrkesgrupper.

En samlande organisation/styrelse är nödvändig

För de projektansvariga var det ett viktigt stöd att ha ledningsbeslut i ryggen för att kraftfullt kunna gå ut med projektets målsättning. Projektet kunde genomföras förvånansvärt friktionsfritt trots att så många olika yrkesgrupper berördes. Alla stod inför fullbordat faktum när projektets planeringsstadium väl genomförts.

Olika intressenter kan gemensamt uppnå ett resultat utifrån olika huvudintressen

Målsättningen var konkret och både arbetsgivare och utkörarnas fackförening kunde hitta vinster i den utifrån sitt perspektiv. Därför fungerade samarbetet väl när förtroende skapats mellan projektmedlemmarna. Andra grupper, t ex säljarna eller ibland arbetsledare, kunde inte hitta någon vinst i målsättningen och hade därigenom låg motivation. Det var därför nödvändigt att ha ett ledningsbeslut i ryggen. Om alla berörda yrkesgrupper har något att vinna på förändringen och om de nyckelpersoner som ska driva förändringsarbetet är klar över vinsten för sin yrkesgrupp minskar motståndet mot förändringen. De yrkeskategorier som ”sitter med problemet” i knät har större benägenhet att aktivera sig i förändringen. De yrkeskategorier som inte påverkas av problemet i sin dagliga verksamhet har mindre benägenhet att aktivt agera för att genomföra förändringen. Det är också viktigt att genom en konsekvensanalys se till att andra yrkesgrupper inte får problem istället.

Branschen/företaget måste äga förändringsarbetet

En viktig psykologisk faktor är att de personer som ska upprätthålla de åstadkomna förändringarna känner att de äger projektet. Förändringsagenten ska upplevas som en resurs och inte som ”experten” som sitter inne med färdiga lösningar. Det drar ner motivationen hos de berörda och chanserna minskar för att förändringen kommer att bestå när förändringsagenten lämnar projektet.

¹⁰ taylorism = döpt efter F W Taylor (1856 –1915). Det innebär att i detalj planera, standardisera och kontrollera produktionen för att ha så låga produktionskostnader som möjligt.

¹¹ Byråkratisk = M Weber (1864 – 1920) beskrev hur en byråkratisk organisation bör fungera. En regel är att varje lägre nivå sorterar under kontrollen och övervakningen av en högre instans.

Representanter från alla berörda yrkesgrupper måste ha lika dignitet

Digniteten eller statusen för berörda yrkesgrupper har skiftat under projektets gång. I initial- och planeringskedet hade distributionscheferna och Bryggareföreningens tekniske chef högst status i projektgruppen. Under implementeringsfasen hade projektansvariga och Bryggareföreningens chef hög dignitet. Efter genomförandet, d v s under institutionaliserings- och konsolideringsfasen och vid branschens självständiga arbetsmiljöarbete, har de fackligt förtroendevalda utkörarna och deras arbetsledare högst status. Detta visar att säljgruppen behövde särskilt stöd i projektarbetet eftersom deras status annars lätt kunnat bli förbisedd.

Kommunikationen måste fungera väl mellan alla nyckelpersoner

Interveneraren måste i ett interaktivt förändringsarbete vara att använda sin egen personlighet som instrument. Det är viktigt att skapa personlig kontakt med nyckelpersonerna för att skapa förtroende, få till en dialog och låta de berörda känna möjligheten att använda projektansvariga som stödfunktion, om några åtaganden verkar svåra, problemfyllda eller resurskrävande. Det ger är samtidigt en läroprocess som ger personen bättre kompetens att hantera liknande arbetsuppgifter vid senare tillfällen.

Det är nödvändigt med en kommunikationskanal till högsta ledningen

I projektet bestod Bryggareföreningens styrelse till största delen av verkställande direktörer eller andra högre chefer från olika bryggerier. Om så inte varit fallet kanske det varit tvunget att lita till styrelsemedlemmarnas initiativ till att förankra projektet hos företagsledarna på åtminstone de största bryggerierna. Bryggareföreningens tekniske chef kunde på ett bra sätt lägga fram lämpligt beslutsunderlag till styrelsen och kom alltid tillbaka med ”rätt” beslut till projektmötena.

Det är viktigt med närhet mellan intervenerare/praktiker och distans mellan forskare/praktiker

Det är mycket osannolikt att en person som enbart haft rollen som forskare överhuvudtaget skulle givits tillträde till projektet; förutsättningen var en aktiv insats. Arbetsgivarna såg ett tillfälle att få gratis arbetskraft och kunskap, facket såg en möjlighet att få stöd och ökad status på arbetsmiljöproblemen och Yrkesmedicin såg möjligheten att pröva teorier i praktiken och att faktiskt förbättra arbetsmiljön för en utsatt yrkesgrupp. För att lyckas med en förbättring genom samarbete med praktiker krävs närhet, engagemang och skapat förtroende. Detta förknippas ofta med motsatsen till forskning som kräver distans, objektivitet och passivitet. Det bästa är att dessa två roller fördelas på två personer vilket renodlar rollerna. Det gynnar även dialog MELLAN forskaren och interveneraren.

Ett hållbart förändringsarbete bör betraktas som ömsesidig och gemensam kunskapsöverföring

Forskaren/intervenerarens inställning till ett förändringsarbete med hög delaktighet för de berörda bör vara att lära en bransch att arbeta med förändringar på ett systematiskt sätt genom att lära sig själv hur branschen och verksamheten fungerar. Det handlar också om att lära sig organisationskultur, utbildningsbakgrund hos de berörda etc. Detta skapar ett "jämlikt" förhållande mellan bransch och intervenerare/forskare. Båda parter behöver lära av varandra för att uppnå önskat resultat. Varken branschen eller Yrkesmedicin hade klarat av att genomföra projektet utan varandras kunskaper. Ömsesidigt kunskapsutbyte som grund till ett integrerat förändringsarbete får oftast stryka på foten på grund av ett kortsiktigt ekonomiskt tänkande som leder till snabba expertstyrda arbetsmiljöinsatser.

Slutord

Projektet har bl a visat vikten av att under planeringsfasen vara medveten om det som Bruce&Wyman (1998) formulerar: ” att när man startar ett projekt inom en organisation fundera över vems värderingar det är som ska råda under projektets livstid, bygger projektet på tillit mellan deltagarna, vilka innehar makten och i vilken mån får deltagarna känna delaktighet? ” Det tar tid att skapa förtroende, fastställa positioner i en ny maktkonstellation och skapa reell delaktighet. I vårt fall tog det över ett år men det är naturligtvis olika beroende på graden av parternas gemensamma referensramar.

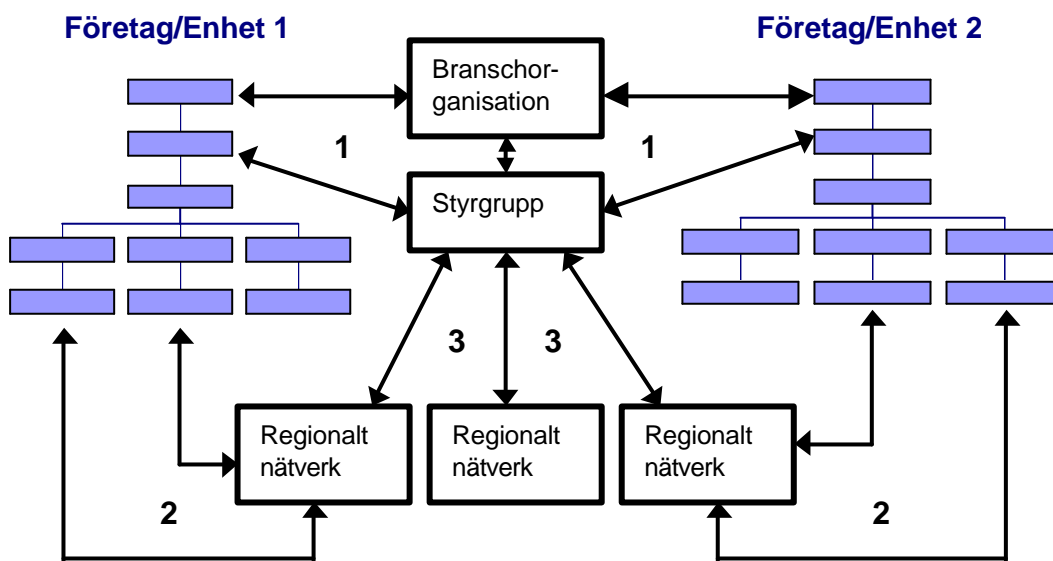
Bostedt och Lundberg (1995) har intervjuat 243 personer i 100 företag och dragit slutsatsen att företagen som arbetsplatsprogram främst har prioriterat fysiska investeringar i form av ny utrustning och nya maskiner. Intervjuresultaten visade dock samtidigt en ökad vilja och ambition hos företagen att koppla samman arbetsmiljö, arbetsorganisation, produktivitet, kvalitet och lönsamhet. Både stora och små företag hade viljan till förändringar men ju mindre ett företag var desto mindre resurser fanns att avvara till aktiviteter utanför den normala verksamheten. I Bryggeriprojektet kom resurser till två deltidstjänster utifrån. Dessa extraresurser ledde till en påfallande förbättring av utkörarnas arbetsmiljö, sjukskrivningar minskade och bryggerierna sparade kostnader. På sikt borde presumtiva långtidssjukskrivningar, som innebär kostnader för staten, bli färre.

I Arbetarskyddsstyrelsens arbetsmiljöundersökning 1999 rapporterar förarna förbättringar 1999 gentemot 1997, framförallt vad gäller ergonomiska förhållanden och belastningsskador. Totalbilden, genomsnitt för alla yrken, visar snarare på en försämring (Statistikenheten Nr 05 2000 AMV). Enligt en av distributionscheferna som deltagit i projektet har detta arbete lett till en positiv konkurrens mellan bryggerierna om den bästa arbetsmiljön för utkörarna. Att satsa på stöd och resurser för att bygga upp ett systematiskt arbetsmiljöarbete tillsammans med företag i bransch- eller intresseorganisationer gör att förändringskunskap förs ut till en mängd företag samtidigt och att de på sikt kan arbeta vidare själva med sitt systematiska arbetsmiljöarbete i frågor som kanske kräver mer specifik behandling på det egna företaget.

Ett strukturerat förändringsarbete kan man inte läsa sig till utan det behövs stöd och egen erfarenhet för integrera det i den dagliga verksamheten. Det finns ingen nationellt ansvarig instans för arbetslivet som i samarbete med forskning och Arbetsmiljöverket kan gå in i branscher med stora arbetsmiljöproblem och höga sjukskrivningstal för att stödja arbetet med att bygga upp ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsgivarna är helt utlämnade till privata konsulter och fackföreningarna utlämnade till om arbetsgivaren är arbetsmiljömedveten eller inte. Yrkesgrupper med liten möjlighet till inflytande och egenkontroll över sina arbetsvillkor behöver ha andra yrkesgrupp-

ers stöd och resurser för att kunna förbättra arbetssituationen och skapa hållbar utveckling dvs chefer som befinner sig på övergripande nivåer. Därför menar vi att förutsättningen för att lyckas med ett förändringsarbete kräver en kombination av de tre strategierna planeringsstrategin, aktiveringsstrategin och nätverksstrategin. Chefer på högre nivåer behöver bidra med resurser, direktiv och beslut (planering). De berörda yrkesgrupperna behöver möjlighet och forum för att komma till tals (aktivering). Dessa båda rörelser behöver integreras för att skapa en gemensam kunskapsbildning och därigenom optimera möjligheten till att nå målet, där helheten finns med. En permanent stödfunktion för att kontinuerligt och systematiskt arbeta med arbetsmiljöförbättringar har skapats inom bryggeribranschen. Chefsrepresentanter och nätverksrepresentanter möts i styrgruppen. Alla företag inom branschen deltar i nätverken med representanter från distribution- och säljavdelningarna (de berörda yrkesgrupperna). De verkställande direktörer som sitter med i branschorganisationens styrelse ansvarar för planeringsstrategin, nätverksrepresentanterna ansvarar för aktiveringsstrategin och styrgruppen för nätverksstrategin. Denna modell bör även kunna användas inom andra branscher eller t ex i kommuner (figur 13).

Strategikombination för hållbar utveckling



Figur 16. Schematisk modell över stödfunktionens formering för systematiskt arbetsmiljöarbete på branschnivå: 1 = planeringsstrategi, 2 = aktiveringsstrategi, 3 = nätverksstrategi

Att praktiskt lära ut hur man kan gå tillväga på branschnivå underlättar för det enskilda företaget att tillämpa metoderna på det egna företaget. Detta projekt har visat att

det går att med förhållandevis små resurser få in arbetsmiljöarbetet som en systematisk och integrerad del i verksamheten, både på branschnivå och företagsnivå. För att bygga in det systematiska arbetsmiljöarbetet i organisationer kunde varje bransch anställa arbetsmiljöansvariga som kontinuerlig support till arbetsgivarna. Erfarenheterna från detta projekt har visat att det ligger en mycket stor potential i ett sådant arbetssätt.

Referenser

1. Yrkesmedicinska kliniken. *Arbetsmiljörapport 1991*, Stockholms läns landsting.
2. Yrkesmedicinska enheten. *Arbetshälsorapport 1995*, Stockholms Läns Landsting.
3. Arla företagshälsovård. *Distributionschaufförernas arbetsförhållanden och hälsa 1986*.
4. Blomberg J. *Myter om projekt 1998*, Nerenius & Santéus Förlag, Sthlm.
5. Bostedt G & Lundberg L. *Drivkrafter för förändringsarbetet rörande arbetsmiljö och arbetsorganisation i privata företag 1995*, Föreningen för Arbetarskydd, Sthlm.
6. Etzioni A. *A comparative analysis of complex organisations 1961*, Macmillan N.Y.
7. Hedberg G. *Epidemiological and ergonomic studies of professional drivers 1987:9*
Arbete och hälsa, Arbetarskyddsstyrelsen, Solna.
8. Bruce R & Wyman S. *Changing Organizations 1998*, SAGE publications, London.
9. Brulin G. *Action-oriented research and enterpreneurial action 1991*, Arbetslivsinstitutet,
Solna.
10. Brunnberg H m fl. *Att förbättra distributionsförarens arbetsmiljö 1998*, Yrkesmedicin
Sthlms Läns Landsting.
11. Burke P. *Agency and interaction 1998*, Washington State University.
12. Dasgupta P. *Trust as a commodity 1988*, Oxford UK: Basil Blackwell.
13. Gardner P. *Subject to change without notice: Bridging the gap between orgaizational and
administrative practice 1969*, A background paper at the American Society for Public
Administrators National.
14. Gidlöf A. *Dialogens betydelse 2/97*. Tidskriften Framtider.
15. Goldkuhl G & Röstlinger A. *Förändringsanalys- arbetsmetodik och förhållningssätt för
goda förändringsbeslut 1988*, Studentlitteratur.
16. Gummesson E. *Aktionsforskning och konsultrollen 1985*, Studentlitteratur.
17. Jeding K mfl. *Ett friskt arbetsliv 1999:22*, Arbete och Hälsa, Arbetslivsinstitutet.
18. Kramer R & Tyler T. *Trust in organizations, 1996*, Sage publications, London.
19. Lindstedt M. *Initiativets makt 1985*, Prisma.
20. Liukkonen P. *Att mäta organisationens kapacitet och utvecklingspotential 1996*, Författa-
ren.
21. London M. *Self and Interpersonal Insight 1995*, N.Y. Oxford University Press.
22. Mabon H. *Organisationsläran- struktur och beteende 1994*, Psykologiförlaget.
23. Marton & Hounsell & Entwistle. *Hur vi lär, 1986*, Raben & Sjögren
24. Palm L. *Övertalningsstrategier 1994*, Studentlitteratur.
25. Sahlin I. (red). *Projektets paradoxer 1996*, Studentlitteratur.

26. Shapiro & Sheppard. *Business on a handshake* 1992, Negotiation Journal.
27. Skogs- och Lantbrukshälsan. *Riktad hälso- och arbetsmiljöundersökning på chaufförer vid Stockholmsmejeriet* 1995.
28. L Svensson & C von Otter. *Projektarbete- teori och praktik* 2000, Santérus Förlag Sthlm.
29. Warsén L. *Yrkesförare i varudistribution* 1996, Institutet för transportforskning Sthlm.
30. Yrkesmedicinska enheten. *Yrkesförare* 1994, Sthlms Läns Landsting.

VIKTIGA HÄNDELSER FÖR BRYGGERIPROJEKTET 1994-2001

1994

- Yrkesmedicin tar kontakt med Bryggareföreningen
 - Beslut tas i Bryggareföreningens styrelse (vd:ar från ett antal bryggerier) att starta ett arbetsmiljöprojekt som ska pågå i 3 år
-

1995

- Enkätundersökning genomförs bland utkörarna om vilket arbetsmiljöproblem de upplever som störst
 - Alla kunder i Sthlm som har trappor i varuintagen tas fram
 - En video produceras om lyftteknik etc
 - En grov arbets- och tidsplan upprättas
 - Projektanslag sökes och erhålles
 - Referensgrupp bildas (fackligt aktiva utkörare och FHV)
 - Planering av förebyggande arbete
 - Yrkesinspektionen kontaktas
 - Restaurangbranschens organisationer kontaktas
 - Formulering av leveransnorm
-

1996

- Personalvetare och utkörare/skyddsombud projektanställs
- 35 varuintag med trappor besöks och inventeras
- Bryggareföreningens styrelse tar beslut om leveransnorm för branschen

- Konferens för vd/högre chefer för de nio största bryggerierna om leveransnormen
 - Handlingsplan upprättas gällande leveransnormen: samverkan mellan bryggerierna, information, finansiering av åtgärderna samt utbildning av samtliga berörda inom branschen
 - Konferens för samtliga vd/chefer för 17 bryggerier om leveransnormen och dess genomförande
 - 11 andra distributionsföretag kontaktas om intresse för att ansluta sig till leveransnormen
 - Konferens genomförs för 10 distributionsföretag och 8 intresseorg. + myndigheter. Arbetsmiljölagen och företags-ekonomisk kalkyl presenteras
-

1997

- Framtagning av 4-5 pilotfall med olika tekniska "typlösningar" efter inventering av Stockholms ca 800 varuintag med mer än fem trappsteg
 - Konferens med 14 distributionsföretag. Vi vill ha ett ställningstagande om delaktighet. Inga klara besked ges. Efter den beslutar cheferna i projektgruppen att kunderna ska bekosta alla lösningar
 - En utbildningsvideo tas fram
 - Utbildningen av ca 600 personer startar under hösten
 - Personlig kontakt tas med säljchefer som inte agerat efter utbildning
 - Kontakt tas med "uppfinnare" för att ta fram en ny varuhiss. Undersökning av marknaden visade att det inte fanns någon bra varuhiss överhuvudtaget
-

1998

- Informationsbrev till berörda kunder (800 st) där de får ett år på sig att åtgärda sitt varuintag eller så kommer bryggerierna att ställa godset vid trappan efter den 1 mars 1999
- Utbildningen fortsätter i hela Sverige.
- Framtagning av mappar till alla säljare kring leveransnormen
- Möte med fackliga representanterna på de fyra största bryggerierna för att kolla upp om cheferna "gör vad de ska"
- Bildande av "samordningsgrupp" med intresseorganisationer, myndigheter och företag med intention att arbeta med förebyggande åtgärder
- Leveransnormen anges i alla nytryck av bryggeriernas prislistor
- Fem regionala nätverk börjar byggas upp över landet. Norrland, Mälardalen, Stockholm, Göteborg och Södra Sverige. Det är bara Stockholm som jobbar med åtgärdssidan
- En gemensam D-kundlista upprättas i Stockholm ca 800-850 kunder (alla i nätverket får en uppdaterad version på varje nätverksmöte)

1999

- Leveransnormen börjar efterlevas 1 mars
- Göteborgs bryggerier ber om hjälp med att bilda nätverk och att få hjälp med inventering och åtgärder, vilket de får
- Yrkesinspektionen genomför en kampanj i Malmö och Helsingborg för att ställa krav på restaurangarbetsgivarna om leveransvillkoren för distributionsförare

- Arbetarskyddsstyrelsen, Yrkesinspektionen, Bryggareföreningen och Yrkesmedicin har inbjuder samtliga distributionsföretag till möte om normen
- Samma enkätundersökning som genomfördes i projektets start görs igen
- 36 utkörare på de fyra största bryggerierna intervjuas (standardiserade frågor) om före- efter leveransnormens införande

Resultat efter 7 månader (i Stockholm)

Åtgärdade	29%
Kunden bär	52%
Ej inrapporterade	19%

- Arla och Lagen genomför leveransnormen hos sig med support från oss
- En projektansvarig är på Rosenbad och berättar för franska representanter om projektet
- Hissen blir klar för produktion och efterfrågan strömmar in

2000

- Yrkesmedicin avslutar samarbetet med bryggeribranschen.
 - Bryggareföreningen tar över den gemensamma D-kundslistan från Yrkesmedicin.
 - Danska och Norska Bryggareföreningen ber om information om leveransnormen.
 - Alla utkörare får information om leveransnormen i sin introduktionsutbildning.
-

2001

- "Uppfinnaren" produktutvecklare rännor som man lägger i trappor
- Bryggareföreningens styrelse tar beslut om att anställa en arbetsmiljöansvarig och att ge anslag för 3 års arbetsmiljöarbete
- Branschen bildar en styrgrupp med distributionschefer från de tre största bryggerierna i landet och Bryggareföreningens nätverksansvarige samt arbetsmiljöansvarige
- Nya mål för bättre arbetsmiljö för utkörarna formuleras i Stockholms nätverk
- 4 nya nätverk bildas ute i landet

Bilaga

Leveransnorm för varudistribution

Bryggeribranschen har beslutat att gemensamt arbeta för bättre förhållanden vid varumottagen för utkörarna. Detta samarbete sker genom Svenska Bryggareföreningen.

Bryggerinäringen föreslår att i regi av Svenska Bryggareföreningen gå ut med vissa gemensamma leveransnormer.

Leveransnormerna utgör bryggeribranschens tolkning och tillämpning av arbetsmiljölagstiftning gällande internkontroll (AFS 1992:6) samt arbetslokaler (AFS 1995:3) vid leveranser av drycker.

Arbetsmiljöproblem

Dåliga varuintag är ett arbetsmiljöproblem för branschens utkörare och kostsamt för arbetsgivarna.

Det har varit svårt för arbetsgivarna att agera i frågan på grund av konkurrensskäl. Konkurrensen gör att bryggerierna inte kan ställa krav på kunder eller fastighets-ägare för risken att dessa byter leverantör.

Fr o m 1 januari -96 finns det lagstöd för att kräva att "den arbetsgivare som råder över ett arbetsställe är ansvarig för arbetslokalernas arbetsmiljö även för andra än egna anställda" (AFS 1995:3, sid 13, AML kap3 12§ se bilaga)

Gemensamt förhållningssätt

Det finns ingen enkel lösning att förbättra alla dåliga varuintag. Det kräver olika lösningar eller kombinationer av lösningar. Vissa varuintag kan grupperas efter vissa typer av lösningar, men i princip måste varje varuintag angripas efter dess speciella förutsättningar. Bryggerierna kommer var för sig att bedöma "sina" varuintag som klassats som dåliga enligt tidigare överenskommelse (kundklass D).

Det största problemet är varuintag med trappor. Därför bör åtgärderna i första hand inriktas på dessa. Lösningen på detta problem får inte innebära att nya dåliga arbetsställningar skapas.

Bilaga

Gemensam leveranspolicy:

Leveransväg till/från av kund anvisad uppställningsplats får maximalt innehålla fem trappsteg.

Det enskilda företagens ansvar

På varje bryggeri är det nödvändigt att ha fungerande rutiner och kontroller för att lastnings- och lossningsförhållandena på kundens varuintag blir tillfredsställande. Lämpligen uppnås detta genom att leveranspolicyen skrivs in i avtalet med kunden. Befintligt avtal utan leveranspolicy bör kompletteras med en sådan. Leveransnormerna omfattar även bryggeriernas ombud eller motsvarande. Kringgående av ovanstående normer, t ex genom tredjepartslösning, dvs att låta egna åkare ta de dåliga varuintagen, är inte acceptabelt.

Intern uppföljning

Det åligger ansvariga chefer att följa upp beslutade åtgärder.

Bryggareföreningens ansvar

Bryggareföreningen ansvarar för att uppföljning och vidareutveckling av leveranspolicyen sker.