

Att organisera för hållbar utveckling

Utvärdering av nätverk som metod för arbetsmiljöarbete

Marianne Parm Sund

**Att organisera för hållbar utveckling.
Utvärdering av nätverk som metod för arbetsmiljöarbete**

Marianne Parm Sund

Arbets- och miljömedicin • Norrbacka • 171 76 Stockholm
tel 08-737 37 00 • fax 08-33 43 33 • amm@sll.se
Rapporten finns även på vår webbplats, www.folkhalsoguiden.se

ISSN: 1651-0321

Förord

Varför är det så svårt att få resultat från förändrings- och utvecklingsarbete att leva vidare i arbetslivet sedan projekten tagit slut? Projekt innebär i allmänhet tillgång till extra resurser. Projektledare utses och många anställda engagerar sig genom att inventera och diskutera problem och möjligheter på arbetsplatsen, delta i friskvårdsaktiviteter, göra studiebesök, lyssna på entusiasmerande föreläsare osv. Efter ett par aktiva år avslutas projektet, de extra resurserna försvinner och det mesta återgår till hur det var tidigare.

Det finns, trots allt, goda exempel på utvecklingsarbete där uppnådda resultat lever vidare långt efter projekttidens slut. Inom bryggeribranschen har ett systematiskt utvecklingsarbete pågått under 12 års tid, först med externt stöd och därefter inom den egna branschorganisationen. I och med denna unika satsning har bryggerierna byggt upp en hållbar utvecklingsorganisation och landets bryggerichaufförer har fått en rejält förbättrad arbetsmiljö.

Denna utvärdering skildrar och analyserar processen ”efter projektets slut”, dvs sedan bryggeribranschen tog över hela ansvaret för utvecklingsarbetet. Rapporten vänder sig i första hand till bryggerianställda inom distribution och försäljning. Eftersom slutsatserna om förutsättningar för långsiktigt hållbar utveckling inom arbetsmiljöområdet kan generaliseras till andra delar av arbetslivet riktar sig rapporten även till chefer, förändringsledare, fackliga företrädare och andra arbetsmiljöaktörer i andra branscher, till anställda vid arbetsmiljöverket m fl.

Bryggeriprojektet initierades av Arbets- och miljömedicin (fd Yrkesmedicin), som är en del av Centrum för folkhälsa inom Stockholms läns landsting, och genomfördes i samarbete med Svenska Bryggareföreningen och Svenska Livsmedelsarbetareförbundet. Bryggeriprojektet och denna utvärdering har finansierats av AFA Försäkring (fd AMF Trygghetsförsäkring).

Carola Lidén, avdelningschef

Arbets- och miljömedicin
Centrum för folkhälsa inom Stockholms läns landsting

Stockholm i juni 2006

Författarens förord

Tack, Sven Romander, Mikael Roos och styrgrupps- och nätverksdeltagare som välvilligt släppte in mig i era mötesrum på Svenska Bryggareföreningen och vid de olika bryggerierna runt om i landet! Jag riktar även ett varmt tack till min handledare professor Lennart Svensson, Arbetslivsinstitutet och Linköpings universitet, och till min kollega, personalvetare Ingela Målvist, för värdefulla synpunkter, stöd och uppmuntran under utvärderingens gång.

Marianne Parmsund, samhällsvetare

Arbets- och miljömedicin

Innehåll

SAMMANFATTNING	9
1. INLEDNING	11
1.1 Bakgrund	11
1.2 Hur gick genomförandet till?.....	11
1.3 Varför blev Bryggeriprojektet så lyckosamt?	14
1.4 Hur skedde den fortsatta utvecklingen i branschen?	14
1.5 Syfte och frågeställning.....	15
2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	16
2.1 Vad är hållbar utveckling?	16
2.2 Organisation och ledning av utvecklingsarbete	17
2.3 Nätverk som arbetsform	19
2.4 Frågeställning.....	20
3. METOD	21
3.1 Styrkor och svagheter i utvärderingsmetoden.....	22
4. RESULTAT	24
4.1 Inledning	24
4.2 Utvecklingsarbetets konkreta betydelse för chaufförerna	24
4.2.1 Ekonomiska aspekter och sjukfrånvaro	27
4.3 Organisation och ledning av utvecklingsarbetet	27
4.3.1 Styrgruppen.....	28
4.3.2 Projektledarrollen	30
Fas 1 – Externt stöd.	30
Fas 2 – Branschens eget ansvar.	31
Delegerat ansvar	32
Projektledarens synpunkter på sin roll	33
4.4 Arbetet i nätverken	33
4.4.3 Hur fungerade de olika nätverken?	33

4.3.4 Återkopplingen mellan nätverk och arbetsplatser.....	36
4.4.5 Övriga frågor i nätverken	37
4.5 Fanns förutsättningar för ett hållbart utvecklings- arbete?	38
4.5.1 Lärande	38
4.6 Avslutande kommentar.....	40
5. ANALYS.....	41
5.1 Vad blev resultatet?	41
5.2 Projektorganisationen.....	42
5.2.1 Ägarnas ansvar och aktivitet.....	42
5.2.2 Styrningen av utvecklingsarbetet.....	44
5.2.3 Projektledningens funktion	46
5.2.4 Nätverkens funktion.....	47
5.3 Val av utvecklingsstrategier	49
5.4 Externt stöd.....	51
5.5 Lärande	52
5.6 Avslutning	53
6. DISKUSSION	55
REFERENSER.....	56

Sammanfattning

Stora resurser har satsats på utvecklingsarbete på svenska arbetsplatser under flera decennier. Trots detta har antalet sjukskrivna och utslagna från arbetslivet fortsatt att öka. Framgångsfaktorer för utvecklingsarbete har redovisats i en rad sammanhang men det finns lite kunskap om hur man kan tillämpa dessa resultat i praktiken för att nå en långsiktigt hållbar utveckling.

Bryggeribranschen och Arbets- och miljömedicin inom Centrum för folkhälsa samverkade under slutet av 1990-talet i ett framgångsrikt utvecklingsarbete. Detta skedde i projektform och gav unika resultat på kort sikt. Syftet var att utveckla en hållbar metod för att förebygga arbetsrelaterade belastningsskador hos bryggerichaufförer. Metoden byggde på delaktighet, gemensamt lärande och systematiskt arbetsmiljöarbete via samverkan i regionala nätverk. I nätverken deltog chaufförer, distributionsledare och säljare från olika bryggerier, d v s alla berörda yrkesgrupper. Det mest konkreta resultatet blev en nationell branschgemensam leveransnorm: *Inga leveranser i trappor med mer än 5 steg*. Förändringar i bryggeriernas arbetsorganisation gav bättre arbetsmiljö, minskad sjukfrånvaro och högre effektivitet.

Bryggeribranschen driver sedan år 2000 utvecklingsarbetet på egen hand. Syftet med denna rapport var att utvärdera om utvecklingsprojektet skapat förutsättningar för en hållbar utveckling för arbetsmiljöarbetet i bryggeribranschen. I rapporten beskrivs processen i styrgrupp, projektledning och regionala nätverk under tiden 2002-2004. Dessutom redovisas resultat från en arbetsmiljöenkät till chaufförer 1994, 1999 och 2004.

Bryggerierna samarbetade framgångsrikt på branschnivå kring arbetsmiljön. Stödet till projektledningen var dock bristfälligt. De regionala nätverkens sammanfattning och engagemang varierade avsevärt och det fanns brister i kommunikationen mellan olika delar av projekt- och driftorganisationen.

Tidigare forskning om utvecklingsarbete har främst fokuserat projektledarens roll. I denna rapport poängteras även ägarnas/styrgruppens betydelse. För att nå en hållbar utveckling krävs beslut om en långsiktig strategi för hur utvecklingsarbetet ska organiseras i fråga om kommunikationskanaler, roller och ansvar. Då öppnar sig också förutsättningar för att arbetssättet ska kunna utnyttjas för att lösa nya arbetsmiljöproblem.

Utvecklingsarbetet i bryggeribranschen har inneburit en unik och framgångsrik satsning, som lett till förbättrad arbetsmiljö för chaufförerna och ett ovanligt väl utvecklat samarbete mellan olika företag och yrkesgrupper. En slutsats av denna utvärdering är att det är möjligt för bryggeribranschen att upprätthålla vad man åstadkommit med hjälp av den utvecklingsorganisation som byggts upp. Det utvecklingsarbete som inleddes 1994 pågick fortfarande 12 år senare.

Erfarenheterna från bryggeriområdet kan bidra till att andra branscher får upp ögonen för arbetsmiljöfrågor som strategiskt och ekonomiskt viktiga och praktiskt möjliga att hantera.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Sverige har under flera decennier satsat stora resurser på utvecklingsarbete i arbetslivet för utvecklingsprojekt, utbildningar och forskning. Under samma tid har antalet sjukskrivna, arbetsskadade och utslagna från arbetsmarknaden ökat markant. Detta innebär stort mänskligt lidande och kostnader på drygt 100 miljarder kr per år för samhället. Investeringarna hittills verkar alltså ha varit ineffektiva (Tåhlin 2001).

Det finns gott om forskning som redovisar framgångsfaktorer för utvecklingsarbete, men lite kunskap om hur dessa faktorer kan användas i praktiken för att nå hållbar utveckling inom organisationer och företag. Många utvecklingsprojekt kännetecknas av kortsiktighet och brist på långsiktiga effekter. I ett fåtal dokumenterade fall har utvecklingsinsatserna givit avtryck som kvarstår efter projektets slut. (Svensson & von Otter 2000, Parm Sund m fl 2002, Brunnberg m fl 1996, Gustavsen 1996).

Vad utmärker egentligen ett framgångsrikt utvecklingsarbete och hur organiserar man ett sådant? I den här studien uppmärksammar vi ett framgångsrikt utvecklingsprojekt som genomfördes inom bryggeribranschen och som gav unika resultat på kort sikt (Målqvist 2003).

1.2 Hur gick genomförandet till?

Bryggeriprojektet genomfördes åren 1994–99 i samverkan mellan branschorganisationen Svenska Bryggareföreningen¹, Svenska Livsmedelsarbetareförbundet och Arbets- och miljömedicin (dåvarande Yrkesmedicin) inom Stockholms läns landsting.

Arbets- och miljömedicin tog initiativ till projektet sedan forskning visat klara samband mellan yrkesförares dåliga arbetsmiljö och ohälsa. Problemen visade sig bl a i form av många sjukskrivningar och en ökad risk att förtidspensioneras på grund av besvär från nacke, axlar, rygg och knän. (Arbetarskyddsstyrelsen 1997 & 1999, Stockholms läns landsting 1991 & 1995). Dessa besvär var en viktig orsak till att många förare bytte yrke (Stockholms läns landsting 1994).

¹ Svenska Bryggareföreningen är en intresseorganisation för Sveriges bryggerier samt läsk- och vattenfabrikanter, som arbetar med branschgemensamma frågor inom bl a öl, läsk, vatten, cider samt alkoholpolitik, förpackningsutveckling och statistik. Föreningen representerar 20 bryggerier, som producerar ca 90% av den totala volymen i landet. Föreningen hade aldrig tidigare tagit sig an företagsgemensamma arbetsmiljöfrågor (Målqvist 2003)

I en enkätundersökning, som genomfördes vid Arbets- och miljömedicin 1994, angav chaufförer vid de fyra största bryggerierna att varuintag² och leveranser i trappor var deras största arbetsmiljöproblem. Bryggerierna levererade varor till den plats kunden önskade. Restaurangers varuintag fanns ofta i källare eller i andra svåråtkomliga utrymmen. Chaufförerna tvingades till tunga lyft och oökväma arbetsställningar i trappor och i utrymmen med låg takhöjd. Deras fackförening hade i 20 års tid påtalat dessa förhållanden som en ohälsorisk utan att få arbetsgivarnas gehör. Om ett bryggeri försökte förbättra chaufförernas arbetsvillkor genom att vägra leveranser till dåliga varuintag riskerade de att förlora kunder till konkurrenterna.

Arbets- och miljömedicins syfte med projektet var att utveckla ett arbetssätt för att förbättra arbetsmiljön för bryggerichaufförerna. Man ville underlätta en dialog mellan bryggerierna för att förhindra att företagen använde dålig arbetsmiljö som konkurrensmedel sinsemellan. Projektarbetet leddes av en personalvetare från Arbets- och miljömedicin och en chaufför, som även var huvudskyddsombud vid ett av bryggerierna.

Arbets- och miljömedicin och Bryggareföreningen organiserade ett samarbete kring arbetsmiljöfrågor, som byggde på delaktighet, gemensamt lärande och ett systematiskt arbetsmiljöarbete i hela branschen. Bryggerierna enades om en gemensam leveransnorm – ”5 steg” (Inga leveranser i trappor med mer än fem steg). Även Arla och Lagen, som distribuerar varor åt Systembolaget, anslöt sig till 5-stegsnormen. För att underlätta för bryggerierna att efterleva normen inrättades regionala nätverk. I dessa deltog företrädare för de berörda yrkesgrupperna, dvs distributions- och säljansvariga samt fackliga företrädare för chaufförerna. Nätverkens uppgift var framför allt att nå enighet kring hur bryggerierna skulle agera gentemot kunderna. En styrgrupp, som bestod av bryggeriernas distributionschefer, fackliga representanter samt Bryggareföreningens tekniske direktör, följde arbetet.

De projektansvariga vid Arbets- och miljömedicin deltog aktivt i ett av nätverken t o m 1999. De gav inledningsvis aktivt stöd även till ett av de övriga nätverken. Detta innebar bl a gemensamma kundbesök för diskussioner om hur varuintag kunde förbättras (t ex genom ombyggnad, installation av hiss eller att hitta alternativa leveransvägar eller lagerutrymmen). Arbets- och miljömedicin bidrog dessutom till att upprätta samarbete med Arbetsmiljöinspektionen inom respektive region.

Totalt berördes ca 1 500 varuintag i hela landet, varav ca 750 fanns i Stockholms län. Tre år efter att projektet avslutades hade 73% av varuintagen i Stockholmsområdet åtgärdats. Utvecklingsarbetet innebar kostnadsbesparingar för bryggerierna i form av minskad sjukfrånvaro och lägre bemanning på grund av snabbare leveranser. Chaufförerna vann i förbättrad arbetsmiljö (färre tunga trappleveranser), vilket i förlängningen förväntades leda till bättre hälsa. (Målvist 2003)

² Vid ett väl fungerande varuintag kan föraren backa bilen intill lastkajen, fälla bakgavelsliften mot kajkanten och dra av godset in på lagret utan att behöva lasta om från pall eller rullbur till kärra för att leverera till kunden. Bakgavelliften ska vara i våg med kajen. Det väl fungerande varuintaget är dessutom tillgängligt genom t ex speciella lastzoner. Krav på omlastning till kärra, 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. (Målvist, 2003)



Figur 1: Bryggerileverans vid ett varuintag med mer än fem steg

1.3 Varför blev Bryggeriprojektet så lyckosamt?

Projektledaren vid Arbets- och miljömedicin pekade på följande framgångsfaktorer (Målqvist 2003):

- *En genomtänkt utvecklingsstrategi, som innebar en kombination av direktiv (top-down), delaktighet (bottom-up) och nätverkssamarbete.*
I projektet fanns utrymme både för traditionell styrning och aktivt deltagande från de berörda yrkesgrupperna. Detta ledde till bättre samarbete både inom och mellan olika delar inom företagen. Genom att bilda nätverk med representanter för skilda yrkeskategorier och verksamheter inom de olika bryggerierna fick branschen ett gemensamt forum för arbetsmiljöfrågor. De skilda yrkeskategorier behövdes för att få en helhetsbild av problem och möjligheter och ledde med tiden till respekt och tillit. Nätverket blev härigenom en bra grund för samverkan, delaktighet och inflytande, bl a genom att ta fram beslutsunderlag till Bryggareföreningens styrelse. Aktörerna hade olika drivkrafter, kunskaper och bakgrund men kunde enas om ett gemensamt mål, som var både tydligt och realistiskt.
- *Externt utvecklingsstöd*
Kombinationen av ett externt stöd (personalvetare) och en praktiker som projektledare ledde till en ömsesidig kunskapsöverföring. Utifrån personalvetarens kunskaper om att bygga upp kommunikationskanaler och rutiner och praktikerens kännedom om logistik och arbetsvillkor skapades en grund för en gemensam utvecklingsprocess i nätverket.
- *Branschstöd/ägarstöd*
Att projektet byggdes upp inom branschorganisationen (Bryggareföreningen) gav en stark legitimitet åt utvecklingsarbetet. Bryggareföreningen tog ett reellt ansvar som ägare och förvaltare av projektet under hela genomförandet och det fanns en fungerande kommunikationskanal mellan bryggerierna och projektet via Bryggareföreningen.

1.4 Hur skedde den fortsatta utvecklingen i branschen?

Bryggareföreningen arbetade från och med 2000, sedan Fas 1 av projektet avslutats, vidare med arbetsmiljöfrågorna utan externt stöd. Till projektledare utsågs den fackligt aktive chaufför, som tidigare hade samarbetat med Arbets- och miljömedicin. Endast det regionala nätverk, som fick mest stöd av projektledningen i samband med ”5 steg”, levde kvar och var aktivt.

Bryggareföreningen tog från och med maj 2003 ett nytt steg i förbättringen av chaufförernas arbetsmiljö genom att strama upp leveransvillkoren ytterligare³. Cirka 500 företag beräknades beröras av den nya leveransnormen. Utifrån Fas 1 hade man nu en modell att arbeta efter. För att nå ut med information till all berörd personal i landet startades fyra nya regionala nätverk. De sex största bryggerierna er-

³ ”Inga leveranser via kollucka/ränna, vid låg takhöjd lägre än 180 cm, via transportband under 40 cm, via ramp med brantare lutning än 1:10 eller via trappa med mer än 5 steg”

bjöds att delta. Bryggareföreningen drog – utifrån erfarenheterna från Fas 1 – slutsatsen att de nya nätverken borde få stöd och hjälp. Projektledaren i Fas 2 fick därför i uppdrag att starta de nya nätverken och leda dessa möten. De första mötena ägde rum i början av 2003.

1.5 Syfte och frågeställning

Huvudsyftet med denna utvärdering är att analysera om projektet skapat förutsättningar för en hållbar utveckling för arbetsmiljöarbetet i bryggeribranschen. Utvärderingens frågeställning är om bryggeribranschen har utvecklat ett systematiskt arbetssätt för arbetsmiljöfrågor, som kan leda till långsiktigt hållbara effekter på arbetsmiljön, och om metoden är överförbar till andra branscher.

2. Teoretiska utgångspunkter

Vad är *hållbar utveckling* och kan detta begrepp användas i analysen av bryggeribranschens arbetsmiljöarbete? Hur organiserar och leder man ett utvecklingsarbete, som ska fungera i en hel bransch? Vilket handlingsutrymme har projektledare? Är nätverksarbete ett framgångsrikt arbetssätt i detta sammanhang? I det här kapitlet diskuteras förutsättningar för utvecklingsarbete utifrån litteraturen samt utifrån organisatoriska förutsättningar inom branschen och förändringar och hot i omvärlden.

2.1 Vad är hållbar utveckling?

Begreppet hållbar utveckling används allt oftare i olika sammanhang, t ex ifråga om global hushållning med naturresurser på miljöområdet, ekonomisk utveckling på samhällsnivå och arbetsförhållanden inom organisationer och företag. Inom arbetslivsforskningen används en rad begrepp synonymt med hållbar utveckling, t ex *kontinuerlig utveckling* (Gustavsen m fl 1996), eller *kontinuerligt behov av förändring* (Banke & Holsbo 2003). Begreppet *systematiskt arbetsmiljöarbete* (Arbetsmiljöverket) används i både forskning och praktiskt arbete. Intresset för hållbar utveckling inom arbetslivsområdet har visat sig på olika organisatoriska nivåer (Docherty m fl 2002):

- *samhället*: tillväxt och effektivitet
- *organisationer*: fysisk och psykosocial arbetsmiljö
- *grupper*: kollektiva läroprocesser
- *individer*: personlig utveckling, kompetensutveckling.

I den här studien kommer analysen av hållbar utveckling att ligga på den organisatoriska nivån och gruppnivån.

Vad innebär egentligen hållbar utveckling i arbetslivet och hur kan en sådan utveckling skapas och upprätthållas? Dochertys m fl resonemang inriktas på *hållbar organisation* (struktur) snarare än *hållbart utvecklingsarbete* (processer). Beskrivningarna görs på en allmän nivå och bör uppfattas som en vision för hållbar utveckling i arbetslivet snarare än en verklighetsbild. Utgångspunkten är att uppnå *balans* mellan de *ekonomiska* och *sociala* målen. I en organisation, som tillåter anställda att utvecklas och använda sin kompetens och där samarbetet stimuleras, går ofta anställdas arbetstillfredsställelse och organisationens produktivitet och effektivitet hand i hand (Källestål m fl 2004, Backman m fl 2002). Forskning har visat att nöjd personal ökar effektivitet och lönsamhet i organisationen. (West & Patterson 1998). I Bryggeriprojektet samverkade aktörer med olika kompetens och erfarenheter i en process, som ledde fram till en genomtänkt struktur för arbetsmiljöarbetet. En förbättrad arbetsmiljö ledde även till ekonomisk vinst för bryggerierna. Konflikter mellan ekonomi och arbetsmiljö skulle dock kunna äventyra utvecklingsarbetet på sikt. (Målvist 2003)

Psykologisk forskning kring arbetstillfredsställelse pekar sedan länge på att anställdas psykiska hälsa kan förbättras genom att öka potentialen för motivation i arbetet (Hertzberg 1959). Arbetet i sig, karriärmöjligheter och ansvar är exempel på motivationsfaktorer, som tillgodoser behovet av personlig utveckling och kreativitet. Därmed är de enskilda individerna allt mindre utbytbara. S k hygienfaktorer – fysiska arbetsvillkor, trygghet i arbetet och relationer till arbetskamrater och chefer mm – ses som nödvändiga, men inte tillräckliga för att ge en god arbetstillfredsställelse.

Kortsiktigt ekonomiskt tänkande påverkar ofta utvecklingen i både privat och offentlig sektor och många omorganisationer misslyckas både ur lönsamhets- och hälsoperspektiv, bl a på grund av bristande kunskaper om utvecklingsarbete (Jedding m fl 1999).

Den svenska bryggerinäringen arbetar under en allt hårdare konkurrens och påverkas mycket påtagligt av förändringar på samhällsnivå, t ex ändrad alkoholpolitik. Ett aktuellt exempel är Sveriges anpassning till EU:s regler för införsel av alkohol från ett medlemsland till ett annat. Detta har lett till nedläggning av svenska bryggerier, färre arbetstillfällen och ett ökat beroende av utländska aktörer. Förändringarna påverkar både organisations- och individnivån. Denna förändring skulle kunna utgöra ett hot mot branschens sammanhållning och försvåra möjligheterna att åstadkomma en hållbar utveckling.

Visionen om ”det goda arbetet” hotas av alltmer slimmade organisationer, ”gränslöst” arbete och just-in-timeanställningar (Aronsson & Sjögren 1994). Många anställda har, särskilt under det senaste decenniet, fått egna erfarenheter av återkommande organisationsförändringar och nya ledningsstrategier. Det finns en risk att personal tappat intresset för att delta i förbättrings- och utvecklingsarbete, och därmed avböjer möjligheter till lärande, personlig utveckling och ökat ansvarstagande. Ett sådant bristande engagemang kan t o m ses som ”rationellt”, eftersom rationaliseringar och nedskärningar av personalstyrkan ofta leder till ökad arbetsbelastning, mer stress och lägre kvalitetskrav (Moldaschl 2002)⁴.

2.2 Organisation och ledning av utvecklingsarbete

För att resultatet av ett projekt ska kunna konsolideras måste det bli en del av de system och strukturer som omger det. Projektet, eller resultatet av det, måste överlämnas till naturliga ägare i det befintliga systemet. Kontinuiteten är särskilt viktig för att få utvecklingsarbete att fortleva, vilket betonas såväl i kvalitetsutvecklingsarbete som i systematiskt arbetsmiljöarbete. (Dryden & Vos 1994, Blomberg 1998, Engwall 1998, Parmasund m fl 2002).

⁴ Få har studerat hållbar utveckling på mellanorganisatorisk nivå. Fokus har huvudsakligen varit på individnivå. Antonovskys begrepp *Känsla av sammanhang* (Kasam) sammanhänger med hälsa. Kasam förutsätter en hållbar organisation där individens uppgift är överblickbar och ger egenkontroll. Docherty m fl kopplar hälsorisker mer till psykosocial stress än fysisk belastning. Karaseks & Theorells *Krav/kontrollmodell* visar hur arbetsuppgifter och graden av självbestämmande i arbetet kan kopplas till individers och grupperas hälsa men diskuterar inte samhällsperspektivet. Även ifråga om utvecklingsarbete har krav/kontroll-mekanismerna betydelse. Utvecklingsarbete utifrån empowerment-begreppet (Forsberg & Starrin, 1997) utgår från berörda individers eller grupperas delaktighet.

Externt stöd är ett viktigt komplement till lokala processer. En extern resurs, t ex en processledare med kunskaper om metoder, processer och strategier, kan hjälpa deltagarna att analysera problem och möjligheter och bidra till en helhets-syn. Deltagarnas branschkunskap, egna insatser och engagemang bör dock vara själva drivkraften i utvecklingsarbetet. (Björn m fl 2002, Svensson m fl 2001) Bryggeriprojektet initierades av Arbets- och miljömedicin och leddes under de första fem åren av två projektledare, dels en personalvetare, dels en praktiker med branschkunskaper. Praktikern bidrog med expertkunskaper om branschen medan personalvetaren fungerade som externt expertstöd genom att bidra med teoretiska kunskaper om förändringsarbete. Därefter tog branschen själv över ansvaret. (Målqvist, 2003). En intressant fråga blir då om denna förändring påverkade projektets överlevnadsmöjligheter.

Det är väsentligt att skilja mellan styrning och struktur i ett utvecklingsarbete. En projektplan bör ge struktur åt arbetet genom att ange inriktning och ramar, däremot inte detaljstyra ifråga om metoder och genomförande. I ett nationellt utvecklingsprojekt var syftet att stärka hälsan hos vård- och omsorgspersonal på enskilda arbetsplatser. Den övergripande projektplanen var mycket vagt strukturerad och angav visioner snarare än tydliga mål, vilket ledde till problem för lokala projektledare, som skulle konkretisera målen och styra projektet. (Parmsund m fl 2002)

Svensson & von Otter (2000) diskuterar för- och nackdelar med olika strategier för utvecklingsarbete. *Planeringsstrategin* utgår från att arbetet drivs rationellt uppifrån och att processen är linjär och förutsägbar. Ofta saknas externt stöd. Vanliga brister är att utvecklingsarbetet inte anpassas till lokala behov, att den berörda personalen har små möjligheter att delta eller påverka och att det är svårt att sprida erfarenheterna vidare inom organisationen. *Aktiveringsstrategin* bygger på att utvecklingsarbetet bedrivs underifrån genom engagemang från dem som berörs av förändringen och som själva utformar lösningarna på en lokal arena. Ansatsen är öppen och eldsjälarna spelar en stor roll. För utveckling och långsiktiga effekter måste deltagarna kunna samarbeta på ett konstruktivt, självkritiskt och reflekterande sätt. *Nätverksstrategin* bygger på horisontella relationer där olika aktörer samverkar i jämlika former utifrån gemensamma intressen. Denna strategi ställer stora krav på organisation, samordning och ledning för att bli framgångsrik, särskilt när den används på en regional och nationell nivå.

Under den tid Bryggeriprojektet fick externt stöd av en oberoende part användes samtliga dessa tre strategier. Bryggareföreningen fattade beslut enligt planeringsstrategin, de anställda blev delaktiga i arbetet i enlighet med aktiveringsstrategin och mycket av projektledningens insatser gjordes utifrån en nätverksstrategi (Målqvist, 2003).

Projektledarrollen har beskrivits på olika sätt. Somliga menar att projektledare har ett stort ansvar men oftast små befogenheter (Svensson & von Otter, 2000). Deras uppgift är att få ett arbete utfört via andra, utan att ha makt att beordra. Projektledare ska förankra beslut, förstå de spelregler som gäller i organisationen och skaffa sig besluts- och handlingsutrymme. För att kunna agera strategiskt och långsiktigt måste de förstå sammanhang och kunna samverka. Andra har däremot liknat projektledaren vid en chef i en traditionell hierarkisk organisation, med goda möjligheter att styra och påverka på egen hand (Engwall, 1998).

Det är viktigt att projektledarrollen anpassas till den strategi som tillämpas (Svensson & von Otter, 2000). I ett planeringsstyrkt projekt gäller det att inta en styrande roll för att få deltagarna att göra det som redan är planerat. Vid aktiveringsstrategier ska projektledaren arbeta stödjande för att stärka motivation, delaktighet och engagemang hos deltagarna och de pådrivande i utvecklingsarbetet. I nätverksstyrda projekt är projektledningens roll att förmedla en helhetsförståelse av projektet och dess förutsättningar för att få deltagarna att samverka och arbeta mot samma mål på en gemensam arena. Den projektledare som rekryterades inom bryggeribranschen hade lång facklig erfarenhet, drevs av ett stort personligt engagemang i projektet och skulle kunna benämnas eldsjäl. Vilka strategier för utvecklingsarbete använde han i Fas 2 när han var ensam projektledare?

2.3 Nätverk som arbetsform

Nätverkens betydelse i organisationer började studeras redan på 1930-talet. På 1970-talet utsträcktes forskningen om nätverk från små grupper via informella grupper till formella organisationer och strukturer (Moreno 1934, Kilmann 1977). Enligt Galbraith (1991) har nätverk mellan företag organiserats utifrån två olika syften:

- för att minska kostnader och få bättre kvalitet
- för att få tillgång till nya marknader och kontakter för att underlätta expansion

Gustavsen m fl (1996) betonar betydelsen av en *kritisk massa* för att uppnå en hållbar utveckling inom en organisation. Olikheter kan spela en viktig roll i utvecklingsarbetet, eftersom olika personalkategorier kan bidra med olika slags erfarenheter och berika varandra. Enligt en studie av nätverk i Norge befrämjas interaktivt lärande av olikheter (Gustavsen m fl 2001). I detta fall agerade företagen inom olika branscher och var alltså inte konkurrenter, men hade ömsesidig nytta av att utbyta erfarenheter på lika villkor. I Bryggeriprojektet samarbetade konkurrenter med varandra. I och med att olika personalgrupper deltog fanns möjligheter för att ta tillvara olika erfarenheter (Målvist 2003).

Långsiktighet, systematik, reflektion och handlingsinriktat lärande är viktiga förutsättningar för att skapa lärprocesser i utvecklingsinriktade nätverk (Svensson m fl 2001). Ellström (2001) talar om utvecklingsinriktat, kreativt lärande. Denna typ av lärande förutsätter aktiva deltagare, som identifierar problem, kritiskt granskar förutsättningar och hittar egna lösningar. Motsatsen är anpassningsinriktat lärande, där uppgifter, mål och förutsättningar är givna i förväg och kan leda till ett rutinmässigt handlande. Båda dessa typer av lärande behövs men används i olika sammanhang inom en organisation. Att ta sig an frågor som kräver analys, lösningar, utvärdering och kritisk granskning kan leda fram till *utvecklingskompetens* (Björn m fl 2002).

I ett projekt för utveckling och lärande i nätverk mellan skolor ledde nätverks-samarbetet oftare till utveckling på individ- än på organisationsnivå. Nätverksmötena blev mer bekräftande än reflekterande om de inte förbereddes eller återkopplades till arbetsplatsen på ett systematiskt sätt. Författarna drar slutsatsen att deltagare som är väl förankrade i den egna arbetsplatsens utvecklingsarbete har goda möjligheter att utnyttja nätverket som forum för att öka sitt lärande. Det är däremot inte självklart att lärandet förs vidare till andra på arbetsplatsen (Björn m fl 2002).

Arbetet inom bryggeriernas nätverk var inriktat på att hitta konstruktiva lösningar på ett konkret problem. För att detta skulle fungera måste alla berörda yrkesgrupper vara delaktiga (Målqvist 2003).

För att ett utvecklingsinriktat lärande ska komma till stånd i nätverk behövs en stabil plattform. Plattformen kan bestå av *tillit, jämlika relationer, tid* och *resurser* samt *externt stöd* (Svensson m fl 2001). En förutsättning för att nätverket ska fungera som arbetsform är att deltagarna kan lita på varandra. Detta underlättas av tydliga spelregler och att nätverket har ett konkret mål. Deltagarnas förmåga att samarbeta och deras motivation för att delta har också betydelse. Nätverk bygger i sin ursprungliga betydelse på frivillighet. Det innebär att deltagandet i sig bör vara belönande och utvecklande. Om deltagarna befinner sig på ungefär samma organisatoriska nivå ökar möjligheterna att de kan delta som jämlikar i nätverket. Tillgång till tid och resurser är en nödvändig förutsättning för att kunna engagera sig. (Parmsund m fl 2002)

Enligt modeller för utvecklingsarbete baserade på *delaktighet* är det nödvändigt att deltagarna identifierar problem och medverkar i lösningen av dem. Många har pekat på att delaktighet för samtliga berörda som en viktig förutsättning för framgång. (Pettersen & Arnetz 1998) Ibland måste dock delaktigheten, av praktiska skäl, ske via representantskap (Israel m fl 1996, Pettersen 2004). En genomgång av internationell litteratur kring interventionsprojekt, som syftat till att förbättra hälsan hos anställda, visade att målgruppen var delaktig i endast vart femte projekt (Harden et al 1999). De mest berörda fick i flertalet fall varken möjlighet att formulera vilket problem som skulle åtgärdas eller att delta och påverka i själva utvecklingsarbetet. I Bryggeriprojektets Fas 1 deltog representanter för alla berörda yrkesgrupper i arbetet med att formulera problem och hitta konstruktiva lösningar. (Målqvist 2003). Man kan fråga sig om dessa grupper fick samma förutsättningar att delta i utvecklingsarbetet i Fas 2.

För att ett utvecklingsarbete ska kunna genomföras och bibehållas krävs att de olika intressenterna får ut något positivt för egen del, exempelvis ökad effektivitet, större vinst eller förbättrade arbetsvillkor – ett ”vinna-vinna”-koncept. Nätverksbaserade projekt ger ofta snabba resultat men utvecklingen kan avstanna eller t o m gå tillbaka. För att lyckas långsiktigt bör målen vara tydliga och kontinuerligt revideras. I ett danskt EU-projekt samarbetade företag inom olika branscher om utvecklingsfrågor i nätverk. Genom tydliga mål och ramar för grupperna fick produktionspersonalen en aktiv roll i processen och kunde, för första gången, påverka dagordningen för förändringsarbetet. (Banke & Holsbo 2003)

2.4 Frågeställning

Ovanstående genomgång av teoretiska förutsättningar för ett hållbart utvecklingsarbete leder fram till följande frågor, som kommer att användas för att analysera om Bryggeriprojektet verkar leda fram till en hållbar utveckling i branschen:

- Hur fungerade projektorganisationen?
- Vilka utvecklingsstrategier användes?
- Vilken betydelse hade det externa stödet?
- Vilket utrymme fanns för lärande?

3. Metod

Begreppen objektivitet, validitet (giltighet) och reliabilitet (tillförlitlighet, möjlighet att upprepa mätningarna) är väsentliga i kvantitativa studier, som förväntas leda till objektiv och generaliserbar kunskap (Trost 1993). Studier av utvecklingsprocesser i arbetslivet leder dock snarare fram till nya frågor eller hypoteser än till generaliserbara slutsatser. För att kunna beskriva, analysera och få en djupare förståelse av sådana processer krävs en mängd empiri och detaljkunskaper, som i första hand erhålls genom kvalitativa metoder. (Starrin m fl 1996, Berg & Bjärås 1996). Processer kan utvärderas summativt eller formativt. Den summativa modellen innebär att studera och analysera processen för att i efterhand avge ett slutgiltigt omdöme till beställaren. Med hjälp av det formativa arbetssättet kan nya frågor ställas och resultat diskuteras under arbetets gång. Detta innebär dels att de aktörer som utvärderas får möjlighet att reflektera över den pågående processen, dels att utvärderaren kan väcka nya frågor och pröva idéer, vilket kan fungera som stöd för uppdragsgivarna och bidra till en utveckling av processen. (Jerkedal 1999). En gemensam analys kan sägas leda fram till gemensamt lärande hos användare och utvärderare, som samtidigt kan ge en validering av resultaten (Svensson 2005, Brunnberg m fl 1998).

Av tabell 1 framgår när olika aktiviteter genomfördes inom bryggeribranschen respektive inom ramen för utvärderingen. Utvärderingens syfte och frågeställningar ledde fram till en, i första hand, deskriptiv, kvalitativ ansats. Observationer gjordes vid 35 möten i fem nätverk under 2 års tid (se tabell 1). Utvärderarens roll vid nätverksmötena var att notera vad som hände vid och kring mötena. Grad av aktivitet hos deltagare från olika företag, yrkesföreträdare, dynamik bland deltagarna, likheter och skillnader mellan olika nätverk observerades vid varje möte. I några fall deltog utvärderaren även vid besök vid varuintag. Efter varje möte noterades projektledarens reflektioner.

Utvärderingen hade även ett interaktivt inslag i och med att Bryggareföreningens styrgrupp fungerade som referensgrupp. Utvärderaren deltog i tio sådana möten. Där skedde förankring och information om utvärderingen. Efter hand ställdes även en rad kritiska frågor, som ledde till diskussioner bland styrgruppsdeltagarna. Dessa möten med styrgruppen, samt senare återkoppling med en grupp fackligt aktiva nätverksdeltagande chaufförer, gav en validering av resultaten och kan beskrivas som ett formativt arbetssätt (Jerkedal 1999).

Dessutom genomfördes intervjuer med nio personer, som hade erfarenheter från det först startade nätverket, däribland Bryggareföreningens tekniske direktör. Dessa intervjuades individuellt vintern 2003 i samband med igångsättandet av förändringsarbetet kring den utvidgade leveransnormen.

Utvärderaren fick även tillgång till sex intervjuer, som handlade om uppbyggnaden av projektet 1994-1999. Dessa intervjuer hade gjorts 1999 med de två projektledarna, Bryggareföreningens VD, dess tekniske direktör samt med högre chefer vid två av bryggerierna.

Data samlades också in via en enkät till bryggerichaufförer vid fem av de största bryggerierna i landet. Enkäten distribuerades via bryggeriernas respektive styrgruppsdeltagare till samtliga distributionsledare i landet och samlades in av

dessas. Enkäten till chaufförerna delades ut till 472 personer och besvarades av 288 (61%). Svarsfrekvensen varierade kraftigt både mellan regioner och bryggerier. I två av regionerna svarade endast omkring hälften (47 respektive 51%) jämfört med ungefär två tredjedelar i de fyra övriga regionerna (63 respektive 66%). Vid ett av de minsta bryggerierna svarade samtliga chaufförer. Vid två bryggerier svarade knappt hälften av de tillfrågade. Från tre av bryggerierna saknades helt och hållet svar från två eller flera orter. Motsvarande enkät besvarades av bryggerichaufförer i Stockholm även 1994 och 1999.

3.1 Styrkor och svagheter i utvärderingsmetoden

Utvärderingen bygger på empiri, som samlats in från olika håll under lång tid, vilket kan ses som en styrka. Det är exempelvis ovanligt att förändringsprocesser följs upp med enkätundersökningar, som sträcker sig över en 10-årsperiod. En svaghet med chaufförsenkäten är att den riktades till delvis olika populationer vid de tre mätillfällena 1994, 1999 och 2004.

Vid det första mätillfället delades enkäten ut till chaufförer vid fyra bryggerier i Stockholm (139 svar), 1999 till en mer begränsad grupp vid samma bryggerier i Stockholm (89 svar) och vid det sista tillfället, 2004, till samtliga chaufförer vid fem bryggerier i hela landet (288 svar). Det har inte gått att kontrollera huruvida samma personer deltagit vid de olika tillfällena och hur de i så fall svarat.

Det formativa inslaget – återkoppling i styrgruppen – var inte helt uttalat vid utvärderingens början utan växte fram efterhand. Reflektioner och kritiska frågor i styrgruppen kan ha påverkat processen. Utvärderarens roll ändrades alltså från att vara observatör till att vara såväl observatör som interventör.

Ett stort antal gemensamma resor tillsammans med projektledaren gav kontinuerlig kontakt och tillfälle till rad informella samtal. Härigenom fick utvärderaren en god uppfattning om projektledarens arbetssituation och hans reflektioner kring arbetet.

Deltagarna i nätverk 1 intervjuades om sina erfarenheter av nätverksarbetet. Från övriga nätverk finns enbart observationsdata. Deltagarna i de olika nätverken informerades inledningsvis om utvärderarens roll vid mötena. Det är svårt att bedöma hur eller om observatörsrollen påverkade deltagarna i nätverksmötena.

Under hela utvärderingstiden fanns goda möjligheter att få information från och diskutera erfarenheter med en kollega, som varit projektledare och sk extert stöd i projektets första fas, och därigenom hade mycket goda inblickar i projektet. Detta gav direkttillgång till en mängd fakta men även subjektiva synpunkter, som skulle kunna färga utvärderingens analys och slutsatser.

Tabell 1: Aktiviteter inom Bryggeriprojektets Fas 2 respektive Arbets- och miljömedicins utvärdering

År	Månad	Bryggeribranschen	Arbets- och miljömedicins utvärdering
2002	Augusti/ September	Styrgruppsbeslut om: - ny, utvidgad leveransnorm - att starta fyra nya regionala nätverk	Observationer inleddes i Nätverk 1
2003	Januari/ Februari	Fyra nya regionala nätverk startade	Aktivt deltagande i styrgruppsmötena inleddes (återföring och diskussioner av intryck från nätverksmötena) Intervjuer om arbetet med "5 steg" med nyckelpersoner som deltagit i projektarbetet 1994-99 Observationer inleddes i de fyra nya nätverken
	Maj	Den branschgemensamma leveransnormen utvidgades	Enkät till samtliga chaufförer vid fem bryggerier
	Oktober		Skriftlig återrapportering av enkätundersökningen till bryggerierna
2004	Juni	Styrgruppsbeslut om tydligare rutiner för beslut och uppföljning mellan styrgrupp och nätverk	Observationer i nätverken samt deltagande i styrgruppsmötena avslutades
	Juli	Projektledaren slutade. Bryggareföreningen tog över ansvaret för projektets administration	
	September	Ny projektledare anställdes	
2005	Mars		Diskussion av utvärderingens resultat med fackligt aktiva bryggerichaufförer
	April		Presentation av preliminära resultat vid nationell arbets- och miljömedicinsk konferens i Örebro
	Augusti		Presentation av preliminära resultat vid internationell konferens om psykosociala arbetsmiljöfaktorer (ICOH) i Japan
	December		Slutrapportering och diskussion av utvärderingsresultaten i styrgruppen
2006	April		Slutrapportering och diskussion av utvärderingsresultaten med fackligt aktiva bryggerichaufförer

4. Resultat

4.1 Inledning

I detta kapitel redovisas data som belyser hur bryggeribranschens utvecklingsarbete gick till på olika organisatoriska nivåer under tiden 2002–2004, d v s utan extern stöd. En återblick kommer att göras till perioden 1994–99 när interventionen genomfördes med hjälp av externt stöd. I nästa kapitel analyseras om utvecklingsarbetet lett till en hållbar utveckling inom branschen.

Bryggeriprojektets mål var att utveckla en hållbar metod för att förebygga arbetsskador hos bryggerichaufförer. Det medel som användes var den branschgemensamma leveransnormen från 1999 ("Inga leveranser i trappor med mer än fem steg"), som kompletterades 2003 ("Inga leveranser via kollucka/ränna, vid låg takhöjd lägre än 180 cm, via transportband under 40 cm, via ramp med brantare lutning än 1:10 eller via trappa med mer än 5 steg").

Bryggerierna åtog sig att till Bryggareföreningen rapportera alla varuintag i landet, som inte efterlevde leveransnormen. Flest antal problematiska varuintag rapporterades från storstadsområdena (ca 5% av samtliga varuintag jämfört med ca 1,5% i vissa regioner). I juni 2004 hade ungefär 280 restauranger rapporterats. Företag som kunde visa att de planerade för en förändring fick dispens i tre månader. Under denna period levererade bryggerierna på samma sätt som tidigare.

4.2 Utvecklingsarbetets konkreta betydelse för chaufförerna

Chaufförerna är den yrkesgrupp som berörs mest av hur leveransnormen implementerats inom det egna bryggeriet och hos kunderna. Hur fungerade den praktiska tillämpningen av leveransnormen?

Under Bryggeriprojektets första fas genomfördes två enkätundersökningar bland chaufförer i Stockholms län, dels 1994 och dels 6 månader efter införandet av "5 steg" 1999. Syftet var att få chaufförernas uppfattning om vilka arbetsmiljöfaktorer som var mest problematiska. Samma frågor ställdes 2004 till chaufförer i hela landet. 75% av dem som svarade arbetade som bryggerichaufförer redan 1999 och var alltså med när "5 steg" infördes. Anställningstiden varierade kraftigt mellan företagen och i viss mån även mellan regionerna. Vid ett av företagen hade 43% anställts efter "5 steg" och vid ett annat endast 8%.

Enkätsvaren visar att den kompletterande leveransnormen, som infördes i maj 2003, inte påverkade chaufförernas arbetssituation på något avgörande sätt. Däremot ansåg de som anställdes redan före 1999 att "5 steg" hade haft en avgörande betydelse. De allra flesta framhöll att den fysiska belastningen minskat och många gav en rad exempel på hur arbetssituationen förbättrats. Som orsak till förbättringen uppgav de flesta att normen klargör för anställda och kunder "vad som gäller", d v s att kunderna visade en ökad förståelse.

En liten andel ansåg att arbetsmiljön försämrats. Även dessa svar kan troligen kopplas till ”5 steg”. Exempel på kommentarer om hur arbetssituationen försämrats var ”gnälliga kunder”, ökad stress samt lägre lön på grund av minskad ersättning vid leveranser till varuintag, som inte krävde omlastning till kärra.

Leveransnormen ledde till att en majoritet av de kunder som berördes av ”5 steg” förbättrade sina varuintag genom ombyggnad, hissinstallation, ramper eller andra åtgärder. Enligt enkätsvaren hade drygt en tredjedel av kunderna valt att bära in varorna själva i stället för att åtgärda varuintaget.

Tabell 2: ”Hur har kunderna löst problem kring varuintagen?”

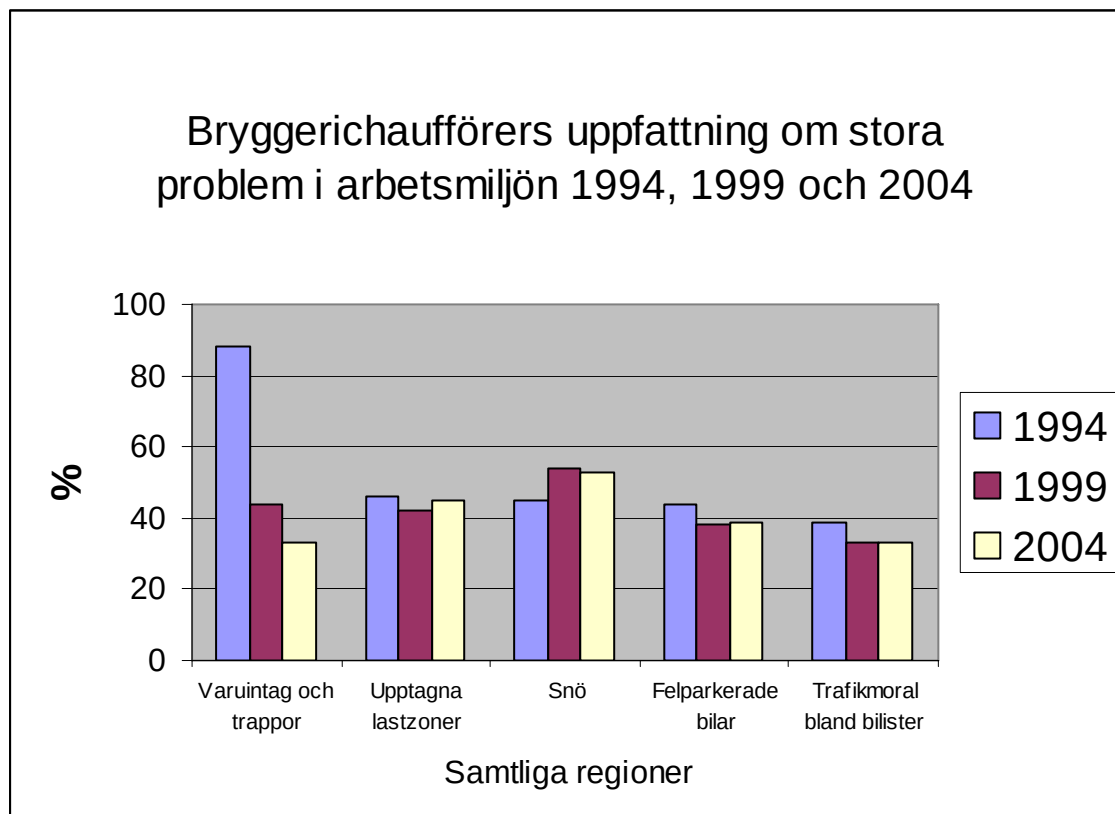
Åtgärd	%
Kunden bär själv	37
Hiss	31
Ramp	19
Annan leveransväg	23
Annat utrymme	15

Chaufförerna fick bedöma ett stort antal arbetsmiljöfaktorer utifrån om de var stora, ganska stora eller små arbetsmiljöproblem. Andelen som 2004 betraktade varuintag och trappor som stora problem hade minskat kraftigt medan synen på övriga arbetsmiljöfaktorer inte förändrats på samma sätt. Vid det första undersökningstillfället, 1994, uppfattades varuintag och trappor som ett stort arbetsmiljöproblem av 89% av chaufförerna. 1999 ansåg hälften så många, 44%, att varuintag och trappor var ett stort problem. 2004 hade siffran sjunkit ytterligare till 33%. Undersökningen visade på en tydlig skillnad mellan dem som anställdes före och efter ”5 steg”. 21% av dem som anställdes före leveransnormen ansåg att varuintag och trappor var ett stort problem, medan 35% av dem som anställdes senare hade samma uppfattning.

I övrigt bedömdes upptagna lastzoner, snö, felparkerade bilar samt trafikmoralen hos bilister som stora arbetsmiljöproblem. Skillnaderna var inte särskilt stora mellan de undersökta åren. Däremot fanns det skillnader mellan regionerna. Upptagna lastzoner och felparkerade bilar uppfattas exempelvis som ett betydligt större problem i storstadsområdena än i de övriga regionerna.

Olika arbetsförhållanden inom det enskilda företaget – framför allt ordningen vid utlastningen, felplockade varor, fel ordning på pallen och tungt gods – uppfattades vid tidigare mätningar som stora problem av ungefär en tredjedel av chaufförerna. 2004 hade andelen sjunkit till cirka en sjättedel.

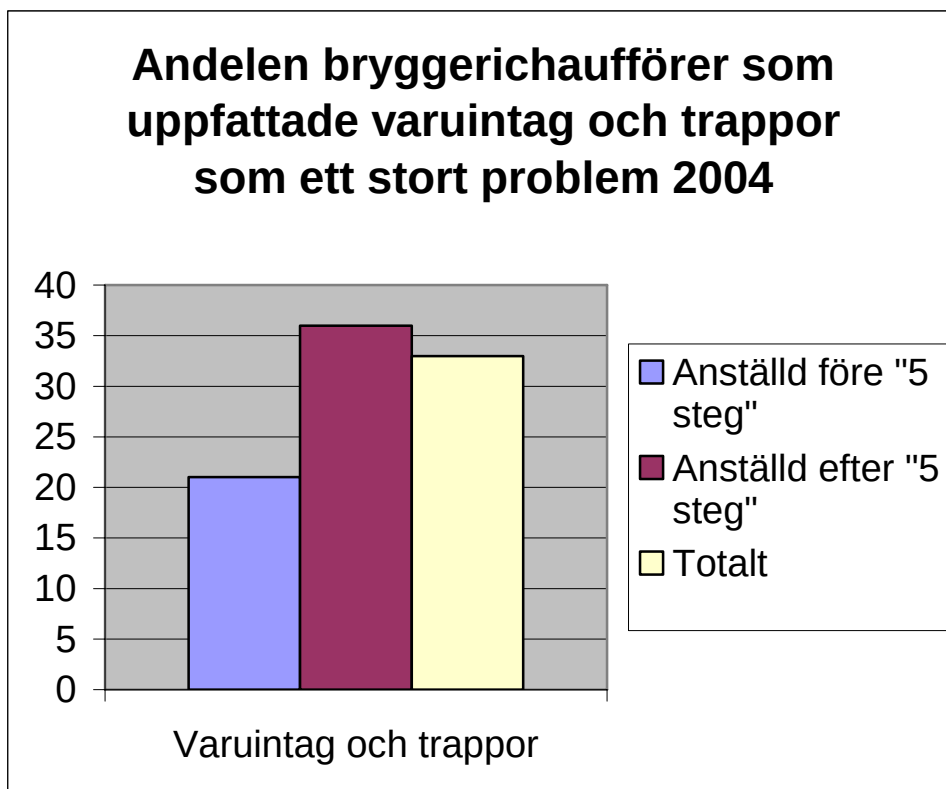
Chaufförerna ombads även att lämna egna förslag till förbättringar i arbetsmiljön. En stor del av förslagen rörde interna arbetsförhållanden, t ex arbetsledning, samarbete, arbetsutrustning, arbetstider och lönesystem. Många förslag berörde även arbetssituationen hos kunder eller i trafiken, t ex bristande förståelse för chaufförens arbetssituation hos kunder, samt brist på lastzoner,



Figur 2: Bryggerichaufförers uppfattning om stora problem i arbetsmiljön 1994, 1999, och 2004.

58 procent uppgav att det var skillnad på hur deras kropp belastades vid gods-
hanteringen hos kunderna efter maj 2003 jämfört med innan. Svaren varierade mer
mellan företagen än mellan regionerna. Den största skillnaden fanns dock mellan
dem som anställdes före ”5 steg” och dem som anställdes senare.
Majoriteten av dem som kommenterade frågan om fysisk belastning framhöll att
belastningen i axlar, armar och rygg minskat. Enstaka svarande uppgav att leve-
ransnormen lett till negativa förändringar, t ex ökad stress. Exempel på positiva
synpunkter:

- Man är inte lika slut i kroppen som tidigare
- Jag upplever värk mer sällan
- Lättare men tar längre tid
- Jag har utvecklat mitt eget arbetssätt med t ex kärra och truck men det är myck-
et lyft ändå.



Figur 3: Andel chaufförer anställda före respektive efter "5 steg", som uppfattar varuintag och trappor som ett stort arbetsmiljöproblem.

4.2.1 Ekonomiska aspekter och sjukfrånvaro

Ett av bryggerierna följde upp korttidsfrånvaron bland samtliga sina 120 chaufförer efter "5 steg" 1999 och fann att den hade minskat med 50% på 6 månader. Trots flera propåer under utvärderingstiden om att få del av statistik om förändringar i sjukfrånvaro presenterades inga ytterligare sådana uppgifter från något bryggeri. Styrgruppens ordförande kommenterade att en motsvarande minskning av sjukfrånvaron för hela branschen borde ge miljontals kronor i vinst. Enligt en bryggeriföreträdare i styrgruppen hade leveransnormen lett till en stor produktivitetsökning.

Detta företag hade dock inte analyserat om sjukfrånvaron hade påverkats. Ett annat bryggeri hade haft ganska konstant sjukskrivning tills en del av företaget lades ner. Därefter upphörde sjukfrånvaron nästan helt, vilket bedömdes bero på oro för uppsägningar.

4.3 Organisation och ledning av utvecklingsarbetet

Föregående avsnitt visade vilken praktisk betydelse leveransnormen hade för chaufförerna, dvs projektets målgrupp. Hur fungerade ledningen av utvecklingsarbetet på branschnivå? Vilket ansvar tog styrgruppen för att utvecklingsarbetet skulle leva vidare och hur fungerade kommunikationen mellan styrgruppen och projektledaren?

4.3.1 Styrgruppen

Bryggareföreningens tekniske direktör var ordförande i Bryggareföreningens styrgrupp. I övrigt deltog operativa chefer med ansvar för distribution och logistik inom de största bryggerierna, projektledaren, fackliga företrädare för Svenska Livsmedelsarbetareförbundet och Hotell & Restaurang samt en representant för Arbetsmiljöverket. Våren 2004 renodlades styrgruppen till att enbart omfatta företrädare inom branschen samt en facklig representant. Syftet var att på ett tydligare sätt arbeta direkt mot Bryggareföreningens styrelse. Ordföranden beskrev styrgruppens uppgift som förankring, ”att se till att projektet går åt rätt håll, att det har den fart och styrning som behövs och att deltagarna rapporterar till sina VD:ar”. Han sammanfattade i en intervju sina egna uppgifter i projektet som att vara ordförande vid styrgruppsmötena samt att vara ”bollplank” och att stötta projektledaren:

- Om projektledaren känner att det är ett problem han inte klarar av så kommer jag att gå in och se vad jag kan göra. Om det är så att det inte fungerar så får jag lyfta upp det till de chefer det berör. (ordföranden 1999)

Styrgruppen sammanträdde tio gånger under tiden januari 2003-juni 2004. Projektledaren rapporterade vid varje styrgruppsmöte om sina aktiviteter, i första hand nätverksmöten, besök vid varuintag och diskussioner med restaurang- och fastighetsägare och Arbetsmiljöverket. Hans rapporter var ofta kortfattade och allmänna och ledde under lång tid inte till några längre diskussioner. En vanlig beskrivning var att ”arbetet i de olika nätverken rullar på”.

I både styrgrupp och nätverk fanns ett missnöje med ett namngivet bryggeri, som sällan deltog i nätverksmöten och som påstods bryta mot leveransnormen. Projektledaren förde frågan vidare till styrgruppen, där ordföranden åtog sig att kontakta företagets logistikchef och erbjuda en plats i styrgruppen för att markera vilken vikt Bryggareföreningen lade vid att leveransnormen hölls. Någon sådan inbjudan framfördes dock aldrig med hänvisning till att ”det var svårt att få tag i rätt person per telefon”. Han rapporterade detta i styrgruppen, som lät saken bero. Ordföranden åtog sig även att sköta kontakterna med samma bryggeri när enkäten till bryggerichaufförer skulle distribueras. Inte heller i detta fall knöts någon kontakt. Det blev därför inte möjligt att se i vilken mån deras chaufförer kände till och efterlevde leveransnormen jämfört med andra bryggerier.

Styrgruppen beviljade ett fåtal kunder dispens från leveransnormen under förutsättning att de beställt hiss eller planerade ombyggnad, som skulle underlätta leveranserna. En förutsättning var att kunden visade en offert på beställningen. Under tiden skulle leveranserna ske på samma sätt som tidigare. Bryggerierna blev på detta sätt tydliga i sitt budskap till kunderna men visade samtidigt ett visst mått av flexibilitet och smidighet i sin tillämpning av leveransnormen.

Projektledaren fick i slutet av 2003 information om att många bryggerileveranser gjordes i aktivt i styrgruppsmötena, pekade vid flera tillfällen på att projektledarens ensamarbete gjorde projektet sårbart och efterlyste styrgruppens strategier för att hantera detta. Ordföranden betonade att projektledarens kunskaper och engagemang var mycket värdefulla för projektet men att det fanns flera tänkbara personer som skulle kunna ta över. Tre namn på nätverksdeltagare nämndes men endast en av dessa tillfrågades när strid mot leveransnormen i en region som dittills inte bevakats av något nätverk. Orsaken ansågs vara att information om normen inte hade nått ut i tillräck

ligt hög grad inom bryggerierna och till kunderna. Styrgruppen beslöt därför att starta ytterligare ett nätverk. För att garantera att hela riket täcktes in och tydliggöra nätverkens ansvarsområden enades styrgruppen våren 2004 om en tydlig geografisk uppdelning.

Bryggeriernas engagemang i styrgruppen varierade. De som deltog ofta var ofta mer aktiva vid mötena och verkade mer engagerade. En bryggerirepresentant deltog vid samtliga dessa styrgruppsmöten. Två bryggerier representerades vid flertalet möten men uppdraget växlade mellan två olika personer medan ett annat bryggeri representerades vid i hälften av mötena. Ordföranden uteblev från två möten. Projektledaren skötte ordförandeskapet vid dessa två och ytterligare två möten. Deltagarna kritiserade bl a att styrgruppens sammansättning och mandat var otydliga samt att närvaron emellanåt var låg vid mötena. Den bristande kontinuiteten vid mötena togs så småningom upp som ett allvarligt hot mot utvecklingsarbetet.

Projektledaren rapporterade så småningom att han kände sig överbelastad på grund av alla önskemål från nätverken om rådgivning och besök vid varuintag. Det kom även klagomål från vissa nätverk om att de inte fick det stöd de hade hoppats på.

Flera styrgruppsdeltagare ansåg att projektledaren tog på sig alltför mycket ansvar både för nätverksmöten och i relation till kunder. Projektledaren fick även kritik för att inte ha informerat styrgruppen tillräckligt tydligt om problem med låg närvaro eller dåligt engagemang i några av nätverken. Styrgruppen menade att bryggerierna borde lösa de flesta problemen kring varuintagen på egen hand. Detta förutsatte en bra kommunikation mellan distribution och försäljning inom respektive företag, så att de lämnade samma budskap till kunderna. Den nye projektledaren borde, i egenskap av branschens expert, endast engagera sig i de svåraste fallen. Han riskerade genom sitt arbetssätt att göra sig så "oumbärlig" att det skulle bli svårt att hitta en ersättare om han skulle bli sjuk eller sluta. Projektledaren insåg problemen men var medveten om att han genom sin kunskap och sitt engagemang gjorde stor nytta.

Sedan projektledaren vårvintern 2004 meddelat att han skulle lämna sitt uppdrag accentuerades styrgruppens behov av att förbättra informationsflödet mellan sig och nätverken. De följande styrgruppsmötena kom till stor del att handla om mandat och ansvarsfördelning inom styrgruppen och nätverken. Styrgruppen bad Bryggareföreningens styrelse att fatta formellt beslut om sammansättningen av styrgrupp och nätverk. På det sättet förtydligades att deltagarna hade återrapporteringsskyldighet till sina respektive företag. Styrgruppen beslöt även att utse en deltagare per nätverk till kontaktperson gentemot styrgruppen och delade upp ansvaret mellan bryggerierna utifrån företagsstorlek.

Den mest prioriterade uppgiften för styrgruppen blev att anställa en ny projektledare. Denna person skulle representera Bryggareföreningen som neutral part på halvtid, ha problemlösningsförmåga, branschfarenhet och god social förmåga. Den nye projektledaren skulle upprätthålla en god kommunikation med nätverken och agera enbart när nätverken eller bryggerierna själva inte klarade av att lösa arbetsmiljörelaterade problem i relation till kunderna. Det var angeläget att snabbt hitta en ersättare, så att denna person helst hann få en rimlig upplärningstid tillsammans med den avgående projektledaren. Styrgruppens ordförande åtog sig att avlasta den nya projektledaren vid behov.

Styrgruppen beslöt att undersöka om det fanns någon lämplig och intresserad bryggerianställd, gärna en nätverksdeltagare, som kunde ta över projektledarrollen. En nätverksdeltagare tillfrågades men tackade nej. En av styrgruppsdeltagarna ringde mitt under ett möte upp en av sina medarbetare, som var okänd för övriga i styrgruppen, och erbjöd honom uppdraget. Denna person var närvarande vid nästföljande styrgruppsmöte, som avslutades med beslut om att anställa honom. Utvärderaren, som deltog rekryteringen av en ny projektledare blev aktuell.

Sammanfattningsvis ökade styrgruppens engagemang i takt med att deltagarna fick inblick i de nya nätverkens utveckling. Sedan projektledaren annonserat sin avgång stramades ansvarsfördelning och beslutsgång upp.

4.3.2 Projektledarrollen

I detta avsnitt ges inledningsvis en beskrivning av projektledarskapet under projektets uppbyggnadsskede.

Fas 1 – Externt stöd.

Arbets- och miljömedicins engagemang för bryggerichaufförernas situation under andra halvan av 1990-talet, sammanföll med fackliga krav och med Arbetsmiljöverkets förelägganden avseende enskilda bryggeriers arbetsmiljö.

I projektets *Fas 1* (fram till 1999) delades projektledarskapet mellan en kvinnlig personalvetare vid Arbets- och miljömedicin och den fackligt aktive manlige bryggerichaufför, som i *Fas 2* anställdes som projektledare vid Bryggareföreningen. De båda projektledarna gav i intervjuer en samstämmig bild av ett givande samarbete. Den ena tillförde ett beteendevetenskapligt perspektiv på organisationer och processer. Den andra projektledaren bidrog med ett brett kontaktnät och konkreta kunskaper om branschen, ett fackligt perspektiv och kunskaper om lagstiftning inom arbetsmiljöområdet. Han betraktade projektet som en stor facklig framgång men även som ett samarbetsprojekt:

- Vi hade aldrig kommit så långt enbart fackligt men det är en facklig fråga som kommit långt. /.../Jag har varit enträgen och orädd, har så småningom väckt respekt hos arbetsgivaren och har fått annan status.

Han ansåg att hans kollega vidgade perspektiven och hjälpte honom förstå gruppprocesser, ”en opartisk deltagare, som kunde balansera olika viljor”. Hon framhöll betydelsen av olikheter i projektledarskapet, både ifråga om genus och erfarenheter, och ansåg att deras olika roller var avgörande för framgången i projektet. Ett gott och kamratligt samarbete hade också betydelse.

- Vi två var en enhet. Att vara kvinna i en manlig organisation har krävt ”sin man”. Jag kände mig som en främmande fågel. Han var orädd, optimistisk, engagerad. Jag hade en vetenskaplig roll och rollen som ”charmerande kvinna”.

Personalvetarens egen strategi var ”att driva, men inte styra”, vilket bl a innebar täta informella kontakter med berörda företag och personer inför starten av nätverk 1. Syftet var att diskutera vissa frågeställningar enskilt i ett skede innan nätverksdeltagarna uppnått tillit till varandra.

Nätverksmötena präglades ofta, enligt henne, av öppenhet, delaktighet och prestigelöshet. Hon önskade i efterhand att Bryggareföreningen hade visat större engagemang för det löpande, praktiska arbetet, "eftersom det var branschen som ägde frågan". Vidare ansåg hon att projektgenomförandet skulle ha underlättats om hon själv kunnat ägna sig helt åt ledning av projektet och att dokumentationen av projektarbetet hade skötts av någon annan person.

Samtliga intervjuade, som varit engagerade i den första fasen av Bryggeriprojektet, ansåg att Arbets- och miljömedicins medverkan var en förutsättning för att projektet skulle startas och genomföras. Flera deltagare i nätverk 1 gav exempel på de två projektledarnas betydelse för att utvecklingsarbetet skulle komma igång. Arbets- och miljömedicins "namn" och kompetens utnyttjades ibland som påtryckning gentemot kunderna under arbetet med "5 steg" och ansågs legitimeras branschens arbete.

- De hade stor betydelse för att ge legitimitet och status åt det vi gjorde och gav perspektiv på vårt arbete. /.../ De var drivande hela tiden. Utan det engagemanget tror jag inte att det hade gått att genomföra. (Chaufför)
- Genom att delta i våra möten fick de inblick i vad som var problem. De hade inverkan som påtryckningsgrupp, att det stod på papper att det inte bara var leverantörerna som var negativa till varuintagen. (Distributionsledare)

Under Fas 1 gav projektet stöd för teknikutveckling, eftersom det saknades hissar på marknaden som klarade transporter av tungt gods i trappor. Många kunder fick hjälp av projektledare och/eller nätverksdeltagare att hitta praktiska lösningar, som ledde till bättre arbetsmiljö vid varuintagen. Övriga nätverk, som förväntades klara sig själva, kom aldrig igång eller tynade bort efter en kort tid. Enstaka "eldsjälar" hade tagit initiativ utifrån eget engagemang, men inte i något fall lyckats hålla liv i nätverken. Här gjordes inga nämnvärda insatser för att påverka kunderna att åtgärda leveransvägarna. Det innebar konkret att bryggeriernas chaufförer lämnade godset vid trappan/hindret och att kunden själv fick flytta varorna till lagret, dvs problemet kvarstod men överflyttades från bryggeri- till restaurangbranschen. Endast nätverk 1, som fick fortlöpande stöd från projektledningen under Fas 1, levde kvar när denna utvärdering startade 2002.

Fas 2 – Branschens eget ansvar.

När branschen tog över ansvaret för utvecklingsarbetet år 2000 anställdes den fackligt aktive chauffören som ensam projektledare. Detta innebar att han, som representant för Bryggareföreningen, skulle leda arbetet med att implementera leveransnormen i hela landet. Ett viktigt led i detta var att starta nya regionala nätverk. Styrgruppen drog vid starten av de nya nätverken lärdom av erfarenheterna från Fas 1:

- I och med projektledaren åker ut och håller i det så tror jag på det. Det var det vi missade förra gången. Sen kan det vara lite knivigare att skapa det här förtroendet och få den goda stämning som finns i det kvarvarande nätverket (nätverk 1). Det kan ta lite längre tid. /.../ Att man ser det som ett neutralt problem, att alla har problem och att det viktiga är att man löser det tillsammans. Sen kan man ha olika lösningar. Då får man kasta det här med företagsgränserna överbord. Det är väl det som är utmaningen för honom att göra. (Styrgruppens ordförande).

Strax efter starten av de nya nätverken vintern 2003 intervjuades den nu "ensamme" projektledaren. Han beskrev sitt samarbete med styrgruppens ordförande som gott "i princip". En stor nackdel var att de två, främst på grund av tidsbrist, endast höll sporadisk kontakt, huvudsakligen per telefon.

Projektledaren var anställd på 80 procent vid Bryggareföreningen. Han hade dock ingen arbetsplats där utan skötte sina arbetsuppgifter hemifrån eller på resande fot. En viktig del var att stödja nätverken, i särskilt hög grad de nybildade. Han kallade till och ledde samtliga möten (35 st) i fem nätverk under tiden januari 2003 – juni 2004, ansvarade för protokollföring samt för uppdatering av förteckningen över de varuintag som inte uppfyllde kraven för leveransnormen, den så kallade "listan". Diskussioner kring "listan" upptog ofta en stor del av mötestiden. Han vidarebefordrade även information från Bryggareföreningen samt informerade kort om utvecklingen i övriga nätverk. Därutöver besökte han hundratalet varuintag hos kunder i hela landet, där han förde diskussioner med krögare och fastighetsägare, informerade om gällande lagstiftning, gav råd om tekniska hjälpmedel, möjlighet till ombyggnad osv. Många av besöken gjordes tillsammans med nätverksdeltagare och/eller Arbetsmiljöinspektionen. Projektledaren skötte även styrgruppens administration samt ledde flera av gruppens tio möten under den tid utvärderingen pågick.

Projektledaren beskrev sin roll i nätverksarbetet på följande sätt:

- Min roll har vuxit hela tiden. Det är svagheten i projektet att så mycket hänger på mig. Jag är motorn i det hela och förväntas göra allt. De är aktiva ute på företagen, har frågor och diskussioner med sig till mötena men har inte gjort så mycket under resans gång. Jag ska besiktiga restauranger, träffa Arbetsmiljöinspektionen och fastighetsägare, ta fram tekniska lösningar, driva nätverksmöten i hela landet. Jag deltar dessutom som Bryggareföreningens representant i en arbetsgrupp för standardisering av varuintag (utifrån 5-stegserfarenheter)

Delegerat ansvar

Sedan de nya nätverken startat hade projektledaren för avsikt att successivt lämna över ansvaret för nätverken till deltagarna själva. Han använde sig därför av en tydlig struktur med fast dagordning och protokollsmall, som skulle underlätta för dem när han drog sig tillbaka. Det visade sig allt oftare att projektledaren inte orkade fullfölja alla åtaganden. Flera möten ställdes in, kallelser kom sent och flera möten blev aldrig protokollförda på grund av att projektledaren kände sig överbelastad. Flera nätverksdeltagare vädrade så småningom missnöje:

- Chaufförerna undrar varför inget händer. Det är risk för att de tappat sugen eftersom de problemställen som de rapporterat in inte kommer med på listan och därför inte åtgärdas. (Distributionsledare)

I början av 2004 bad projektledaren nätverken om avlastning med att skriva protokoll och skicka kallelser. Detta lyckades i fyra av fem nätverk. Projektledaren uppmanade även bryggerierna att samarbeta mer sinsemellan, bl a besöka varuintag hos gemensamma kunder. Detta såg han både som ett sätt att minska sin egen arbetsbelastning och att öka engagemanget internt inom företagen.

Projektledaren fick åtskilliga positiva kommentarer från nätverksdeltagare under arbetets gång och framför allt i samband med att han skulle lämna uppdraget. Han hade fungerat som ett viktigt stöd genom att vara engagerad och drivande internt och dessutom opartisk och kunnig ifråga om leveransvillkor och lagstiftning i externa kontakter med kunder och fastighetsägare.

Projektledarens synpunkter på sin roll

Projektledaren framförde vid flera tillfällen till styrgruppen att han var överbelastad i sitt arbete. Ett skäl var tidsbrist, vilket ledde till att han inte hann uppdatera "listan" och föra information vidare till nätverken. Ett annat skäl var bristande stöd i arbetet. Han ansåg att styrgruppen borde utse en ansvarig för varje nätverk.

- Det är ett problem att vara ensam. Jag saknar någon att bolla tankar och idéer med /.../. Jag skulle behöva hela dagar för att hinna se strukturer och reflektera. Under första fasen i projektet var vi två i en enda region. Nu är jag ensam i hela landet. (Projektledaren)

Projektledaren intog delvis olika roller i de olika nätverken. Det märktes t ex att projektledaren kände sig "på hemmaplan" i det första nätverket jämfört med övriga nätverk. Detta visade sig bl a i att han gav utförligare information där än på andra orter, t ex om utvecklingen i de övriga nätverken. Han gjorde vid ett par tillfällen försök att påverka utvecklingen inom ett par av nätverken genom att utnyttja kontakter vid respektive företags huvudkontor. Ett av problemen var svårigheten att engagera säljare, som prioriterade kontakten med kunder framför arbetsmiljöarbetet.

- Jag borde eventuellt jobba mer med samverkan inom nätverket, helst med hjälp av någon utifrån, med att bryta isvallar. Kanske borde vissa personer bytas ut. Det skulle förstärka det hela. Jag är frustrerad - vi skulle kunna nå mycket längre.

4.4 Arbetet i nätverken

4.4.3 Hur fungerade de olika nätverken?

Erfarenheter från utvecklingsarbete i nätverk visar att tillit, jämlika relationer, tid och resurser samt externt stöd är väsentliga beståndsdelar för att lyckas.

Nätverksmötena utgjorde grunden för bryggeribranschens utvecklingsarbete. I nätverken möttes företrädare för alla berörda yrkesgrupper för att komma överens om hur leveransnormen skulle upprätthållas i praktiken: distributions- och försälj

ningspersonal som vanligtvis inte samarbetade särskilt mycket med varandra och representanter för såväl arbetsgivare som fack från konkurrerande företag. Här följer en genomgång av aktiviteter och arbetssätt i de olika nätverken för att visa på skillnader och likheter.

Nätverk 1, som hade fått externt stöd under uppbyggnadsfasen i slutet av 1990-talet, hade flera års gemensam erfarenhet av samarbete när de fyra nya nätverken startade. Dessa förväntades på relativt kort tid etableras, hitta sina arbetsformer och nå resultat inom sina regioner. Fanns det förutsättningar för en tillitsfull relation mellan deltagarna? Deltog företrädarna på lika villkor? Fanns det skillnader mellan det nätverk som funnits längst tid och de nya nätverken?

Styrgruppen formulerade nätverkens uppgifter på följande sätt:

- komma överens om vilket geografiskt område som ingick i nätverkets ansvar
- se till att alla bryggerier inventerade sina kunders varuintag utifrån leveransnormen
- samarbeta om hur leveransproblem kring kundernas varuintag kunde åtgärdas
- fungera som stöd för säljare och chaufförer
- underlätta dialogen mellan bryggerier, myndigheter m fl
- informera varandra om vilka kunder som övervägde att byta leverantör på grund av leveransnormen.

I tabell 3 ger en kortfattad redovisning av deltagandet i de olika nätverken. Tänkbara orsaker till redovisade skillnader diskuteras i nästa kapitel.

Nätverk nr 1 hade startat 1998 i samband med arbetet kring ”5 steg”. Nätverken nr 2-5 startade i början av 2003. Projektledaren la upp mötena i de nya nätverken på samma sätt som i nätverk 1. Vid en jämförelse av aktiviteten i de olika nätverken framstår flera skillnader mellan de tre som täckte storstadsområdena och de två som verkade i regioner med medelstora städer, mindre orter och glesbygdsområden.

De olika bryggerierna valde, utifrån hur stor marknad de hade i respektive region, i vilka nätverk de ville engagera sig. De tre största deltog i samtliga nätverk, två deltog i tre nätverk och ett bryggeri i två nätverk. I ett par fall representerades ett bryggeri av samma person i två nätverk. Dessutom fanns representanter för Systembolagets distributionsföretag i två nätverk och ett distributionsföretag inom livsmedelsbranschen företrädde i ett av nätverken. Bryggareföreningens tekniske direktör (tillika ordförande i styrgruppen) följde arbetet i nätverk 1. Representanter för Arbetsmiljöverket deltog i de fyra nya nätverken.

I och kring de tre största städerna fanns flest antal varuintag, som berördes av leveransnormen. I nätverken i dessa regioner (nr 1, 4 och 5) deltog det största antalet bryggerier och flest yrkeskategorier (distributionsledare, säljare och fackliga representanter för chaufförer). Dessa nätverk höll även flest möten. I de övriga två nätverken deltog huvudsakligen distributionsledare. En orsak till att färre deltog där var att dessa nätverk fanns i regioner med stora geografiska avstånd, vilket ledde till långa restider och stor tidsåtgång för att delta i mötena.

Tabell 3. Deltagande aktörer och mötesfrekvens i de olika nätverken under tiden januari 2003 -- juni 2004 (antal)

	Nätverk 1	Nätverk 2	Nätverk 3	Nätverk 4	Nätverk 5
Antal deltagande bryggerier	6	4	4	5	5
Deltagande personalkategorier (DL=distributionsledare, C=chaufförer, S=säljare)	DL, C	DL, C	DL	DL, C, S	DL, C, S
Antal möten	9	5	5	9	7
Genomsnittligt antal deltagande bryggerirepresentanter ⁵	6	4,5	4,5	8	8,5

Några möten i de nystartade nätverken var mycket korta (ca 25-30 minuter). Med tiden aktualiserades allt fler frågor och diskussionerna blev längre (1-2 timmar). Det blev också allt vanligare att deltagarna förde informella samtal före och efter mötena. Nätverksmötena i storstadsområdena förlades till olika bryggerier i regionen. De två övriga hade samma mötesplats varje gång.

Deltagarna i *nätverk 1* hade flerårig vana att träffas och utbyta information och idéer. Samtliga möten i detta nätverk präglades av öppen och positiv stämning och det förekom mycket småprat före och efter mötena. Deras möten avslutades oftast med gemensam lunch och ibland gemensam rundvandring. Styrgruppens ordförande deltog i detta nätverk under såväl Fas 1 som Fas 2.

I *nätverk 2* uppstod redan från början misstro mellan två av företagen. Den distributionsledare, som kom att bli den mest drivande deltagaren, framförde vid första mötet att nätverket borde begränsas till en representant från varje bryggeri för att få snabba och tydliga beslutsvägarna inom nätverket. Han påtalade ofta vikten av konkurrensneutralitet och ansåg att alla diskussioner om leveransvillkor med restaurang- och fastighetsägare borde skötas av Arbetsmiljöverket och Bryggareföreningen. Ett av bryggerierna representerades av en chaufför utan beslutsmandat, medan den regionalt ansvarige distributionsledaren aldrig deltog i mötena. Projektledaren blev alltmer bekymrad över utvecklingen i detta nätverk och förde frågan om representation vidare inom det aktuella företaget.

Deltagarna i *nätverk 3* var inledningsvis avvaktande, eftersom informationen om leveransnormen brustit. Flera personer som deltog i början ersattes av andra. Ett år efter det första mötet uppdagades att nätverket saknade överblick över situationen i ett stort område inom regionen. De två största bryggerierna hade hittills inte inventerat varuintagen på grund av intern omorganisation eller för att nätverksarbetet prioriterades lågt av deras tidigare nätverksrepresentanter. Ett av bryggerierna hade få kunder i området och anlidade därför andra distributörer, vilket ansågs försvåra att nå chaufförerna med information. Så småningom engagerade sig fyra distributionsledare seriöst i nätverksarbetet.

⁵ Genomsnittligt antal deltagare från andra nätverksmötet. Vid första mötet i respektive nätverk deltog representanter för distribution, försäljning och chaufförer från flertalet bryggerier. Därefter minskade antalet deltagande personer.

I *nätverk 4* var kontinuiteten hög bland deltagarna, som väckte många konkreta frågor vid mötena. Det rådde i allmänhet god stämning mellan deltagarna. Det visade sig dock att en säljrepresentant inte delade övriga deltagares uppfattning om vilka krav som kunde ställas på kunderna utan snarast motarbetade de beslut som fattades i nätverket. Denna person valde så småningom att inte delta i nätverksmötena.

Diskussionen i *nätverk 5* handlade redan vid det första mötet om konkreta problem som deltagarna berördes av. I anslutning till det andra nätverksmötet gjorde projektledaren, bryggerirepresentanterna samt företrädare för Arbetsmiljöverket ett gemensamt besök av varuintagen på flera krogar. Hela gruppen åt därefter gemensam lunch. Nätverksmötena präglades även fortsättningsvis av god stämning med full aktivitet både före, under och efter mötena mellan olika företagsrepresentanter. Här var flera säljare mer aktiva än i de övriga nätverken.

Arbetsmiljöverket gav stöd åt utvecklingsarbetet genom att delta aktivt både i det ursprungliga projektarbetet på 1990-talet och senare i de fyra nya nätverken. Flertalet besök vid varuintag gjordes av projektledaren och en arbetsmiljöinspektör, ofta även tillsammans med en representant för det bryggeri som var huvudleverantör till respektive restaurang. På flera orter deltog enbart projektledaren och Arbetsmiljöverket. Detta skedde ofta på direkt önskemål från bryggerier, som inte ville riskera att förlora en kund. Flera exempel på samverkan framkom vid nätverksmöten.

Projektledaren var mycket nöjd med samarbetet och ansåg att de genom sitt deltagande gav status åt bryggeriernas arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöverket, å sin sida, lyfte i olika sammanhang fram bryggeribranschen som ett gott exempel på hur arbetsmiljöarbete kunde bedrivas.

Sammanfattningsvis skilde sig nätverkens sammansättning och engagemang åt och verkade avspegla i vilken mån leveransförhållanden uppfattades som ett stort problem eller ej bland bryggerierna i respektive region. Detta visade sig i att fler yrkesgrupper och bryggerier deltog i storstadsregionerna än i de övriga nätverken. Enstaka personers inställning till nätverkets uppgift hade betydelse för klimatet i gruppen. Arbetsmiljöinspektionen visade stort engagemang för projektet.

4.3.4 Återkopplingen mellan nätverk och arbetsplatser

Nätverken inrättades som ett forum för att hantera branschgemensamma arbetsmiljöfrågor och framför allt för att kontrollera att leveransnormen efterlevdes. För att detta skulle fungera i praktiken måste nätverksdeltagarna avsätta tid för att föra informationen vidare till alla berörda yrkesgrupper på respektive bryggeri. Dessa skulle i sin tur lära sig att tolka leveransnormen för att agera korrekt gentemot kunderna. Distributionsledarna hade ett stort ansvar i detta arbete.

Vid nätverksmötena fastslogs vikten av att chaufförerna hade klara instruktioner att följa om en kund inte accepterade att varorna lämnades vid ett "hinder", t ex framför en lång trappa. Genom att göra gemensamma besök vid varuintag kunde nätverksdeltagare tillsammans med projektledaren diskutera och komma överens om hur leveransnormen skulle tolkas. Fackliga företrädare betonade att det krävdes kurage av en chaufför att säga nej till en kunds önskemål. Om en kund stod på sig skulle chauffören ta kontakt med närmaste chef (distributionsledaren) för att få ett klart besked om var varorna skulle lämnas.

Inom flera bryggerier uppstod ”kommunikationsglapp” både geografiskt och inom olika delar av organisationen, på grund av att återföringen mellan nätverksdeltagarna och de enskilda arbetsplatserna inte fungerade. Deltagandet i nätverk var knutet till befattning. Vissa företag eller företrädare deltog endast sporadiskt i nätverksmötena på grund av tidsbrist eller för att denna uppgift inte prioriterades. I några fall upptäckte nytillträdde distributionsledare att deras föregångare i nätverket försummat att sprida informationen inom företaget.

Det framkom i samtliga nätverk att enskilda chaufförer bröt mot normen. En vanlig orsak ansågs vara att en chaufför, som byggt upp en långvarig personlig kundrelation, hade svårt att hävda sin rätt att lämna varorna vid hindret i stället för att leverera som tidigare. Det fanns många exempel på att kunder bjudit chaufförer på lunch eller andra förmåner om de fortsatte leverera i strid mot normen. Sådant uppdagades i allmänhet när en vikarie vägrade transportera varor dit kunden ville.

I många fall hittade chaufförer och kunder smidiga lösningar, t ex att per telefon komma överens om hur dags leveransen skulle ske så att kunden själv kunde ta hand om varorna utanför porten. Ett av bryggerierna hade tydligt signalerat till sina chaufförer att man tog leveransnormen på allvar. Den som levererade varor i strid med normen skulle få en varning och riskerade att bli avskedad.

Även säljarnas situation diskuterades emellanåt vid nätverksmötena. Säljarnas relation till kunden påverkades i hög grad av leveransnormen på grund av den nytillkomna uppgiften att bedöma om varuintagen uppfyllde bryggeriernas krav. Det uppfattades som betydligt svårare att ändra förhållningssätt till gamla kunder, som de redan hade en god relation till, än att informera nya presumtiva kunder. Leveransnormen gav oftare än förr anledning till kontakt mellan personal inom distribution och försäljning. Projektledarens erfarenhet var att informationsmöten med grupper av säljare ökat deras engagemang, eftersom dessa ofta hörde av sig till honom med frågor.

Det visade sig i flera fall att kunder, som fått dispens efter att ha lovat förbättra varuintaget, inte höll sitt löfte. Detta ledde till diskussioner i nätverken, eftersom många chaufförer var irriterade och krävde besked om hur de skulle agera hos dessa kunder sedan dispensen löpt ut.

4.4.5 Övriga frågor i nätverken

Styrgruppen hade fått rapporter om att nätverken diskuterade en rad ”övriga” frågor och betonade att nätverkens huvudfråga var arbetsmiljö. Projektledaren ansåg att nätverksmötena var ett forum där många branschgemensamma problem kunde tas upp. Vid varje nätverksmöte förekom både information från Bryggareföreningen, via projektledaren, och frågor som väcktes av nätverksdeltagarna, t ex:

- förarutbildning och trafiksäkerhet
- erfarenhetsutbyte om incidenter och risker med truckkörning vid varuintag
- hantering av returförpackningar och tomglas hos kunder
- standardisering av varuintag
- sprit- och ölimport
- sjukskrivningstendenser
- försök med fast månadslön.

Några av dessa diskussioner ledde till aktiviteter på andra arenor. Resultatet av inventeringen av olycksrisker vid truckkörning fördes exempelvis vidare till Arbetsmiljöverket av en arbetsmiljöinspektör, som deltog i nätverksarbetet. I en av storstäderna kunde en nätverksdeltagande chaufför påverka inrättandet av lastzoner genom fackligt mandat i en kommunal samarbetsgrupp

4.5 Fanns förutsättningar för ett hållbart utvecklingsarbete?

Ett lyckat utvecklingsarbete i nätverksform karakteriseras av att deltagarna utvecklar jämlika relationer och känner sådan tillit till varandra att de kan föra öppna diskussioner om problem och komma med förslag till lösningar. Fanns dessa förutsättningar i bryggerinätverken?

Flera av deltagarna i nätverk 1 hade träffats redan i slutet av 1990-talet, först i en branschgemensam utbildning i samband med ”5 steg” och därefter i nätverket. Före de första nätverksmötena hade arbetsgivarföreträdarna egna träffar. Så småningom hanterades alla frågor direkt i nätverket och deltagarna blev alltmer förtroliga med varandra, både mellan konkurrenter och mellan arbetsgivare och chaufförer.

Engagemanget i nätverken byggde inte på frivillighet utan på att deltagarna representerade sina respektive företag utifrån sin befattning eller sitt fackliga uppdrag. Deltagare i nätverk 1 framhöll att ”ett bra nätverk” kännetecknades av deltagare med ett genuint intresse för arbetsmiljöfrågor, som hade tydliga mandat och var beredda att dela med sig av sina erfarenheter för att hitta nya lösningar. Det var också viktigt att utvecklingsarbetet förankrades på alla berörda nivåer inom bryggerierna:

- Deltagarna har liksom tvingats börja prata med varandra. Jag tror också att personkemin måste stämma mellan personerna, att det finns ett personligt engagemang bakom och att det finns en öppenhet så att förtroende uppstår. Går man dit bara för att sitta av mötet kan man lika väl stanna hemma. /.../ Företagsrepresentanterna har sett att det här fungerar och släppt på ”övervakningsfunktionen”. (Styrgruppens ordförande/deltagare i nätverk 1)
- En viktig effekt med att träffas i nätverket är att se varandra, för- och efter-snacket och att det kommer upp nya frågor under mötets gång, som man inte tänkt på innan. (Chaufför)

Projektledaren ansåg att deltagare med olika yrkesbakgrund gav bredd åt nätverkens diskussioner och underlättade kommunikationen inom respektive företag. Han hade dock förståelse för att nätverk med stora geografiska avstånd ville minimera antalet deltagare på grund av långa resor och tidsåtgång.

4.5.1 Lärande

Kunskap baseras på förståelse och förståelse skapas i en läroprocess där individer genom dialog och reflektion tillsammans utvecklar nya idéer. Detta utgör grunden för individers och gruppers agerande. Skapade bryggeriprojektet förutsättningar för lärande och handling inom styrgruppen, hos projektledaren och i nätverken?

Olika yrkesföreträdare var överens om att arbetet kring leveransnormen ledde till positiva resultat på flera plan. Projektledaren ansåg att det intensiva samarbetet med Arbets- och miljömedicin under Fas 1 givit honom värdefulla insikter i organisationsfrågor, som – i kombination med hans praktiska och fackliga erfarenhet – varit till stor nytta vid uppbyggnaden av de nya nätverken. Nätverksdeltagare hade lärt sig att olika slags frågor kunde lösas utifrån samma arbetsmodell. Chaufförer ansåg att nätverksdeltagandet haft betydelse för dem som enskilda individer genom förbättrat självförtroende, som t ex underlättade problemlösning i kontakt med kunder.

- Vi har tagit bort ett av de största leveransproblemen, fått friskare chaufförer och förändrat chaufförernas syn på möjligheterna att förbättra arbetsmiljön. Först sa de: Det här går inte. Nu säger de: Kan ni fixa det här också? Jag träffar ofta chaufförer som säger att projektet gjort att de kan arbeta kvar i branschen. (Projektledaren)

Deltagarna i styrgruppen visade i handling att de dragit lärdom av tidigare erfarenheter i projektet. Sedan projektledaren meddelat att han skulle lämna sitt uppdrag arbetade styrgruppen aktivt för att förbättra kontaktvägarna mellan sig och nätverken. Under ett par intensiva möten under våren 2004 diskuterade styrgruppen hur man skulle få nätverksdeltagarna att prioritera nätverksmötena. Styrgruppen arbetade också fram riktlinjer för att formalisera deltagandet i nätverken samt för nätverksmötenas form och innehåll. Var och en i styrgruppen åtog sig att vara mentor för var sitt nätverk och i vart och ett av nätverken utsågs en kontaktperson, som skulle ansvara för kallelser, protokoll och kontakt med styrgruppen. Styrgruppen skulle få protokoll från samtliga nätverk och nätverksmötena förläggas strax före styrgruppens möten för att underlätta återföring och uppföljning. För att befästa det förstärkta sambandet mellan styrgrupp och nätverk skulle kontaktpersonerna bjudas in till styrgruppen ett par gånger årligen.

Som ett led i att samla kunskap och erfarenheter från utvecklingsarbetet beslöt styrgruppen att sammanställa ett "informationspaket" till samtliga deltagare i styrgrupp och nätverk. Detta skulle ge en bakgrund till "5 steg" samt innehålla underlag för styrelsebesluten om leveransnormer, foton på lyckade ombyggnader av varuintag, material från Arbetsmiljöverket mm. Materialet skulle fungera som stöd i nätverkens diskussioner med kunder och fungera som introduktion för deltagarna i det sjätte nätverket, som skulle starta under hösten 2004.

Bryggeriprojektet gav inspiration till flera liknande utvecklingssatsningar. Ett projekt startade t ex bland några av de största aktörerna inom dagligvaruhandeln i Stockholm. I Dalarna tog Handelsanställdas förbund initiativ till ett nätverk med deltagare från kommuner, flera fackliga organisationer samt Arbetsmiljöverket för att förbättra arbetsmiljön vid livsmedelstransporter. Projektledaren deltog aktivt i båda dessa projekt.

Sammanfattningsvis pekade såväl styrgrupp som projektledare och nätverksdeltagare på exempel, som skulle kunna leda till ökade förutsättningar för ett hållbart utvecklingsarbete inom branschen, framför allt ett brett deltagande och bra kommunikationskanaler mellan styrgrupp, nätverk och enskilda arbetsplatser.

4.6 Avslutande kommentar

Åtta månader sedan datainsamlingen avslutats inbjöds fackligt aktiva bryggeri-chaufförer till ett seminarium vid Arbets- och miljömedicin. Där fick de sju deltagarna en bakgrund till varför och hur projektet startade och utvecklades under Fas1 samt en presentation av preliminära resultat från utvärderingen av Fas 2. Chaufförerna lämnade lägesrapporter från de olika nätverken och diskuterade utvecklingen inom projektet.

Seminariedeltagarna rapporterade att fackliga representanters delaktighet i projektet minskat påtagligt efter sommaren 2004, d v s sedan projektledaren slutat och styrgruppen börjat styra på ett tydligare sätt. Chaufförer deltog nu endast i Nätverk 1, där nätverksdeltagarna dessutom utsett en av de tre chaufförerna till sammankallande, protokollförare och nätverksansvarig gentemot Bryggareföreningen. Övriga nätverk skickade inte längre några kallelser till chaufförer. Detta innebar att den fackliga insynen och delaktigheten i nätverksarbetet hade minskat påtagligt på kort tid.

Trots att nästan fem månader hade gått sedan svaren från chaufförsenkäten återrappporterades till styrgruppen hade ingen av de fackliga representanterna fått ta del av resultaten.

5. Analys

I det här kapitlet diskuteras resultaten i föregående kapitel i relation till tidigare forskning kring organisering av och strategier för utvecklingsarbete samt betydelsen av lärande och externt stöd. Den centrala frågan är om bryggeribranschen åstadkommit ett hållbart utvecklingsarbete, d v s. om man utvecklat ett systematiskt arbetssätt för att driva arbetsmiljöfrågor, som leder till långsiktigt hållbara effekter på arbetsmiljön.

I det första avsnittet diskuteras resultaten av projektet. I de följande avsnitten analyseras om förutsättningarna för en hållbar utveckling finns.

5.1 Vad blev resultatet?

En central fråga är om projektet ledde till en hållbar utveckling. Svaret beror på hur man definierar begreppet. Det är uppenbart att olika praktiska förändringar genomfördes, som förbättrade den fysiska arbetsmiljön och som verkar ha minskat sjukfrånvaron.

Enkätundersökningen, som mätte chaufförers uppfattning om stora arbetsmiljöproblemen under en 10-årsperiod, visar tydligt att leveransnormen haft en mycket stor betydelse när det gäller att förbättra denna yrkesgrupps arbetsmiljö. En intressant skillnad i den senaste undersökningen var att de som hade arbetat länge som bryggerichaufförer såg varuintag och trappor som ett betydligt mindre problem än de som anställdes efter ”5 steg”.

Chaufförernas egna kommentarer i enkäten visar att leveransnormen i hög utsträckning bidragit till minskad fysisk belastning, framför allt i axlar, armar och rygg. Enligt enkätsvaren tydliggjorde normen för kunderna hur leveranserna skulle gå till. Därmed slapp den enskilde chauffören argumentera i varje enskilt fall, vilket minskade den psykiska belastningen i arbetet. Följande citat från enkäten sammanfattar normens betydelse både för den enskilde chauffören och för kollektivet:

- Man slipper pressen på sig att göra en massa tunga lyft i trånga och låga miljöer, eftersom ingen annan heller får göra det.

De fysiska förbättringarna är otvetydigt bestående för såväl bryggerichaufförer som andra leverantörer och för restaurangpersonal. Leveransnormen är gemensam för hela bryggeribranschen. Projektledningen banade väg för många konkreta förbättringar under sina många besök vid varuintag, samtal med krögare och fastighetsägare, både under Fas 1 och Fas 2. Genom samarbete med en innovatör utvecklades en hiss, med vars hjälp en stor mängd varuintag förbättrades (ca 130 hissinstallationer fram till 2005). Projektet visar att det är möjligt att åstadkomma en positiv förändring, vilket givit många chaufförer styrka att agera på ett tydligare sätt inom sina fackliga mandat eller gentemot arbetsledningen. Samarbetet med Arbetsmiljöinspektionen gav ett klart besked om att branschen kunde sätta kraft bakom orden genom att förmedla ett gemensamt budskap.

5.2 Projektorganisationen

En omfattande forskning visar att hållbar utveckling förutsätter en väl fungerande projektorganisation med aktivt ägarskap, en tydlig och professionell styrning, en kompetent projektledning och aktiva projektdeltagare.

5.2.1 Ägarnas ansvar och aktivitet

Det finns en rad belägg för att utvecklingsarbete, som har en tydlig koppling till den ordinarie verksamheten, har störst möjligheter att lyckas på längre sikt. För att resultaten ska leva vidare krävs en kontinuitet, d v s att resultaten överlämnas till de naturliga ägarna och blir en del av de system och strukturer som styr vardagsarbetet. Uppföljning av mål och utfall är ett viktig led i detta arbete. (Drydén & Vos 1994, Blomberg 1998, Engwall 1998, Parmasund m fl 2002)

Utifrån detta perspektiv på ägarskapet fanns både styrkor och svagheter i projektet, som hade betydelse för utvecklingsarbetets fortlevnad.

Det finns fog för att påstå att branschen ägde frågan, eftersom samtliga stora bryggerier - och 95% av samtliga bryggerier i landet – var medlemmar i branschorganisationen. Bryggareföreningen hade 100 års erfarenhet av samarbete på ledningsnivå. Antalet aktörer på marknaden var få jämfört med andra branscher, vilket underlättade möjligheterna att nå enighet. Leveransnormen ”5 steg” baserades på en princip som var välkänd och accepterad inom bryggerierna, nämligen det branschgemensamma lönesystemet för chaufförer.

Systemet innebar att chauffören kompensades med högre lön för leveranser till varuintag, som hade mer än fem trappsteg eller andra hinder.

Strukturen, inom vilken utvecklingsarbetet skulle utföras, var klar och tydlig. Målet att implementera och upprätthålla ”5 steg” var konkret och lätt mätbart i antalet inrapporterade och åtgärdade varuintag. Fas 1 bedrevs i projektform med två projektledare (Målvist 2003).

Att Bryggareföreningen i Fas 2 helt och hållet tog över ansvaret för utvecklingsarbetet pekar på ett långsiktigt engagemang och intresse för frågan. Projektledaren hade i uppdrag att leda arbetet och hade regionala nätverk som hjälp för att uppnå målet. Arbetet utfördes direkt under Bryggareföreningens tekniske direktör, som deltagit aktivt i Fas 1 och därför var väl insatt i projektet. Samma person var även ordförande i projektets styrgrupp och ansvarade för att förankra styrgruppens beslut i Bryggareföreningens styrelse. Detta gav goda förutsättningar för ett aktivt ledarskap med god kommunikation både gentemot styrelsen och ut till de enskilda bryggerierna.

Det fanns alltså ett tydligt organisatoriskt ägarskap inom Bryggareföreningen. Hur pass *aktivt* ägarskapet var kan däremot diskuteras som en av projektets *svagheter*. Det är oklart i vilken utsträckning Bryggareföreningens styrelse engagerade sig i utvecklingsarbetet. Styrgruppens ordförande lämnade regelbundet rapporter från projektet i Bryggareföreningens styrelse men gav ingen återrapportering från dessa möten till projektets styrgrupp. Kommunikationen kunde därför mera ses som enkelriktad än som konstruktiv dialog. Projektet omnämndes inte heller i Bryggareföreningens verksamhetsberättelser under den tid utvärderingen pågick.

Styrgruppen uppmärksammade en rad faktorer, som skulle kunna riskera projektets fortlevnad. Ett stort problem var att vissa fristående transportföretag, som åtog sig leveranser åt bryggerier, inte respekterade bryggeribranschens leveransnorm. Ett annat exempel var delvis bristande engagemang och sammanhållning mellan bryggerierna, vilket yttrade sig i låg närvaro vid styrgruppsmötena och otydligt mandat från ett par företag, som periodvis delegerade ansvaret för styrgrupp till en lägre organisatorisk nivå. Detta kunde tolkas som ett tecken på minskat intresse för projektet inom dessa företag.

Ägarnas stöd till projektledningen brast i flera avseenden, både ifråga om återkoppling i ledningsarbetet och administrativt stöd. De två projektledarna i Fas 1 hade sin arbetsplats vid Arbets- och miljömedicin och var alltså formellt ”externa” i förhållande till bryggeribranschen. De hade hoppats på betydligt mer stöd och uppmuntran i arbetet från styrgruppens ordförande och önskade i efterhand att Bryggareföreningen hade haft en mer aktiv roll i informationen till bryggerierna. I realiteten fick projektledarna själva söka kontakt med ordföranden när de behövde det. Inte heller i Fas 2 fungerade samarbetet mellan Bryggareföreningen och projektledaren till fullo. En viktig orsak var att deras förväntningar inte sammanföll. Ordföranden sa sig vara beredd att stötta projektledaren, men han väntade på att denne skulle ta kontakt, medan projektledaren å sin sida hoppades att ordföranden skulle höra av sig för att få fortlöpande information. Det fanns alltså en otydlighet i fråga om roller och kommunikation mellan projektledaren och ägaren.

Ordföranden uteblev från flera styrgruppsmöten och överlät åt projektledaren att leda mötena. Det är anmärkningsvärt att projektledaren vid fyra tillfällen av tio var såväl mötesordförande som protokollförare i styrgruppen. Styrgruppens uppgift borde vara att styra och granska projektledarens arbete och det var till denna grupp han skulle avrapportera sitt arbete.

Styrgruppens medlemmar förhöll sig i flera fall ganska passiva tills det uppstod akuta problem, som då åtgärdades. Projektledarens signaler om överbelastning togs exempelvis inte på allvar förrän efter lång tid. Han skötte praktiska frågor som utskick av kallelser och att föra protokoll helt på egen hand trots att han redan var fullt upptagen med att uppfylla önskemål från bryggeriernas sida. Först sedan projektledaren meddelat att han skulle sluta sin anställning tog styrgruppsmedlemmarna över protokollskrivandet. Beslut om administrativ avlastning från Bryggareföreningens kansli verkställdes först sedan projektledaren hade slutat.

Sammanfattningsvis kan konstateras att Bryggareföreningens styrelse gav organisatoriska och ekonomiska förutsättningar för projektet genom att anslå medel för projektledarens lön och omkostnader men utan att visa något aktivt intresse för branschens utvecklingsarbete.

Denna utvärdering bekräftar det flera tidigare studier visat, nämligen att en hållbar utveckling inte kan drivas som ett projekt med enbart formellt stöd uppifrån, utan att det krävs en tvåvägskommunikation mellan dem som har det övergripande ansvaret och de aktivt projektansvariga.

5.2.2 Styrningen av utvecklingsarbetet

Att styra utveckling är något annat än att styra det som sker i vardagen, d v s löpande och rutinmässiga aktiviteter. Utveckling innebär oväntade och oförutsägbara element, vilket kräver bedömningar och prioriteringar som kan vara svåra för deltagarna att göra. För att lyckas med ett hållbart utvecklingsarbete krävs därför tydliga ramar och klart formulerade mål. Om riktlinjerna är tydliga kan projektledningen arbeta under stor frihet och utan detaljstyrning uppifrån. Ett vanligt sätt att strukturera arbetet är att följa olika faser, t ex planering, förankring, genomförande samt stabilisering. (Drydén & Vos 1994). I många projekt finns en styrgrupp, som fattar beslut om ramar och resurser och ger en struktur för hur arbetet ska bedrivas. I vissa fall finns även en referensgrupp, som följer projektet och får löpande information. (Svensson & von Otter 2000)

Sedan alltför svagheter och brister visat sig i projektorganisationen bidrog styrgruppen under processens gång till att *stärka* utvecklingsarbetet. Gruppen tog framför allt initiativ till stramare rutiner, klarare beslutsordning och bättre återföring mellan styrgrupp och nätverk.

Ett mindre bryggeri, som inlemmades i styrgruppen i början av 2004, visade genast stort intresse för uppgiften. Hela styrgruppens engagemang ökade successivt och dess medlemmar tog ett tydligare ledningsansvar sedan de fått klart för sig att projektledaren skulle sluta sin anställning. De såg behov av att hitta en ersättare och styrde mer än förut vilka uppgifter som skulle åligga projektledarrollen. Styrgruppsdeltagarna insåg även att de behövde ta ett fastare grepp över flera av nätverken. De hade fram till dess i stor utsträckning förlitat sig på projektledarens kortfattade rapporter om att han hade arbetet i nätverken under kontroll.

Ett annat område där styrgruppen successivt visade handlingskraft var att få till stånd ett rikstäckande system med regionala nätverk. Resultatet blev dels beslut om att starta ett nytt nätverk, dels att nätverkens geografiska ansvarsområden fastställdes och tydliggjordes.

Styrgruppen beslöt att varje företag skulle rapportera till Bryggareföreningen vilka anställda som skulle vara nätverksdeltagare. Företagsrepresentanterna i nätverken skulle själva ha ansvar för kundrelationerna och den nye projektledaren skulle enbart anlitas vid speciellt komplicerade fall.

Man skulle kunna säga att utvecklingsarbetet gick in i en *Fas 3* när projektledaren slutade sommaren 2004. Då först tog bryggerierna så mycket ansvar att utvecklingsarbetet kunde integreras i den ordinarie organisationen.

Det fanns även *svagheter* i styrningen av projektet. Bryggareföreningen och styrgruppen styrde relativt lite och överlät därigenom alltför mycket ansvar åt projektledaren. Projektorganisationen var otydlig på flera olika sätt. Styrgruppen visade periodvis brist på kritiskt tänkande och aktivt ansvarstagande. Ansvarsfördelningen mellan styrgrupp och projektledning var tidvis oklar och det fanns även otydlighet ifråga om projektledarens uppdrag i förhållande till nätverken.

Styrgruppen lade ner relativt lite tid och kraft på rekryteringen av ny projektledare våren 2004. Gruppen enades om att ersättaren, som skulle anställas i tre år på deltid, borde ha problemlösningsförmåga, branscherfarenhet och god social förmåga. Det verkade dock viktigare att snabbt finna en ersättare än att göra en genomtänkt, noggrann rekrytering. Endast en nätverksdeltagare – en fackligt aktiv chaufför, som styrgruppen tidigare nämnt som tänkbar projektledare – fick erbjuda om uppdraget men tackade nej. Budet gick därefter till en bryggerianställd utan tidigare erfarenhet av arbetet med ”5 steg”.

Trots att endast en av styrgruppsmedlemmarna kände honom togs inga referenser och ingen reguljär anställningsintervju gjordes. I stället bjöds den ende kandidaten in till nästföljande styrgruppsmöte och försattes på så sätt i en känslig situation, eftersom inbjudan kunde tolkas som ett indirekt besked om anställning. I anslutning till detta möte beslöt styrgruppen anställa personen ifråga. Även detta pekar på ett svalt engagemang från styrgruppen.

En annan svaghet var att flera styrgruppsbeslut inte följdes upp. Ett sådant exempel var att ordföranden inte såg till att det bryggeri, som i liten utsträckning deltog i nätverksarbetet och som ofta anklagades för att inte följa leveransnormen, bjöds in som deltagare i styrgruppen. Ytterligare ett exempel är att styrgruppen beslöt anordna regionala utbildningstillfällen, där chaufförer skulle få information och återkoppling kring leveransnormen. Samtidigt skulle en enkätundersökning om chaufförernas arbetsmiljö genomföras. Projektledaren meddelade så småningom att han inte skulle hinna genomföra utbildningarna på grund av hög arbetsbelastning. Styrgruppen diskuterade inga alternativ till lösningar. Att avlasta projektledaren andra arbetsuppgifter eller att låta någon annan hålla i dessa utbildningstillfällen kunde ha varit en lösning. Inte heller diskuterades tänkbara konsekvenser av att inte genomföra utbildningarna. Enkätundersökningen bland chaufförer genomfördes dock inom ramen för utvärderingen under våren 2004. En trolig orsak till att svarsfrekvensen varierade kraftigt mellan regioner och bryggerier är olika grad av engagemang hos styrgruppsrepresentanter och lokala distributionsledare, som ansvarade för dela ut och samla in enkäterna.

Sammanfattningsvis visar erfarenheterna från bryggeriprojektet att en formell struktur inte är tillräckligt i sig utan att det även krävs aktiva insatser uppifrån. I vissa avseenden fungerade styrgruppen mer som en någorlunda välinformerad referensgrupp än en grupp som ägnade sig åt reell styrning av utvecklingsarbetet. Gruppen engagerade sig mer än många andra styrgrupper men förlitade sig under lång tid alltför mycket på projektledarens rapporter i stället för att kritiskt granska hans insatser. I flera fall låg styrgruppen ”ett steg efter” och satte in åtgärder först när problem hotade eller redan hade uppstått. Gruppens agerande i samband med rekryteringen av ny projektledare framstår som oprofessionellt. Av litteratur om utvecklingsarbete framgår att tydliga mål och en klar struktur underlättar för dem som ska genomföra förändringarna (Drydén & Vos 1994) och att en beslutsam styrgrupp kan fungera som ett viktigt stöd för projektledningen (Svensson & von Otter 2000). För att ett projekt ska kunna skapa en hållbar struktur krävs alltså både en tydlig fördelning av ansvar och att ansvaret innebär befogenheter.

Studien bekräftar vikten av att uppmärksamma frågor om styrning (governance) av utvecklingsarbete. Inom statsvetenskapliga teoribildning finns en omfattande forskning om denna problematik, men då ofta kopplad till offentlig styrning av utveckling och innovationer. Styrningen handlar om relationer mellan "ägare" av utvecklingsarbetet, projektledning och deltagare.

5.2.3 Projektledningens funktion

Vilka uppgifter bör ligga på en projektledare för att utvecklingsarbetet ska bli hållbart?

Projektledarrollen har beskrivits på olika sätt i litteraturen. Vissa har liknat projektledaren vid en chef i en traditionell hierarkisk organisation, med stora möjligheter att styra och påverka beslut. (Engwall 1998). Utifrån ett annat synsätt har projektledare stort ansvar i förhållande till sina befogenheter. För att kunna arbeta strategiskt och långsiktigt måste projektledare skaffa sig en helhetsbild över beslutsvägar och handlingsutrymme. De ska också ha förmåga att samverka med både interna och externa aktörer och få andra att utföra arbete, trots att de själva inte har makt att beordra någon. (Svensson & von Otter 2000)

Ofta betonas också betydelsen av personliga egenskaper för att ett utvecklingsarbete ska drivas framåt. Projektledare förväntas ha stark utstrålning, vara entusiasmerande och ha rollen som "eldsjälar". Risker som forskningen pekat på är att projektledaren tar på sig alltför mycket ansvar och att övriga deltagare passiviserar. Utvecklingsarbetet kan också bli sårbart om projektledaren blir sjuk eller tröttnar och lämnar projektet i förtid. (Brännberg 1996)

En styrka i Bryggeriprojektet var att projektledaren hade långvarig vana av fackligt arbete. I detta projekt hade han stöd hos både arbetsgivare och fack i hela branschen, vilket gav en större möjlighet att åstadkomma konkreta resultat. Han hade en rad kompetenser och egenskaper som kom väl till pass i hans arbete, t ex mångårig praktisk erfarenhet av bryggerileveranser, kunskaper i arbetsrättsliga och fastighetsjuridiska frågor, förhandlingsvana, problemlösningsförmåga och social förmåga. Han var dessutom orädd. Detta sammantaget gav honom hög trovärdighet och legitimitet såväl inom branschen som hos kunder och inom Arbetsmiljöverket.

Det kan ses som en *svaghet* att projektledaren arbetade mycket självständigt i förhållande till styrgruppen. Trots att han var anställd av Bryggareföreningen blev han aldrig riktigt "en del av systemet", eftersom han saknade aktivt stöd från sin arbetsgivare. Han hade heller ingen arbetsplats hos Bryggareföreningen utan skötte administrativa uppgifter hemifrån.

Projektledaren hade höga ambitioner både ifråga om hur mycket ansvar han kunde ta på sig och vilka uppgifter som kunde delegeras, vilket skapade problem. Han upplevde stora förväntningar och krav på sig, framför allt att avlasta bryggerierna diskussioner med kunder, vars varuintag inte motsvarade normens krav. Många bryggerirepresentanter ville helst slippa sådana kontakter, eftersom de kunde leda till konflikter eller obehag visavi kunder. För att ha kontroll över sitt arbete gjorde han det mesta på egen hand.

Projektledaren använde långt mer än avsatt arbetstid för sitt uppdrag och hade svårt att delegera ansvar till nätverken. I den mån han, av tidsbrist, avsåg sig uppgifter innebar det ofta att uppgifterna sköts på framtiden eller inte utfördes alls.

Projektledaren var ofta så upptagen av praktiska insatser att han inte hann stanna upp och reflektera och skapa sig en helhetsbild av arbetet. Den kontinuerliga bekräftelsen och tacksamheten ”från fältet” blev en stark drivkraft i hans arbete. På så sätt blev hans arbete alltmer gränslöst och behovet av projektledarens tjänster tycktes oändligt. Hans stora engagemang i projektet kan samtidigt ha bidragit till andras passivitet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att projektledarrollen i stor utsträckning motsvarade Svensson & von Otters (2000) beskrivning ”stort ansvar men små befogenheter”. Det var i stor utsträckning projektledaren som personifierade ”5 steg”, vilket ledde till att arbetsbördan blev större och större ju fler som engagerades i nätverksarbetet. Eftersom arbetet skulle bedrivas via nätverken saknade projektledaren formella mandat att delegera uppgifter till bryggerierna. I stället för att, enligt teorin, få arbetet utfört via andra, behöll han kontrollen genom att ”göra allt” själv.

Slutsatsen är att projektledarens arbetssituation bekräftar vad forskningen tidigare visat, nämligen att ett utvecklingsarbete som hängs upp på en ”eldsjäl” eller en drivande person lätt blir sårbart (Brännberg 1996). Det finns en uppenbar risk att arbetet stannar upp eller rinner ut i sanden när den mest drivande personen lämnar projektet.

I projektet fördes ingen djupare diskussion om vad som krävdes av projektledaren, särskilt inte utifrån perspektivet hållbar utveckling. En sådan diskussion har vuxit fram i teorier om att leda nätverk och innovationssystem. Den kan sammanfattas med en förändring från projektledning till *processledning* (Svensson m fl 2006). En processledare arbetar med att skapa relationer, stödja läroprocesser (vertikalt och horisontellt), förmedla kontakter utåt, organisera samverkan, analysera organisatoriska hinder och förutsättningar. I Fas 1 fanns fler inslag av processledarskap i det delade ledarskapet mellan akademikern och praktikern. Att vara processledare i ett hållbart utvecklingsarbete är så krävande att det förmodligen behövs flera personer för att klara uppgiften.

5.2.4 Nätverkens funktion

I projektorganisationen var nätverken centrala. Det var grunden för samarbetet och problemlösningen i det första nätverket. Att initiera nya nätverk sågs också, av de ansvariga, som en strategi för nationell spridning. Vad betydde nätverken för möjligheten att skapa en hållbar utveckling?

Nätverk skiljer sig från organisationer genom att vara mindre formella och hierarkiska och bygga kontakter sidledes snarare än vertikalt. Att delta i nätverk bygger ursprungligen på ett frivilligt, individuellt handlande. En tillräcklig grund för att engagera sig i ett sådant nätverk är att deltagaren vinner något för egen del. (Svensson m fl 2001). Forskning om nätverksbyggen mellan företag inom olika branscher har visat på betydelsen en kritisk massa för att nätverken ska finnas kvar och bidra till en hållbar utveckling. När olika yrkesgrupper utbyter erfarenheter uppnås en variation av infallsvinklar, som kan berika nätverksarbetet. (Gustavsen m fl 1996, Gustavsen m fl 2001). För att denna typ av nätverksarbete ska kunna bidra till förändring måste deltagarna återkoppla diskussioner och beslut till den egna arbetsplatsen. (Björn m fl 2002)

Styrkan i bryggeribranschens nätverk var att projektledaren hade flera års goda erfarenheter från nätverk 1, som han kunde använda sig av vid starten av de nya nätverken. I och med att företrädare för olika funktioner och bryggerier deltog fanns möjligheter att ta till vara olika erfarenheter. Nätverksdeltagarna skulle bevaka att den ursprungliga leveransnormen ”5 steg” upprätthölls och att den kompletterande normen (låg takhöjd mm) genomfördes. Detta underlättades av att yrkesgrupperna vid bryggerierna hade sina tydliga roller i relation till kunderna. Det var säljarnas uppgift att inspektera varuintagen hos nya kunder för att bedöma om de uppfyllde leveransnormen. Distributionsledarna ansvarade för att chaufförerna hade kännedom om villkoren och chaufförerna själva skulle leverera varorna enligt normen. Det fanns alltså flera organisatoriska faktorer, som pekade i positiv riktning för nätverksarbetet.

Det fanns även *svagheter*. Nätverksarbete mellan flera olika företag ledde i praktiken till svårigheter. De berörda yrkesgrupperna engagerade sig i nätverken i varierande grad under olika tidsskeden och det fanns även stora variationer mellan olika individer inom nätverken. Detta påverkade i sin tur huruvida nätverkens diskussioner och beslut blev förankrade i driftsorganisationen.

Arbetet byggde på att olika organisatoriska delar av bryggerierna kontinuerligt kunde kommunicera med varandra. Vissa säljare värnade mer om relationen till kunder än om arbetsmiljön för chaufförerna vid det egna företaget. Dessa säljare underlät därför att ställa krav på ombyggnad av varuintag, vilket underlättade för chaufförer att ta emot mutor om de fortsatte leverera enligt kundens önskemål. En annan svaghet var att vissa distributionsledare inte gav chaufförerna tillräckligt tydlig ledning i hur leveransnormen skulle tolkas och inte heller utfärdade några sanktioner mot dem som bröt mot normen. Det fanns alltså en rad svaga punkter, som kunde försvåra genomförandet. Detta stämmer överens med studier, som pekar på vikten av att nätverksdeltagare tar sin uppgift på allvar genom att förankra sitt uppdrag i den egna organisationen (Björn m fl 2002).

I litteraturen pekas på en rad skillnader mellan nätverk och traditionella organisationer, exempelvis frivillighet och informella kontakter jämfört med styrning och formalitet. Olikheter ifråga om erfarenheter och organisatorisk hemvist beskrivs som positiva faktorer för att ge bredd åt diskussioner och samarbete. (Svensson m fl 2001, Gustavsen m fl 1996, Gustavsen m fl 2001). Nätverken i bryggeribranschen ligger i gränslandet mellan de teoretiska begreppen nätverk och organisation.

Nätverk som arbetsform kunde i bryggeribranschen ha komplicerats av att deltagarna dels kom från konkurrerande företag, dels representerade olika yrkesgrupper och olika slags erfarenheter. Detta verkar i stället huvudsakligen ha förbättrat resultaten. Där den ”kritiska massan” var störst, d v s. i nätverk där deltagarna sammantaget stod för större olikheter ifråga om bakgrund och erfarenheter, uppstod en större dynamik än i nätverk med endast en yrkesgrupp. Det fanns vidare en tydlig koppling mellan deltagarnas egna erfarenheter från besvärliga varuintag och i vilken grad de engagerade sig i nätverket. Nätverk 1 hade funnits under längst tid och fungerade allra bäst. Deltagarna i det nätverket hade kommit allra längst i förmågan att se vilka frågor som kunde tas upp i nätverket.

Forskning visar att nätverk kan vara en möjlig organisationsform för hållbart utvecklingsarbete (Gustavsen 1996, Docherty 2005). Nätverk ger förutsättningar för samarbete horisontellt och vertikalt. De ger möjligheter att arbeta flexibelt och informellt. I ett nätverk kan man skapa förutsättningar för engagemang och lärande. Nätverk i sig är dock ingen lösning på behovet av ett hållbart utvecklingsarbete. Det avgörande är i vilket sammanhang nätverken ingår – d v s hur projektorganisationen ser ut.

Om man betraktar hur projektorganisationen fungerade som helhet kan konstateras att det fanns glapp mellan varje led i utvecklingsorganisationen, såväl mellan styrgrupp och projektledare som mellan projektledare, nätverk och driftsorganisation. Detta försvårade på sina håll kommunikationen och fördröjde eller hindrade utvecklingsprocessen.

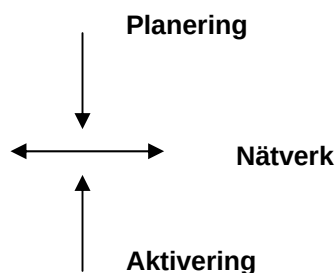
En hållbar utveckling förutsätter ”mainstreaming”, d v s att resultaten implementeras i verksamheten. Resultatet ger belägg för att ansvaret för efterlevnaden av leveransnormen måste skötas av de naturliga ägarna, d v s på den lokala nivån inom bryggerierna, och byggas in i den ordinarie driftsorganisationen. Där finns såväl styrning som stöd och sanktioner ifråga om hur normen ska tolkas och tillämpas. På så sätt blir normen en ständigt levande fråga, som på ett naturligt sätt diskuteras på olika nivåer och i olika konstellationer på arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis visar analysen att stor tyngd bör läggas på ägarnas roll i ett utvecklingsprojekt för att det ska bli hållbart. En viktig förutsättning för framgång är att projektet har en tydlig struktur både ifråga om kommunikationskanaler och fördelning av ansvar. Detta motsäger tidigare studier om projektledning, som i första hand lagt fokus på projektledarens roll. I idealfallet bör det finnas en styrelse eller motsvarande, som fattar övergripande beslut, och en aktiv och kompetent styrgrupp som tar hand om resultatet och även tar ett reellt ansvar för hur resultatet förvaltas. Resultaten av ett utvecklingsarbete uppstår i en process, där vad som uppnåtts ständigt måste försvaras. För att nå en hållbar utveckling bör ägarna därför ha en långsiktig strategi för hur resultaten ska förvaltas och hur dessa kan balanseras mot andra typer av utvecklingsfrågor, t ex personalutbildning eller ledarskapsutveckling, eller i relation till förändringar i omvärlden, exempelvis ändrade konkurrensförhållanden. (Svensson & von Otter 2000)

5.3 Val av utvecklingsstrategier

En genomtänkt projektorganisation är en förutsättning för hållbar utveckling. Vilka strategier som används kan dock vara ännu mer avgörande för hållbarheten. I teoridelen särskilde vi (uppifrånstyrda) planeringsstrategier, (underifrånstyrda) aktiveringsstrategier och (horisontellt organiserade) nätverksstrategier (Svensson & von Otter 2000). Senare forskning visar på betydelsen av att kombinera dessa strategier för att åstadkomma ett hållbart utvecklingsarbete (Målqvist 2005).

Planeringsstrategin kan användas när arbetet drivs rationellt uppifrån och ner i ett slutet system där många aspekter är förutsägbara. Här är projektledningens uppgift är att få deltagarna att göra vad som planerats och bestämts i förväg. I sådana projekt anlitas sällan externt stöd. Det är vanligt att utvecklingsarbetet genomförs utan att anpassas till de lokala förutsättningarna.



Figur 4: Planeringsstrategin ger direktiv uppifrån, nätverksstrategin betonar jämlika relationer och aktiveringsstrategin öppnar för synpunkter underifrån (Svensson & von Otter 2000, Målqvist 2005)

Aktiveringsstrategin innebär att utvecklingsarbetet bedrivs underifrån genom att de grupper som är mest berörda deltar i att formulera problem och lösa problem med anknytning till sin egen vardag. Här kan eldsjälar ha stor betydelse, vilket dock gör systemet sårbart. Om exempelvis projektledaren slutar i förtid kan det vara bli svårt att upprätthålla personalens engagemang och nå långsiktiga effekter. Projektledarens roll är att stödja och motivera deltagarna men även att delegera arbetsuppgifter för att skapa delaktighet.

Nätverksstrategin bygger på att olika aktörer med gemensamma intressen samarbetar på ett jämlikt sätt mot ett konkret, produktionsinriktat mål. Om denna strategi används på en regional eller nationell nivå ställs extra höga krav på projektledningen att organisera och leda arbetet så att deltagarna får en tydlig helhetsbild och arbetar mot samma mål.

Under Bryggeriprojektets Fas 1, när projektet fick externt stöd, användes samtliga dessa tre strategier i olika skeden. Bryggareföreningens beslut om att införa den branschgemensamma leveransnormen fattades exempelvis enligt planeringsstrategin. Arbetet kring ”5 steg” krävde uppbyggnad av nya kommunikationskanaler både mellan och inom olika organisatoriska nivåer vid bryggerierna och gentemot kunderna. Det krävdes sedan ett kontinuerligt arbete för att upprätthålla dessa kanaler. Ansträngningarna att göra de anställda delaktiga i utvecklingsarbetet skedde i enlighet med aktiveringsstrategin, och mycket av projektledningens insatser gjordes utifrån nätverksstrategin. Det är ofta svårt för en enda person att arbeta enligt alla tre strategierna, eftersom de kräver olika kompetenser. De två projektledarna kompletterade varandra på så sätt att den fackligt aktiva projektledaren till stor del tillämpade planeringsstrategin och den externa projektledaren i högre utsträckning arbetade utifrån nätverk- och aktiveringsstrategierna. (Målqvist 2003).

Det fanns tydliga skillnader mellan nätverken när det gällde att åstadkomma hållbara resultat under Fas 1. Dessa skillnader hade till stor del att göra med hur utvecklingsarbetet var organiserat. I nätverk 1, där projektledningen (det externa stödet) stöttade nätverksdeltagare i kontakter med restaurang- och fastighetsägare, förbättrades en betydligt större andel varuintag genom ombyggnad och hissinstallationer. I övriga regioner, där nätverken saknade sådant stöd, tillämpades en enkel planeringsstrategi, där den vanligaste ”lösningen” var att chaufförerna lämnade godset vid trappan. Detta resulterade i att arbetsmiljöproblemet flyttades över till restaurangpersonalen. (Målqvist 2003).

I vilken omfattning tillämpades olika utvecklingsstrategier i Bryggeriprojektets Fas 2?

En stor del av insatserna i Fas 2 liknar i första hand *planeringsstrategin*. Det faller sig helt naturligt när det gäller styrgruppen, eftersom dess uppgift var att styra arbetet och ge förutsättningar för att leveransnormen kunde införas och tillämpas. Kallelsen till de konstituerande mötena i de nya nätverken kan beskrivas som en order från Bryggareföreningen om vilka personalkategorier som skulle infinna sig från respektive bryggeri, samt vilka frågor som skulle avhandlas vid mötet. Projektledaren var den mest aktive på många möten och gjorde huvuddelen av det löpande arbetet på egen hand mellan mötena. Detta bidrog troligen till att många nätverksdeltagare tog få initiativ.

Det fanns även vissa inslag av *aktivering* i samband med att de nya nätverken kom igång, i första hand genom informationsutbyte mellan lokala arbetsplatser och nätverksdeltagare.

Utvärderingen visar på brister i hur strategierna användes. Nätverk var en viktig del av utvecklingsstrategin – framförallt för spridningen – men det var i första hand nätverken i storstäderna som fungerade som det var tänkt. Nätverk 1, som funnits längst och fått mest stöd Bryggareföreningen, fungerade bäst och uppfyller i många avseenden förutsättningarna för en framgångsrik *nätverksstrategi* men har även inslag av *planering*. Projektledaren kände deltagarna sedan Fas 1, fortsatte samarbetet ”som vanligt” och kände sig uppenbart mest ”hemma” i detta nätverk. Här fanns mer inslag av dialog än i de nya nätverken, t ex i form av att deltagare kontaktade varandra mellan nätverksmötena för att diskutera gemensamma frågor. Det var också i detta nätverk som projektledaren först fick avlastning med administrativa uppgifter. De övriga nätverken startades och drevs i högre grad enligt en planeringsstrategin med mer formella än informella kontakter.

5.4 Externt stöd

För att organisera för hållbar utveckling krävs oftast ett kvalificerat stöd utifrån. Utveckling handlar om att bryta, byta och befästa rutiner, något som förutsätter medvetenhet, systematik och kritisk analys. (Björn m fl 2002, Svensson m fl 2001, Målvist 2005)

Under Fas 1 tillhandahöll de båda projektledarna ett sådant stöd. Den extern-rekryterade projektledaren (personalvetaren) stod för en teoretiskt baserad struktur för arbetet, som kan liknas vid den kombination av strategier för utvecklingsarbete som beskrivs av Svensson & von Otter (2000). Nätverk 1 fick under Fas 1 stöd och hjälp från de båda projektledarna med att bygga upp nätverket, ledning i hur arbetet kunde bedrivas och vilka frågor som kunde behandlas inom nätverkets ram. Flera av dem som varit med i nätverket från början lyfte fram personalvetarens insatser som avgörande för att projektets Fas 1 initierades och genomfördes. Hon tog bl a en rad kontakter med enskilda nätverksdeltagare, både på det formella och informella planet, inför nätverksmötena. Hon hade inget egenintresse av projektet och hade därför goda möjligheter att hålla en kritisk distans. Hennes roll skiljer sig från en traditionell konsultroll, där en utredning eller förändring utförs enligt kundens beställning, och konsulten därefter lämna arenan. Den andra projektledaren identifierade sig i hög grad med branschen och hade både i Fas 1 och 2 ett starkt engagemang för att nätverken skulle fungera och leveransnormen upprätthållas.

Från att ha drivit frågorna som facklig företrädare hade han nu fått en anställning med ansvar för att genomföra visionen i praktiken.

Också rollen som ensam projektledaren i Fas 2 kan på sätt och vis betraktas som externt stöd, eftersom projektledaren arbetade på central nivå inom Bryggareföreningen med uppdraget att starta och driva nätverk regionalt. Samarbetet med den externa projektledaren under Fas 1 gav honom nya lärdomar om organisationer och förändringsarbete, som han delvis använde sig av när han ensam fick projektledaransvaret. Den nya arbetssituationen innebar dock en stor förändring. Utvärderaren och projektledaren förde återkommande informella samtal i samband med gemensamma resor till nätverksmötena under Fas 2, där det tydligt framkom att projektledaren kände sig ensam i sitt arbete gentemot nätverken och saknade en erfaren, utomstående diskussionspartner.

Även Arbetsmiljöverkets representanter fungerade som en form av externt stöd. De legitimerade bryggeribranschens utvecklingsarbete genom att delta i de nya nätverken och hade mandat att vidta åtgärder gentemot enskilda företag, t ex ifråga om bristfälliga varuintag.

De förde dessutom andra aktuella frågor vidare för åtgärder inom verket. Arbetsmiljöverket gav även goodwill åt bryggeribranschen genom att lyfta fram dess arbetsmiljöinsatser som ett gott exempel i olika sammanhang.

5.5 Lärande

En hållbar utveckling förutsätter att uppnådda resultat försvaras och integreras i den ordinarie verksamheten enligt en genomarbetad strategi. Viktiga förutsättningar för att uppnå detta är kommunikationskanaler för att informera, förankra och skapa delaktighet samt *utvecklingsinriktat lärande*. För att uppnå ett lärande krävs tid och resurser och att olika perspektiv möts och integreras. Detta förutsätter aktiva, tillitsfulla deltagare, som identifierar problem, kritiskt granskar förutsättningar ur olika perspektiv och hittar egna lösningar. Vid sk *anpassningsinriktat* lärande bestäms mål och medel i förväg, vilket leder till ett mer passivt deltagande. (Ellström 2001, Docherty m fl 2002). Att ta sig an frågor som kräver analys, lösningar, utvärdering och kritisk granskning kan leda fram till utvecklingskompetens (Björn m fl 2002). I detta avsnitt görs en analys av lärprocesserna i projektet.

En *svaghet* i lärandeprocessen var att Bryggareföreningen försatt möjligheten till viktig kunskapsöverföring mellan avgående och tillträdande projektledare sommaren 2004. Den nye projektledaren saknade kunskaper om leveransnormens tillkomsthistoria och tillträdde inte förrän den ursprunglige projektledaren slutat. Bryggareföreningen utnyttjade alltså inte de förutsättningar som fanns för ett utvecklingsinriktat lärande.

Bristen på förutsättningar för lärande gällde inte bara projektorganisationen. Projektledaren lyckades inte helt förmedla sina lärdomar om nätverksarbete till deltagarna i nätverken. Det var inte heller självklart att lärandet fördes vidare till andra på arbetsplatsen, eftersom nätverken var mer inriktade på att hitta konstruktiva lösningar på konkreta problem än på att skapa en bred delaktighet på berörda arbetsplatser.

Effekterna av lärandet i projektet märktes tydligast hos projektledaren, som använde sig aktivt av vad han lärt i samarbetet med den externa projektledaren i Fas 1 och utifrån hur Nätverk 1 fungerade. Vid starten av de nya nätverken i Fas 2

presenterade han Nätverk 1 som en förebild. I praktiken blev det snarare en färdig mall för hur ett nätverk förväntades fungera. Detta kan ses som uttryck för ett anpassningsinriktat lärande snarare än ett utvecklingsinriktat lärande.

Det är tveksamt om alla nätverksdeltagare blev delaktiga i en lärandeprocess. Vissa nätverksdeltagare blev aktiva och lärde sig att utnyttja nätverkets möjligheter att dels driva frågor som hade med normen att göra, dels ta upp andra arbetsmiljöfrågor. Där flera yrkesgrupper deltog uppstod mer erfarenhetsutbyte och bredare diskussioner, vilket borde öka möjligheterna att nå ut med informationen till alla berörda på arbetsplatserna. I två av nätverken var *delaktigheten* inte särskilt hög. I det ena nätverket deltog få bryggerier, som representerades av personer på olika organisatorisk nivå, vilket gav obalans i nätverksdiskussionerna. I det andra nätverket byttes flera distributionsledare ut efter hand. Vissa av dessa gav inte prioritet åt arbetet med ”5 steg”, vilket bl a ledde till att många arbetsledare och chaufförer inom en region inte informerades om leveransnormen och dess tillämpning. Huruvida detta berodde på bristande engagemang och kunskap eller bristande tid är oklart.

En viss kontinuitet i nätverksmöten och bland deltagare var nödvändig för att dessa skulle kunna få en uppfattning om huruvida övriga deltagare kände sig *delaktiga* och tog nätverkets uppgift på allvar. Först därefter fanns förutsättningar för att nätverksdeltagare kunde känna *tillit* till varandra. Mötena i nätverk 1 präglades i stor utsträckning av tillit, vilket var ett resultat av flera års regelbundna möten och intensivt samarbete. Enligt projektledaren visade vissa arbetsgivarrepresentanter under nätverkets uppbyggnadsskede (slutet av 1990-talet) mer förtroende för sina konkurrenter än för det egna företagets fackligt aktiva chaufförer, som deltog i nätverket. Detta pekar på behovet av ett långsiktigt samarbete.

5.6 Avslutning

För att nå en hållbar utveckling krävs en långsiktig strategi för hur kommunikationskanaler, lärande, roller och ansvar ska organiseras. Bryggareföreningens utvecklingsarbete uppvisar sammanfattningsvis en hel rad styrkor:

- En unik samverkan mellan branschorganisation, enskilda bryggerier, fackförening och externt stöd (projektledare)
- Arbetet sträckte sig över betydligt längre tid än traditionella utvecklingsprojekt
- Det fanns ett tydligt, avgränsbart område: chaufförernas arbetsmiljö
- Målen var konkreta och mätbara: bryggerierna vägrade leverera till varuintag med mer än fem trappsteg, lägre 180 ca takhöjd osv, och antalet åtgärdade varuintag bokfördes noggrant.
- Delaktigheten och lärandet var störst i de nätverk där flera yrkesgrupper engagerade sig

Analysen pekar även på flera *svagheter*:

- Det fanns brister i återkopplingen mellan styrgrupp, projektledning, nätverk och företag
- Styrgruppen insåg inte till fullo styrkan i att använda nätverk som arbetsform för att fånga upp nya slags problem. Svårigheterna med att få de nya nätverken att fungera blev inte heller utsatt för en kritisk diskussion och analys
- Projektledarrollen var bunden till person snarare än till uppdraget
- Flera nätverk tillämpade i första hand ett anpassningsinriktat lärande, där fokus låg på att åtgärda problem
- Det skedde inget organiserat lärande mellan nätverken.

6. Diskussion

Utvecklingsarbetet inom bryggeribranschen har inneburit en unik och framgångsrik satsning, som lett till förbättrad arbetsmiljö för chaufförerna och ett ovanligt väl utvecklat samarbete mellan olika företag och yrkesgrupper. Det hade dock troligen gått att komma längre om det funnits en större medvetenhet om vilken dynamik som fanns i de regionala nätverken.

Det finns många exempel på ambitiösa utvecklingsprojekt som misslyckats på grund av yttre faktorer, t ex påtvingade omorganisationer eller strukturförändringar långt utanför projektets ram, som på ett negativt sätt påverka förutsättningarna för projektet (Aronsson & Sjögren 1994, Moldaschl 2002). Även bryggeribranschen löper en sådan risk. Olika förändringar på samhällsnivå ifråga om EUs alkoholpolitik kan leda till allt hårdare konkurrens och nya konsumtionsmönster. Detta skulle kunna påverka branschens ekonomi eller hota branschens sammanhållning på ett sådant sätt att stödet till arbetsmiljösatsningar minskar. Då skulle även möjligheterna att åstadkomma en hållbar utveckling på arbetsmiljöområdet försvåras. En strategi för hållbar utveckling kräver långsiktighet och systematik, och den kan inte enbart bygga på att man kortsiktigt löser problem. Det förutsätter att de praktiska lösningarna blir en del av ett strategiskt arbete, som innefattar ett gemensamt handlande och lärande mellan berörda yrkesgrupper. En sådan kunskap har byggts upp inom branschen. Mycket talar alltså för att en stor del av resultaten i form av fysiska arbetsmiljöförbättringar kommer att bli beständiga. Analysen visar även på olika brister, framför allt ifråga om projektorganisation, projektledarroll, strategier för förändring och möjligheter till lärande. Det är inte självklart att den organisation för utveckling som finns idag förmår utvecklas vidare och lösa andra gemensamma problem, skapa bättre arbetsförhållanden och effektivare logistik inom bryggeribranschen. Lärandet måste ständigt upprätthållas, engagemanget återskapas och ledningens ägarskap manifesteras. Även förankring är ett viktigt inslag i en sådan process.

En slutsats av denna utvärdering är att det är möjligt för bryggeribranschen att upprätthålla vad man åstadkommit med hjälp av den utvecklingsorganisation som byggts upp. Det utvecklingsarbete som inleddes 1994 pågick fortfarande i början 2006.

Erfarenheterna från bryggeriområdet kan bidra till att andra branscher får upp ögonen för arbetsmiljöfrågor som strategiskt och ekonomiskt viktiga och praktiskt möjliga att hantera på branschnivå.

Referenser

1. Arbetarskyddsstyrelsen. *Arbetsmiljöundersökning 1997*.
2. Arbetarskyddsstyrelsen. *Arbetsmiljöundersökning 1999*.
3. Aronsson G & Sjögren A. *Samhällsomvandling och arbetsliv*. Arbetsmiljöinstitutet 1994.
4. Backman L, Leijon O, Lindberg M, Pernold G, Petterson I-L. *Att skapa hälsofrämjande arbetsplatser inom vård och omsorg - en kunskapssammanställning*. Arbets- och miljömedicin, Stockholms läns landsting, rapport 2002:2.
5. Banke P & Holsbo A (2002). *Institutional support for developing SMEs*. I: Docherty P m fl: *Creating sustainable work systems. Emerging Perspectives and Practice*. Routledge, London.
6. Berg L & Bjärås G (1996). *Utvärdering av hälsofrämjande och förebyggande arbete – en metodbok*. Studentlitteratur, Lund.
7. Björn C, Ekman Philips M, Svensson L. *Organisera för utveckling och lärande. Om skolprojekt i nätverksform*. Studentlitteratur 2002.
8. Blomberg J. *Myter om projekt*. Nerenius & Santérus förlag 1998.
9. Brunnberg H, Hagberg M, Härenstam A, Josephson M, Pingel B, Robertsson H, Westerholm P & Wigaeus Hjelm E. *Att skapa goda arbetslivsprojekt – från idé till genomförande. En utvärdering av initiering och implementering av 32 projekt i Stockholms läns landsting som erhållit bidrag från Arbetslivsfonden*. Arbetslivsinstitutet 1996:11.
10. Brännberg T. *Eldsjälar och projektmakare*. I: Sahlin, I (red.): *Projektets paradoxer*. Studentlitteratur, Lund 1996.
11. Brödner P & Forslin J. *O Tempora, O Mores! Work intensity – why again an issue?* I: Docherty P m fl: *Creating sustainable work systems. Emerging Perspectives and Practice*. Routledge, London 2002.
12. Docherty P, Forslin K & Shani AB (ed.): *Creating sustainable work systems. Emerging Perspectives and Practice*. Routledge, London 2002.
13. Drydén G & Vos J. *Inlärningsrevolutionen*. Brain Books, 1994.
14. Ellström P E. *Lärande och innovation i organisationer*. Centrum för studier av människa, teknik och organisation. I: Backlund, T m fl (red.). *Lärdilemman i arbetslivet*. Studentlitteratur, Lund 2001
15. Engwall M. *Jakten på det effektiva projektet*. Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm 1998
16. Galbraith J. *Structural responses to competitive strategies*. I: Kilmann R & Kilmann I m fl: *Making organizations competitive. Enhancing networks and relationships. Across Traditional Boundaries*. Jossey-Bass, San Franciscos 1991.
17. Gustavsen B, Ekman Phillips M & Hoffmaier B. *Concept-driven Development and the Organization of the Process of change. An Evaluation of the Swedish Working Life Fund*. John Benjamins, Amsterdam 1996.
18. Gustavsen B, Finne H & Oscarsson B. *Creating Connectedness. The Role of Social Research in Innovation Policy*. John Benjamins, Amsterdam 2001 .
19. Harden A, Peersman G, Oliver M, Mauthner M & Oakley A. *A systematic Review of the Effectiveness of Health Promotion Interventions in the Workplace*. I: *Occup. Med.* Vol. 49, No.8, pp 540-548, 1999.

20. Herzberg F, Mausner B & Snyderman BB. *The motivation to work*. John Wiley & Sons Inc., New York 1959.
21. Jeding K, Hägg GM, Marklund S, Nygren Å, Theorell T & Vingård E. *Ett friskt arbetsliv. Fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering*. Arbete och Hälsa 1999;22, Arbetslivsinstitutet.
22. Jerkedal Å. *Utvärdering – Steg för steg. Om projekt- och programbedömning*. Norstedt Juridik AB, Stockholm 1999.
23. Källestål C (Red) Bjurvald M, Menckel E, Scherström A, Schelp L & Unge C. *Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser. Effekter av interventioner refererade i systematiska kunskapsöversikter och i svenska rapporter*. Statens folkhälsoinstitut, 2004:32.
24. Kilmann R. *Social systems Design. Normative Theory and the MAPS Design Technology*. Elsevier-North Holland, New York 1977.
25. Kira M. *Moving from consuming to regenerative work*. I: Docherty P m fl: *Creating sustainable work systems. Emerging Perspectives and Practice*. Routledge. London 2002.
26. Moldaschl M F. *A resource-centred perspective*. I: Docherty P m fl: *Creating sustainable work systems. Emerging Perspectives and Practice*. Routledge. London 2002.
27. Moreno JL. *Who shall survive?* Nervous and Mental Disease Publishing. Washington DC 1934.
28. Måqvist I. *Hållbar förändring – systematiskt arbetsmiljöarbete på branschnivå*. Arbets- och miljömedicin, Stockholms läns landsting, 2003:2.
29. Måqvist I. *Ledning för hållbar förändring. Utveckling, rationalisering och arbetshälsa – kan de förenas?* Arbets- och miljömedicin, Stockholms läns landsting, 2005:4.
30. Parmund M, Brunnberg H, Petterson I-L & Backman L. *Utvärdering av projektet Hälsa – arbetsliv – kvinnoliv (HAK)*. Statens Folkhälsoinstitut 2002.
31. Petterson I-L. *Ökat inflytande genom empowerment. Utvärdering av ett program för medarbetarutveckling inom Solna Stads äldreomsorg*. Arbets- och miljömedicin, Stockholms läns landsting, Stockholm 2002:4.
32. Sandberg Å & Targama A. *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationen*. Studentlitteratur 1998.
33. SCB. *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2004*.
34. Starrin, B, Dahlgren L, Larsson S & Styrborn S. *Along the path of discovery – Qualitative methods and grounded theory*. Studentlitteratur, Stockholm 1996.
35. Stockholms läns landsting, Yrkesmedicinska kliniken. *Arbetsmiljörapport 1991. Om samband mellan riks faktorer och ohälsa i Stockholms läns arbetsliv*.
36. Stockholms läns landsting, Yrkesmedicinska enheten. *Yrkesförare 1994. Rapport om arbetsmiljö och sjuklighet bland yrkesförare med särskild inriktning på förhållanden inom Stockholms län*. Rapport 5/1994.
37. Stockholms läns landsting, Yrkesmedicinska enheten. *Arbetshälsorapport 1995. Om samband mellan arbetsvillkor och ohälsa i Stockholms län*.
38. Svensson L, Andersson M, Paulsson J & Åberg C. *Att leda projekt och utvecklingsprocesser*. Visanu-rapport 2005:18.
39. Svensson L, Randle H, Eklund J & Aronsson G. *Bortom projektet. Från resultat till långsiktiga effekter*. Arbetslivsinstitutet, 2006 Under utgivning.
40. Svensson L & von Otter C. *Projektarbete teori och praktik – med Sagan om diamanten som sprängdes*. Santérus förlag, Stockholm 2000.

41. Svensson L, Jakobsson E & Åberg C. *Utvecklingskraften i nätverk. Om lärande mellan företag*. Santérus förlag, Stockholm 2001.
42. Svensson L, Brulin G & Ellström P-E: *Innovations- och lärprocesser i den nya ekonomin*. I: Svensson L, Brulin G, Ellström P-E & Widegren Ö (red.): *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Arbetsliv i omvandling, 2002:7. Arbetslivsinstitutet.
43. Tåhlin M. *Trettio års arbetsmiljösatsning – till vad nytta?* Arbetsmarknad & Arbetsliv 7, nr 2, 2001.
44. West M & Patterson M. *Work. A Profitable Occupation?* CentrePiece, 1998, 3(3).