

Arbetsmiljöarbete som utvecklingsmotor

Erfarenheter från regional utveckling i Dalarna

Ing-Marie Andersson och Gunnar Rosén

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2005:6

ISSN 1401-2928

Forskning om utvecklingsprocesser
Enhetschef: Göran Brulin



Arbetslivsinstitutet

Förord

Under 1998 genomfördes diskussioner runtom i landet som en förberedelse för tecknande av regionala tillväxtavtal. En av de grupperingar där sådana diskussioner genomfördes utgjordes av representanter för fem kommuner runt Siljan. Eftersom man då observerat att Arbetslivsinstitutet genomgick en process som innebar olika regionala etableringar såg man det som naturligt att ställa frågan till institutet om det kunde vara aktuellt med en etablering vid Siljan.

I den här rapporten har vi beskrivit vad som blev resultatet av den framställan, hur frågan hanterades, den process med forskarstödd utveckling som inleddes men också en del av de aktiviteter som kom att följa. Vi vänder oss med den här rapporten inte bara till forskarsamhället utan kanske än mer till personer som i sin verksamhet involveras i att på samhällsnivå bygga upp en samverkan. I det här fallet, som i alla andra liknande sammanhang kom målen att formas utifrån de involverade personernas egna perspektiv, kompetenser och erfarenheter. Det är vår förhoppning att läsaren i denna beskrivning kan finna inspiration och användbara erfarenheter hur en regional samverkan byggts upp i ett fall med givna ramar. Vi vill här också passa på att tacka alla de personer som mer eller mindre aktivt tagit del i den samverkan som blivit resultatet. En samverkan som nu har en stadig regional grund vid det Tema Arbetsliv vid Högskolan Dalarna som blivit ett viktigt resultat. Vi ser med stor tillfredsställelse hur temat stärker sin ställning som en regional utvecklingsmotor inom verksamhetsområdet.

Stockholm i februari 2005

Ing-Marie Andersson

Gunnar Rosén

Uppdraget och dess bakgrund	5
Arbetsmiljöfrågor ute	5
Första sonderingarna	6
Vad kunde ALI erbjuda	6
Länet mötte upp.....	7
Förstudiens uppläggning	7
Ödmjukhet, intresse och kunskap.....	8
Riktlinjerna läggs fast.....	9
Rekryteringsproblem och arbetsmiljö	9
Den mobila strategin	10
Dalarna bjuder upp och ALI tackar ja och... ..	10
Forskning och utveckling byggs upp parallellt med finansiering	11
att...-projektet och allt annat	11
Fyra av delprojekten.....	12
Vägen mot en fungerande och attraktiv arbetsplats.	12
Ett nätverk av verkstadsföretag.....	13
Enighet kring oro för personalförsörjning	13
Förutsättningarna kartläggs	14
Återkopplingar	15
Vad tycker "folk på stan"	16
Visualisering som förändringskatalysator	16
Utveckling ledde till kunskapshunger.....	18
Kommunens näringslivskontor - en viktig partner.....	19
Eldsjälar.....	20
Ett försök att återföra arbetsintensiv produktion till Dalarna.....	20
Återstart - en realistisk möjlighet?	20
Problem redan i starten.....	21
Ett misslyckande med flera orsaker	21
Inre spänningar	21
Forskarmedverkan - en störning?.....	22
Belastningsskador.....	22
Flerpartssamverkan för arbetsmiljöutveckling.....	23
Förutsättningslösa samtal med obalans	23
En långsam process....	23
.... som för framåt	24
Hälsoaspekten var inte primär	25
En utbildningsbas för träbranschen.....	25

En gammal spånplattfabrik	26
Branschens behov.....	26
Nätverksföretagens behov.....	26
Andra aktörer kommer in	27
En första test av utbildningsbasen.....	28
Företagens behov blev styrande - branschen kom aldrig in	28
Diskussion.....	29
Från ALI-filial till mobila arbetsmiljöforskare	29
Kan arbetsmiljöarbete vara en förändringsmotor?.....	30
Laminär eller turbulent strömning?	31
Parternas upplevda nytta är drivkraften	31
Lång väg från källa till hav	32
Den inre energin	32
Vem äger problemet.....	33
Utveckling och utbildning.....	33
Vems förtjänst?	33
Personlig utveckling	34
När forsen stannar	34
Interaktivt förhållningssätt - mötet mellan forskning och praktik.....	35
Mötet mellan forskning och praktik - forskarnas begrundande	35
Slutord	36
Sammanfattning	38
Summary.....	39
Referenser.....	40

Uppdraget och dess bakgrund

I mars 1999 ställdes en fråga till Arbetslivsinstitutet (ALI) från kommunerna runt Siljan om en etablering av forskning i regionen. I samband med förarbetena för länets tillväxtavtal med staten hade man observerat att ALI etablerade regionala forskningsstationer på andra orter i landet. Tanken föddes att arbeta för att en sådan också skulle etableras någonstans vid Siljan. I ett förslag till igångsättning av en forskningsprocess kring strategiska arbetslivsfrågor angavs följande som bakgrund;

Vi kan idag konstatera att området kring Siljan i likhet med många andra regioner haft en i stort negativ befolkningsutveckling under större delen av 90-talet - Leksand undantagen. I huvudsak är det traditionella orsaker bakom de senaste årens utveckling men vi kan också konstatera att det finns flera viktiga brister på arbetsmarknaden och i de dominerande småföretagen som gör läget något hotfullt inför 2000-talet. Vi tänker på befolkningens låga genomsnittliga utbildning, alltför svag tillväxt inom befintliga företag, svårigheten att få tillbaka tidigare utflyttade och idag välutbildade personer med specialistkompetens, den otillräckliga nyetableringen av företag och en brist på växande tjänsteföretag, inte minst IT-baserade.

I det skedet hade emellertid ALI redan bundit fast så mycket resurser i de redan beslutade regionala etableringarna att någon ytterligare inte var aktuell. Svaret till Siljanskommunerna blev därför snabbt "nej tack" men med ett förslag till en öppning i form av att låta ett par forskare få i uppdrag att undersöka förutsättningarna för en samverkan mellan regionen och institutet. En fast etablering i någon form var däremot inte aktuell. Det gjordes också tidigt klart från institutets sida att en eventuell samverkan inte kunde begränsas till en så liten region som Siljansbygden utan borde vidgas till hela länet. Det var där vi kom in i bilden.

Arbetsmiljöfrågor ute

Vid den här tiden var intresset för arbetsmiljöfrågor i Sverige nere på en låg nivå. Efter 70- och 80-talens intensiva uppbyggnad av arbetsmiljöarbetet, bland annat i form av ökade satsningar på företagshälsovård, arbetsmiljö tillsyn och arbetsmiljöforskning blev 90-talet en avvecklingens period, inledningsvis i form av borttaget statsbidrag till företagshälsovården. 90-talets inledande ekonomiska lågkonjunktur med kraftigt ökande arbetslöshet som följd bidrog också till att förskjuta de fackliga organisationernas intresse från arbetsmiljöfrågor till frågor kring företagets förmåga att överleva och utvecklas. ALI bildades år 1995 genom en sammanslagning av det tidigare Arbetsmiljöinstitutet, det mindre Institutet för arbetslivsforskning och delar av Arbetsmiljöfonden. Omorganisationen sågs som en logisk följd av de stora förändringar i världsekonomin som skett under den senaste tioårsperioden och syftet var bland annat

att andelen arbetsmiljöinriktad forskning skulle minska kraftigt i den nya organisationen. De nu aktuella frågorna kring den kraftigt ökade arbetsrelaterade sjukfrånvaron och därmed sammanhängande kostnader för staten uppmärksammades först ett par år senare.

Första sonderingarna

Vi hade alltså tackat ja till ett uppdrag som hade en bredd avsevärt utöver det vi var vana vid. Under en kort inledningsperiod fick vi stöd i vårt arbete av en person med bred erfarenhet av arbetslivsutveckling. Tillsammans besökte och samtalade vi med ett antal representanter för länsstyrelsen, näringslivet, fackliga organisationer, högskolan samt andra relevanta aktörer i länet. Den outtalade frågan vi hade med oss var om det fanns ett reellt intresse i länet för en utvecklad samverkan med ALI eller om intresset mer kunde karakteriseras som en av många åtgärder för att dra till sig statliga bidrag och arbetstillfällen. Var ett genuint intresse för forskarstödd utveckling det man såg framför sig eller var det ett tjusigt kontor i Mora?

Besöken och samtalen gav en inblick i ett antal organisationer som på intet sätt kunde sägas ha en samsyn om hur en eventuell samverkan med arbetslivsforskare skulle vara till nytta för länet. Det var mer fråga om att lyssna vad man exempelvis hade för aktuella planer på länsstyrelsen kring att skapa en regional organisation som skulle ordna in alla samhällsaktörerna av intresse för näringslivet under en hatt. "En dörr in" var mottot man arbetade efter. Att länsstyrelsens tankar inte tagits emot med någon större entusiasm av de som tänktes ingå i detta blev snart tydligt. Kanske kan det senare bildade "Region Dalarna", med syftet att bland annat "samordna idag spridda utvecklingsresurser" beskrivas som ett resultat av länsstyrelsens strävanden som de då beskrevs för oss.

Vad kunde ALI erbjuda

Slutsatserna av de diskussioner vi fört övertygade oss alltså inte helt vad gällde vår fråga om ett genuint intresse för av ALI forskarstödd utveckling i länet. Ett av skälen till det var att det inte alltid är helt lätt att förklara vad det skulle kunna innebära. Det hade naturligtvis inte heller varit rimligt att måla upp en bild som om de samlade forskarresurserna inom alla olika områden bara satt och vänta på att få ta sig an regionens utvecklingsfrågor. Vi var naturligtvis tvungna att tänka oss en situation där en samverkan från institutets sida till stor del skulle baseras på de resurser vi förfogade över eller möjligtvis såg en mycket tydlig och intressant uppgift för. Erfarenheterna senare har visat att denna bedömning var riktig. Antalet medverkande forskare från institutet förutom den grupp vi representerade har varit begränsad. Det behövs antingen kraftiga styrmedel eller uppenbart intressanta och lämpliga forskningsuppgifter för att kunna konkurrera med annan verksamhet.

Trots de frågetecken vi hade anledning att resa kring förutsättningarna för samverkan ledde våra första Dalaresor till slutsatsen att det fanns förutsättningar nog för att

yttreligare fördjupa oss i form av en förstudie. Vårt förslag innebar att vi skulle begränsa oss till en samverkan kring de mindre tillverkningsföretagens i Dalarna utveckling. Denna begränsning utgick tydligt från insikten att en eventuell fortsättning måste ha sin bas inom ett område där vi som huvudansvariga hade något särskilt att ge. Ett viktigt, kanske avgörande, ställningstagande som vi ser det idag. Därigenom såg vi en möjlighet att bygga upp något från en bas där vi kände oss väl hemmastadda. Begränsningen avsåg inte något särskilt område vad gällde tillverkningsföretagens utvecklingsmöjligheter, förutom att det naturligtvis måste ligga inom ALI's verksamhetsområde. Förutom denna begränsning som gav oss en form av trygghet vilade vårt ställningstagande om att fortsätta processen också på det faktum att vi identifierat en person inom Högskolan Dalarna (HDA) som visat ett starkt engagemang för en samverkan mellan ALI och regionen.

Länet mötte upp

Den otydlighet som vi i vissa avseenden kunde förnimma tidigare kring en eventuell samverkan med institutet medförde inga för oss synliga problem för fortsatt arbete. Länsstyrelsen beslutade om medel och två representanter utsågs att tillsammans med oss genomföra en förstudie kring på vilket sätt ALI genom forskarstödda utvecklingsinsatser kan stödja de mindre tillverkningsföretagens möjligheter att utvecklas. Båda hade varit aktiva i de förarbeten för Siljanskommunernas tillväxtavtal som lade grunden till kontakten med ALI.

Förstudiens uppläggning

Förstudiens arbetsgrupp bestod alltså av författarna representerande ALI och de två representanterna från regionen. Uppdraget bestod i att undersöka vilka utvecklingshinder som finns bland de mindre tillverkningsföretagen i regionen. De inledande mötena i gruppen användes till att diskutera metod för arbetet. Skulle vi utforma en enkät att sända ut till länets alla mindre tillverkningsföretag med frågor kring utvecklingshinder och behov av forskarstöd eller skulle vi kanske göra det till ett urval? Tanken på en enkät avfärdade vi snabbt eftersom vi dels kunde räkna med ett mycket stort bortfall, småföretagare anser sig oftast ha viktigare saker att prioritera (Beckérus m fl 1985), och dels skulle kvaliteten på de svar vi kunde få in sannolikt vara bristfällig. Anledningen till det senare är bland annat att det inte är helt självklart för småföretagare vad ALI och forskarstött utveckling är. Vi satsade istället på ett upplägg i tre steg och som helt baserades på samtal kring de aktuella frågorna. För att göra det möjligt att hinna under utsatt tid valde vi också att begränsa oss till fyra av länets 15 kommuner. Dessa var Orsa och Rättvik som fick representera delar av Dalarna med en småföretagar- och hantverkstradition samt de två bruksortskommunerna Avesta och Smedjebacken.

Idén med enkäter övergav vi alltså relativt snabbt men vi kom ändå överens om ett antal frågeställningar som vi skulle ta upp i samband med undersökningens etapp ett

och två. Etapp ett innebar att vi kontaktade kommunernas näringslivskontor (i ett fall kommunledning) för ett möte då vi också önskade få med representanter för aktuella (mindre tillverkningsföretag) företag i kommunen. Urvalet gjordes av respektive näringslivsansvariga/företagarförening som också hade möjlighet att bjuda in andra från kommunen. Vid dessa möten gav vi en kort bakgrund vilket bland annat innefattade en helt nödvändig beskrivning av vad ALI är. Vi berörde också varför Siljansregionen tagit initiativ till en samverkan med institutet och försökte också ge en bild av vad forskarstödd utveckling skulle kunna innebära för företagen och kommunerna. En inte helt enkel uppgift. Diskussionerna som varade ett par timmar följde i övrigt ämnet med stöd i de frågeställningar vi önskade belysa.

Vid varje möte på näringslivskontoren framförde vi önskemål om att få ha enskilda samtal med ett begränsat urval småföretagare på deras företag. I några fall var dessa redan med vid det första mötet i kommunen. För att hinna med fler företag men framförallt för att få så avspända samtal som möjligt, delade vi upp arbetsuppgiften mellan oss tre forskare i undersökningsgruppen. Samtalen med företagen i deras egen miljö, som vi här kallat etapp två, följde en på förhand överenskommen intervjuguide, ett alternativ till den enkät vi tidigare övervägt. Upplägget var i övrigt ett samtal med chefen kring de aktuella frågorna. Vilka möjligheter till utveckling såg man för företaget? Vilka hinder fanns det? Vad skulle en arbetslivsforskare kunna göra för nytta för företaget? Diskussionerna fördes ur ett så brett arbetslivsperspektiv som möjligt men det var nog ofrånkomligt att vi från ALI intresserade oss för arbetsmiljöfrågor något mer. Det här var alltså, som berörts tidigare, vid en tid då arbetsmiljöfrågor visades ett mycket begränsat intresse. Vi tog därför inte upp sådana frågor i första hand, utan ledde försiktigt samtalet via andra aspekter på och förutsättningar för verksamheten.

Ödmjukhet, intresse och kunskap

De företag som valts ut för närmare diskussion välkomnade oss för ett besök. Samtalen ute på företagen visade sig vara den kanske viktigaste delen av vår förstudie. Att vara akademiker, forskare och i vårt fall dessutom från en stor statlig, för de flesta, okänd institution från Stockholm är inte det enklaste utgångsläget för ett sådant möte. Ödmjukhet inför och intresse för en verksamhet som ofta kan vara en viktig del av ett livsverk är då en nödvändighet. Det innebär i praktiken att man vid ett sådant möte måste börja med att försöka radera ett antal eventuella fördomar om sig själv. För oss från ALI var det viktigt att vi under årens lopp dels lärt känna svensk tillverkningsindustri utan och innan samt att vi åtskilliga gånger tidigare fört diskussioner på tu man hand med såväl personal som chefer på liknande företag. Det gäller ju som i alla andra sammanhang att försöka möta den man skall samtala med på dess hemmaplan så mycket som möjligt. I de här fallen gällde det ofta att ju mindre "akademi" vi utstrålade desto bättre. När väl ett förtroende för oss som representanter för ALI och något litet intresse för det vi representerade byggts upp gick samtalen alltid utmärkt. Sammanlagt genomförde vi 19 sådana diskussioner med chefer för mindre tillverkande

företag representerande allt från kugghjuls- och kättingtillverkning till timmerhusproducenter.

De hinder för utveckling man lyft under samtalen spände naturligtvis över ett mycket brett område. Det handlade om möjligheter att låna rörelsekapital, svårigheter att torka nysågad björk, problem vid generationsväxling i företagen, m.m. Det var alltså inte alltid det var tydliga frågor för insatser från arbetslivsforskare i allmänhet och arbetsmiljöforskare i synnerhet. Vid ett arbetsgruppsmöte analyserade vi de intryck vi fått från de olika företagen och konstaterade att flera av företagen hade tagit upp en oro för den framtida personalförsörjningen. Man såg hur allt fler i personalen närmade sig pension samtidigt som antalet sökande till utbildningslinjer i gymnasiet av direkt intresse för företagen stadigt minskat. Någon av Dalarepresentanterna i arbetsgruppen tog därför upp frågan om det problemet skulle kunna vara en lämplig utgångspunkt för forskning och utvecklingsinsatser.

Riktlinjerna läggs fast

Därmed var vi redo för förstudiens tredje etapp, att förankra våra slutsatser bland de berörda. Detta skedde i form av ett möte dit alla de företag, kommun-, institutions- och partsrepresentanter, m.fl. vi mött och samtalat med under studien bjöds in. Inför mötet som hölls i början av december 1999 skrevs en preliminärversion av en slutrapport som också föredrogs vid mötet. Våra tolkningar och slutsatser gav naturligtvis upphov till ett antal synpunkter men mötet ställde sig utan tvekan bakom skrivningar om att föreslå en långsiktig samverkan mellan ALI och regionen och att i första hand rikta in den mot de mindre tillverkningsföretagens möjligheter att långsiktigt klara personalförsörjningen.

Efter justeringar utifrån de synpunkter som kom in vid mötet färdigställdes en slutrapport som överlämnades till ALI's ledning senare samma månad. Grunden var nu lagd och procedurerna fram till ett formellt beslut om att inleda samverkan var mer av formell karaktär. Allt var redan väl förankrat genom en parallell dialog med institutsledningen inklusive den under förstudietiden nyttillträdda generaldirektören. Ett tydligt krav från institutets sida var att regionen skulle ställa upp med minst lika stora resurser som ALI.

Rekryteringsproblem och arbetsmiljö

Utan att behöva någon längre betänketid såg vi direkt möjligheterna i att fokusera ett projekt på rekryteringsproblemet. Här hade vi ett ämne som i sig rymde mycket av förhållandena på arbetsplatsen, innehållet i arbetet, branschens och utbildningars rykte, frågeställningar som i sig rymmer en stor del av vad som ingår i begreppet arbetsmiljö. Nu såg vi en möjlighet att få användning för alla års erfarenheter från forskning kring metoder som ökar personalens motivation och engagemang för att delta i utvecklingsprocesser för bättre arbetsmiljö. Steget därifrån till utveckling för att göra industribranschen mer intressant som arbetsplats var rimligtvis inte alltför stort.

Då vi nu ser tillbaka på analysdelen av vår förstudie av förutsättningarna för forskarstödd utveckling av mindre tillverkningsföretag framträder tydligt hur vår slutliga fokusering på rekryteringsproblematiken var resultatet av en outtalad förhandlings-situation. Dalaföretagarna hade lagt grundförutsättningarna. Vi två från ALI hade våra intressen och förutsättningar. Dalarepresentanternas hade sina synpunkter och önskemål. Med dessa utgångspunkter skulle vi diskutera en problemanalys som också stämde överens med problemägarnas tolkningar.

Den mobila strategin

Önskemålet om en fast etablering av ALI i Siljansbygden möttes som tidigare nämnts av ett tydligt nej. Hur skulle då en sådan samverkan fungera praktiskt? Den mobila strategin innebar att institutets forskare skulle ha en hög grad av närvaro och delaktighet i lokala och regionala utvecklingsprocesser utan att ha någon fast etablering. Till att börja med sågs detta som svårt att förverkliga i praktiken men erfarenheterna har visat att det fungerar utmärkt och att det till och med kan ha en hel del fördelar. Den relativa närheten och bra vägar mellan Stockholm och industrialiserade delar av Dalarna innebär att det är rimligt att förlägga arbetsdagar inom i regionen också utan övernattningar. Personbil är dock en förutsättning för att klara det målet eftersom allmänna kommunikationer är alltför glesa i regionen. Har man en fast plats finns det en risk för att det begränsar den rörlighet som är så central då man arbetar mot en region.

Som forskare valde vi också att inte dela upp ansvarsområden och arbetsuppgifter alltför tydligt mellan oss. Vi valde istället att jobba som "tvillingforskare" vilket inneburit att vi till stor del delat på arbetsbördan men ändå båda vara med i samma projekt, på samma möten etc. En stor fördel vi sett i detta i kombination med bilresandet enligt den mobila strategin är att vi fått mycket bra tid för att förbereda oss inför olika möten och arbetsuppgifter samt att analysera och notera intryck efteråt. De möjligheterna får man inte lika naturlig vare sig man har en fast etablering eller om resor görs kollektivt.

Dalarna bjuder upp och ALI tackar ja och...

Den nu beslutade samverkan mellan Dalarna och ALI var nu i ett läge där institutet reserverat resurser men där de regionala resurserna var oklara. Att HDA skulle vara den huvudsakliga samverkanspartnern sågs som givet. Vid tiden var det högaktuellt för högskolan att utveckla den "tredje uppgiften" (Brolin 1998) vilket innebar att planerna på samverkan för forskarstödd utveckling låg rätt. Förutom högskolan hade också IUC (Industriellt Utvecklingscenter) Dalarna kommit in som en naturlig samverkanspartner. Drivkraften bakom detta var framförallt en av medarbetarna vid IUC som redan under höstens förstudie uppmärksammat tankarna på institutets verksamhet i regionen och tog kontakt med arbetsgruppen. När nu ALI sagt ja till samverkan drev han på för att IUC skulle gå in med resurser för att kunna säkra vidare arbete för att ordna den regionala finansieringen. Redan på ett tidigt stadium togs tankarna

om möjligheterna att utöka satsningen genom finansiering via EU's strukturfonder för Mål 1- och Mål 2-områden upp. En sådan utökad satsning med målsättningarna att öka intresset för industri och teknik, utveckla attraktiva arbetsplatser samt ökad könsintegrering och kulturell mångfald formulerades successivt under arbetsnamnet att...-projektet som senare blev den helt centrala delen i samverkan. Arbetet med att säkra den regionala finansieringen samt att söka EU-medel tog en betydande del av de regionala resurserna i anspråk under 2000. Beslut om att...-projektet kom först under 2001.

Forskning och utveckling byggs upp parallellt med finansiering

Utgångspunkten i hela planeringen har till stora delar baserats utifrån ett optimistiskt synsätt. Det innebär att trots att säkrandet av den regionala finansieringen drog ut på tiden drogs aktiviteter igång med utgångspunkten att dessa frågor kommer att lösas. En klar intention från början var att forskarutbildning skulle utgöra en central del i arbetet. Eftersom ALI i sitt beslut om samverkan åtagit sig finansieringen av en doktorand var det naturligt att kräva det motsvarande från regionen. När en doktorandtjänst annonserades ut före sommaren 2000 var det hela tiden tanken att tillsätta två. Möjligheterna till det blev dock klara först då intervjuer av sökande var klara.

Parallellt med finansieringsprocessen drogs också projekt igång bland annat i Avesta och Rättvik med syftet att studera orsakerna till ungdomars bristande intresse för industriarbete, på några träindustrier i södra Dalarna för att föra ut kunskaper om ytbehandling, i norra Dalarna för att skapa en referens- och utbildningsanläggning för träindustrin samt i Västerdalarna där en återetableringssatsning inom en konfektionsindustri följdes.

Eftersom vi redan från början såg arbetsmiljön på tillverkningsföretagen som central vad avser deras möjligheter att rekrytera personal inbjöds också parterna för tillverkningsföretagen till diskussioner kring behovet av att utveckla arbetsmiljön på företagen. Denna satsning och flera av de ovan nämnda beskrivs närmare senare i denna rapport.

Strategin från vår sida byggde alltså på en optimism om att ännu ej lösta frågor skulle lösas om vi kunde visa på resultat utifrån de resurser vi redan disponerade. En strategi som naturligtvis kan beskyllas för att vara väl djärv men som ändå fungerat. Vi är övertygade om att det motsatta, att vänta till dess att alla förutsättningar varit helt klara, hade inneburit att vi tappat tempot och förlorat de inblandades engagemang och därmed minskat möjligheterna att genomföra angelägna projekt.

att...-projektet och allt annat

Beslutet från ALI att inleda en samverkan med Dalarna utvecklades alltså successivt under 2000-2001 till att de första delarna avslutades 2003-2004. Som tidigare nämnts utgör att...-projektet bara en del, om än en huvuddel, av samverkan. Inom ramen för att... har ett 50-tal aktiviteter pågått som alla redovisats på olika vägar.

Doktorandprojekten har båda ett klart fokus på begreppet "attraktivt arbete" (Åteg m fl 2004) inom två olika branscher och med två olika ansatser. Det ena har sin inriktning mot träindustrin och det andra mot verkstadsindustrin. Dessa projekt har på ett sätt utgjort en kärnverksamhet inom ramen för institutets samverkan med regionen eftersom de direkt svarat upp på de behov om att möta tillverkningsindustrins oro för framtida personalförsörjning.

En viktig form för resultatredovisningen har varit en populärrapportserie som framförallt producerats med syftet att föra tillbaka resultaten av delstudier till problemägarna för att läggas som grund för en dialog om fortsatt utvecklingsarbete. Delprojekt som behandlar kvinnors erfarenhet från industriarbete (Bergman 2003a, 2003b) (att...-projektet 2004) möjligheter för utomnordiska arbetslösa akademiker (att...-projektet 2003a) hur timmerhusbranschen kan arbeta för att skapa attraktiva arbeten (att...-projektet 2002a), vägar för ökat teknikintresse bland unga och bland invandrarkvinnor är (att...-projektet 2003b) några av de projekt som rymts inom att...-projektet och som systematisk återrapporterats till berörda men också bredare inom länet, delvis via massmedia. Strategin har hela tiden varit att genom forskar- och utvecklingsinsatser visa på möjligheter samt att återföra detta inom länet för att stimulera till fortsatta aktiviteter.

Vi skall här gå djupare in på fyra delprojekt som vi valt, inte därför att de är särskilt framgångsrika utan mer att de belyser en del av de svårigheter och de möjligheter man kan möta i denna typ av forskarstödd utveckling. Vi har också valt att fokusera på projekt som i en eller annan form haft tydliga inslag av arbetsmiljöfrågor. Skälet till det är helt enkelt att det är i dessa vi haft vårt djupaste personliga engagemang.

Fyra av delprojekten

Vägen mot en fungerande och attraktiv arbetsplats

Att vara ägare till ett mindre företag beskrivs av många som ett totalt livsengagemang. Företagsledare i små och medelstora företag i dag anser sig dessutom ofta ha ont om tid. I många fall vilar hela ansvaret för företaget och därmed alla viktiga beslut på deras axlar. Ägandet är oftast positivt och fyller en funktion av självförverkligande. Man ser marknaden som produkternas idé och livsmiljö men också som vän och domare. Kunderna är viktiga, de får inte känna sig lurande eller utnyttjade. De svåraste arbetsuppgifterna för många är dock kontakten med myndigheter och personal (Beckérus m fl 1985)

I de flesta fall är ledarna medvetna om företagets eventuella problem vad avser hur attraktivt och intressant det är att söka sig till och att stanna kvar på företaget. Det är oftast inte ointresse som gör att man inte startat ett förändringsarbete för att lösa dessa problem utan snarare att man inte vet hur man ska gå till väga och vilka erfarenheter samt kunskaper som finns att tillgå. Det är uppenbart att de behöver tillgång till exempelvis olika utvärderade metoder, goda exempel, eldsjälar, bollplank och forskare för att komma igång med ett förändringsarbete.

Ett nätverk av verkstadsföretag

Som ett led i att närma sig mindre tillverkningsföretag i regionen kontaktades näringslivsenheten (ANS) vid en kommun i södra Dalarna av oss från Arbetslivsinstitutet. Det visade sig vara mitt i prick då ANS hade inspirerat och ledde en grupp på sju mindre verkstadsföretag som bildat en nätverksgrupp. Målet för företagen fem år tidigare var att gemensamt producera en produktkatalog och att sedan delta i en industrimässa. ANS var mycket positiva till att vi ville ta kontakt med och intressera oss för mindre tillverkningsföretags problem i regionen. Genom att i samtycke få tillgång till adresslistan över gruppen företag kunde dessa kontaktas för en intervju om eventuella hinder och möjligheter i verksamheten där Arbetslivsinstitutets forskning kunde bidra.

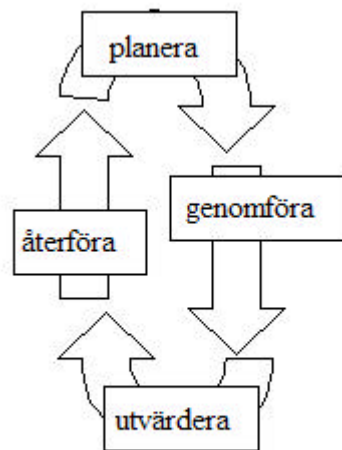
Som tidigare beskrivits kunde vid ett konsoliderande möte några månader senare de som medverkat i intervjuer från olika företag och organisationer runt om i Dalarna gemensamt konstatera att det viktigaste och mest överskuggande problemet man såg var hur en framtida arbetskraftförsörjning skulle hanteras. Detta gällde både att ersätta den stora grupp fyrtiotalister som var på väg ut i pension som att kunna nyrekrytera i samband med expansion. Olika marknadsföringsaktiviteter hade genomförts men dessa hade endast haft mycket kortvarig effekt. Det saknades strategi och kunskaper för att komma vidare. Hos vissa av företagen tittade man också på möjligheter att förlägga produktionen utanför Sverige.

I det här läget kändes det naturligt att åter söka upp ANS för att diskutera en samverkan runt attraktiva tillverkningsföretag. Det resulterade i ett möte för att diskutera ett projekt med syftet att öka möjligheterna för mindre tillverkningsföretag att rekrytera ungdomar till arbetsplatserna. I mötet deltog vi som forskare från ALI, HDa, Bergslagsgruppen tillsammans med personal vid ANS, en rektor från kommunens högstadieskola, en representant från metallfacket's lokalavdelning på orten samt en företagsledare från ett av ortens större tillverkningsföretag inom verkstadsbranschen. Diskussionerna vid mötet stämde väl in i den avsiktsförklaring flera viktiga aktörer i kommunen just undertecknat med målet att bli en attraktiv kommun. Mötet beslutade att etablera en samverkan med att...-projektet som då planerades.

Enighet kring oro för personalförsörjning

Mötet var helt överens med de mindre tillverkningsföretagen om vikten av satsningar på branschens problem att rekrytera ny personal. En genomgång visade på stora förestående pensionsavgångar inom de närmaste fem till tio åren. En intensiv diskussion visade på många olika uppfattningar om vad som borde göras. Några av mötesdeltagarna var helt inställda på att man skulle nå ett bra resultat genom en intensiv marknadsföring av bransch och utbildning. Vi pekade på vikten av att genomföra insatser med utgångspunkt från orsaken till problemet för att nå ett bestående resultat. Det kanske var så att branschen inte uppfattades som attraktiv idag och en marknadsföring skulle då möjligen kunna ge ett kortsiktigt resultat. Skolledningen påpekade att deras roll endast var att tillhandahålla utbildningsplatser inom olika områden. Skolans uppgift är inte att aktivt styra elevers val på beställning av någon bransch. Det stod ganska snart klart att det var angeläget att planera för insatser på både kort och lång sikt. Re-

sultat från kortsiktiga satsningar måste utvärderas och återföras till planeringen av de mer långsiktiga satsningarna. En första viktig uppgift var att intressera och involvera företag i projektet. Hela projektet kan ses som ett cykliskt förlopp med planering, genomförande, utvärdering, återföring och ny planering för nästa steg.



Figur 1. Utvecklingscirkel

I ett flertal efterföljande möten diskuterades olika möjligheter att gå vidare. Exempel på aktiviteter som lyftes fram var ledarskapsutbildning, att öka ungdomars intresse för industri och teknik i låga åldrar och möjligheten att använda lokala media. De begränsade möjligheterna med att påverka innehållet i artiklar skrivna av journalister belystes också. Man enades dock om att med bra planerade, genomförda och utvärderade aktiviteter som underlag kunde media spela en viktig roll i att göra resultaten kända.

Flera av de diskuterade exemplen skulle utan vidare kunnat genomföras av den lokala arbetsgruppen i kommunen men med en koppling till forskning skulle varje aktivets värde kunna utökas genom en utvärdering av effekten. Tidigare forskningsresultat kunde också göras tillgänglig i satsningen för attraktivare arbetsplatser. En slutsats från dessa möten var dock att det vore klokt att dokumentera dagens situation med utgångspunkt från de problemområden som projektet vill påverka. Vi föreslog att en faktor kunde vara unga människors attityder till industriarbete. Mötet enades om att arbeta vidare på den linjen.

Förutsättningarna kartläggs

Efter några veckors diskussioner om diverse oklarheter avseende ansvar, mål, syfte och ekonomi utarbetade vi en enkät som riktade sig till ungdomar i årskurs nio. Syftet var att i en totalundersökning i kommunen ta reda på elevernas syn på ett industriarbete och ett idealt arbete (Hedlund m fl 2003). Samma enkät användes på elva verkstadsföretag (nätverksgruppen och fyra övriga) med syftet att ta reda på de anställdas syn på sitt nuvarande arbete och på ett idealt arbete. På verkstadsföretagen genomfördes också en undersökning av arbetsmiljön enligt WEST-metoden.

(Bengtsson m fl 1997)Metoden bedömer arbetsmiljön i sin helhet genom nio faktorer, olyckfall, fysisk belastning, buller, kemiska hälsorisker, vibrationer, allmän fysisk miljö, socialt arbetsklimat, arbetsuppgifternas innehåll och handlingsfrihet.

Då enkätstudien var genomförd på kommunens tre högstadieskolor och resultatet bearbetats samlades projektgruppen tillsammans med kommunens skoldirektör, rektorer och personal från ANS för att gå igenom resultatet. På mötet beslutades det att resultatet av enkäten skulle presenteras för alla skolklasser som deltagit och att eleverna under en lektionstimme skulle få möjlighet att muntligt utveckla resultatet genom diskussioner.

Återkopplingar

Enkätstudien innebar ett varv i cirkeln för kortsiktiga projekt. Här såg vi möjligheter att använda dessa resultat som en start på ett nytt varv i cirkeln men nu med utgångspunkt från företagen. Media fick senare också tillgång till resultaten via en presskonferens.

Ett annat kortsiktigt projekt som pågått parallellt var enkät och WEST-undersökningarna i företagsgruppen. Dessa avrapporterades också, efter bearbetning, för alla företagsledare och ANS gruppen. Man visade ett stort intresse för resultaten och kunde delvis hålla med om att det i stora drag stämde med situationen ute på arbetsplatserna. Företagsledarna erkände att man nog varit lite hemmablinda och bara sett det som kunde uppfattas som positivt på arbetsplatserna. Man hade trott sig om att ha intressanta och lockande arbeten i en bra arbetsmiljö. WEST-undersökningen pekade dock på en del brister i arbetsmiljön. Resultaten från enkäten visade också att de anställda inte var helt nöjda med sina chefer utan krävde mer kunskaper och ett större engagemang från deras sida. Detta visade sig vara en total överraskning för flera företagsledare. Alla företagsledare blev också erbjudna en redovisning av det enskilda företags resultat tillsammans med personalen. Till att börja med visade sig gruppen vara ändå mer nyfiken på vad eleverna hade svarat. Man fick dock ge sig till tåls några veckor i väntan på att alla elever skulle få chans att ta del av resultaten från skolenkäten. Innan mötet avslutades hade dock flera företag bokat tid för redovisning på det egna företaget.

Med kännedom om resultaten från skolenkäten och företagsledarnas reaktion på de anställdas attityder och bedömningen av arbetsmiljön såg ANS möjligheten att inspirera företagsledarna att ta vara på chansen till att medverka i ett utvecklingsprojekt med syfte att bli mer attraktiva som arbetsplatser. Vi kände oss också än mer stärkta i vår uppfattning att det inte bara handlade om marknadsföring för att rekrytera ny personal till branschen.

Några veckor senare samlades företagsledarna, ANS och vi igen för att gå igenom och diskutera resultaten från elevenkäten och elevernas utvecklade synpunkter. Eleverna lyfte ledarskap och arbetsmiljö i vid bemärkelse som de viktigaste faktorerna för en bra arbetsplats. Deras svar var väl grundade på erfarenheter från arbetsplatser bl.a. praktisk arbetslivsorientering (PRAO). Än en gång fick företagsledarna inse att man felaktigt levt i tron att det bara handlade om marknadsföring av vad man trott var in-

tressanta arbeten. För många kunde det också kännas personligt besvärande att omgivningen ställer höga krav på ledaren av företaget.

Vad tycker "folk på stan"

Vår slutsats var att företagsledarna till viss del ifrågasatte hur stor hänsyn man skulle ta till uppfattningen hos elever i årskurs nio. WEST-undersökningen hade visserligen pekat på en del brister i arbetsmiljön men det framkom inte lika tydligt i enkätsvaren hos de anställda. För att få ytterligare underlag för beslut om nödvändiga insatser i ett utvecklingsprojekt med syfte att långsiktigt skapa attraktiva arbetsplatser beslutade vi och ANS att ställa frågor om bl.a. industrins betydelse i Dalarna, arbetsmiljö, attraktiva arbetsplatser, industriarbete, industriutbildning till slumpvis valda personer ute på stan. Personerna, 41 kvinnor och män i blandade åldrar, svarade spontant på ovanstående begrepp samtidigt som de videofilmades. Intervjuerna sammanställdes och presenterades för nätverksföretagen i samband med ett ordinarie gruppmöte. Det var inte känt för företagsledarna att människor i allmänhet hade en relativt negativ bild av arbetsmiljön på industriarbetsplatserna, stora krav på företagsledare och arbetskamrater men framhöll hur viktig industrin var för Dalarna. I de efterföljande diskussionerna stod det klart att företagsledarna nu accepterade att arbetsplatserna måste utvecklas för att bli attraktiva. Vi kunde konstatera att flera projektcirklar (figur 1) hade genomförts och att det nu var dags att börja diskussioner om ett nästa steg som innebar hur man skulle ta sig an frågan med att utveckla arbetsplatserna. Från det första mötet ute på enskilda företag har nu två år passerat i tiden. Två år är en lång tid som inte förklaras av att det som då skedde måste ta den tiden. Det var lätt för utomstående att misströsta. Det är inte praktiska frågor som tar tid. Insikt och medvetande måste få mogna. Att i det läget försöka forcera vore sannolikt meningslöst.

Visualisering som förändringskatalysator

På ett av verkstadsföretagen inom nätverksgruppen med ca 50 anställda genomfördes ett av utvecklingsprojekten. Företaget som ingår i nätverket tillsammans med sex andra företag etablerade via näringslivsenheten i kommunen ett samarbete med det nystartade att...-projektet. Syftet var att på lång sikt i en process steg för steg skapa attraktiva arbetsplatser. Man var redan tidigt överens om att nå målet kräver tid, inte minst att bygga upp ett förtroende mellan ingående aktörer tar tid. Efter nära tre års samverkan har man på det aktuella företaget kommit en bra bit på väg och genomfört flera olika steg i förändringsarbetet men man är inte helt självgående. Ytterligare några steg återstod i processen innan förändringsarbetet integrerats som en naturlig del i den dagliga verksamheten.

Förändringsarbetet på företaget har hela tiden haft utgångspunkt i den verklighet man har med svårigheter att rekrytera ny personal. Innan 2007 går 10 % av personalen på företaget i pension samtidigt som man ser behov av att växa. Samtidigt ställdes man inför faktum att kommunen gymnasieskola bara hade två elever i årskurs ett på Industriprogrammet (Åteg 2005). Det är den utbildning man ser som viktigaste rekryteringsbas. Med anledning av det låga elevantalet varslade rektor på skolan om

nedläggning av programmet. Företagsledaren och hans kollegor i nätverket såg framför sig en kommande "katastrof". Tack vare att man ingick i ett nätverk, hade ett starkt stöd från näringslivs enheten i kommunen och ett samarbete med att...-projektet kunde man snabbt mobilisera olika insatser för att rädda utbildningen. Doktoranden som hela tiden följde processen kunde här spela en viktig roll. En viktig insats var bland annat att företagen visade att man arbetade för attraktiva arbetsplatser. Antalet sökande elever till Industriprogrammet ökade från 2 till 63 (att...-projektet 2002b). Det innebar att skolan kunde erbjuda sexton mycket ambitiösa elever att få börja utbildningen.

På det här företaget återförde vi resultaten från enkät och WEST-undersökningarna till personal och chefer. I den efterföljande gemensamma diskussionen kom man överens om att resultaten var i huvudsak samstämmiga. Dessa undersökningar har sedan varit en viktig grund för det fortsatta arbetet inom företaget.

När man sedan skulle byta lokal för två av företagens verksamhetsgrenar såg företagsledaren möjligheter till viktiga förändringar som skulle innebära attraktivare arbetsplatser. Han tog chansen att tillsammans med oss pröva en ny metod för att starta en process med syfte att engagera och motivera de anställda att medverka i förändringsarbetet (Åteg m.fl. 2005). Metoden gick ut på att förslag till möjliga förändringar visualiserades i bilder från verkliga situationer på arbetsplatsen. Ett exempel var att visa hur man kan skapa transportgångar och lagringsplatser för material och annat genom markeringar på golvet. Ett annat exempel visade hur en befintlig svetsarbetsplats kunde förändras med avskärmningar, punktutsug, belysning, sladdvindor och rena arbetsytor. I ett möte mellan oss, personal, arbetsledare och företagsledare studerades och jämfördes de olika bilderna. Vi kunde snabbt konstatera att bilderna hade förväntad effekt. Arbetstagarna började omedelbart diskutera olika möjligheter och problem. Företagsledaren kunde redan under mötet fatta några snabba beslut om insatser. Nästa steg togs då företagsledaren träffade personalgruppen och uppmanade dem att skriva ner de tre mest angelägna problemen att förändra. Lapparna samlades in och grupperades under mötet. Företaget anlidade också en konsult för att få hjälp med att hantera förändringen.



Figur 2. Före och efter en "grafisk" städning på svetsarbetsplatsen.

Efter ett halvt år är man inte klar med alla förändringar men mycket har hänt. Gula linjer på golven markerar transportvägar. Man kan notera att det av olika anledningar finns material lagrat i transportvägen trots markeringen. Svetsarbetsplatserna har genomgått stora förändringar. Det finns en tanke bakom hur material ska hanteras, el, gas och ljus ska tillföras, arbetsplatsen ska avskärmas, samt hur svetsröken ska tas om-hand. Företagsledaren tycker att förändringarna går för långsamt. Han är dock helt övertygad om att man inte hade fått med personalgruppen på ett så positivt sett och man hade inte lyckats så fort och bra om inte vi hade bidragit med en motivations- och engagemangsskapande metod. Personalgruppen är mycket nöjd med resultatet och vill inte byta tillbaka. Trots det har man framfört åsikter om att man hade önskat få vara ännu mer delaktig i förändringsarbetet. Man har börjat diskutera på företaget hur man ska använda de nya förutsättningarna på rätt sätt.

Att måla linjer på golvet för att markera transportgångar kostade företaget cirka 40 000 kr. Efter ett halvt år fungerar det inte hundra procentigt men man har kunnat konstatera att det ändå inneburit en stor förbättring. Nu kan man diskutera varför det inte går att hålla gången fri och tillsammans hitta lösningar i stället för att tjata om att det måste bli mer ordning. Det är lätt att förstå att satsningen på sikt kan betala tillbaka investeringen i färg och arbete.

Ett annat exempel som blev tydligt i ergonomigenomgången är alla europapallar med material som tidigare var placerade på golvet. Nu har man investerat i enkla bockar/ben till dessa för att få upp dem i en lämplig arbetshöjd. En liten investering i pengar men en stor besparing men avseende på arbetstagarnas ryggar. Det finns naturligtvis också ett antal idéer till förändringar som innebär investeringar som företaget måste planera för på längre sikt.

Utveckling ledde till kunskapshunger

Det visade sig tidigt och mycket tydligt att kompetensutveckling inom flera områden var nödvändig för att nå målen i utvecklingsarbetet. Några exempel är: - fler med truckförarutbildning skulle ge förutsättningar för effektivare materialflöde, - fler licensierade svetsare skulle förbättra flexibiliteten och - ledarskapsutbildning skulle utveckla arbetsklimatet. Enligt företaget hade dessa behov inte kommit fram innan utvecklingsarbetet kom igång.

En effekt av förändringsarbetet som snabbt visade sig var också att arbetstagarna vågade ställa krav på ett mer aktivt deltagande i verksamhetsplaneringen. Det har också inneburit att man beslutat sig att arbeta mer fullständigt med ordning och reda enligt OR-metoden (Åteg m.fl. 2005) under hösten. Chefen ser också tydliga behov av ergonomiskt riktiga arbetsplatser, ordning och reda, logistik, ett system för arbetsorder och styrning. I det här sammanhanget uttryckte chefen ett tydligt behov av externt stöd för idéer och inspiration för att finna lösningar. ”Annars kör vi fast”.

Hos det här företaget är det mycket tydligt att det är praktiken som fått styra förändringarna. Det finns dock hela tiden behov av kunskaper/erfarenheter och metoder ut-

ifrån för att inspirera till att hålla igång arbetet och lösa en del av de problem som uppkommer.

En doktorand i att...-projektet deltar alltså i och studerar nätverket där företagsledaren träffar kollegor från sex andra verkstadsföretag i kommunen. I och med det samarbetet finns nu alltid en punkt på dagordningen på nätverksmötena som handlar om förändringsarbetet i de olika företagen. Målet är att skapa ”attraktivare arbetsplatser”. På mötena finns det också ofta anledning att diskutera relationen till skolan och den rekryteringsbas man är delaktig i att skapa för framtiden. Vi har också medverkat med flera inslag vid dessa nätverksmöten. Ett exempel är när företagsledaren Michael bjöds in för att berätta om hur han lyckats med att förändra sitt företag från att vara konkursmässigt till att i dag vara en attraktiv och lönsam arbetsplats (Brulin 2003). Företagen har också ett ansvar i utbildningen av ny arbetskraft speciellt då gentemot Industriprogrammet vid kommunens gymnasieskola. Eleverna där har en del av sin utbildning förlagd till arbetsplatser. Företagen har vanligtvis en eller två personer som ska fungera som handledare för dess elever då de kommer ut på arbetsplatsen. Det visade sig ganska tidigt att dessa handledare kände sig ensamma och inte helt klara på vad som förväntades av dem från bland annat skolan. Doktoranden tog tillsammans med teknikläraren på skolan initiativ till att handledargruppen skulle träffas för att utbyta erfarenheter och få klart för sig vad skolan hade för förväntningar på elevernas praktik.

Erfarenheter visar att företagsledarna hade insett vikten av att träffas men att man inte själva hade förmågan att utveckla och driva rekryteringsfrågan på nätverksmötena. Diskussioner med andra företagsledare utanför gruppen visar sig vara viktiga. Möten mellan handledare på företagen kom igång på initiativ utifrån. Möten mellan andra personalgrupper från olika företag förekommer inte idag.

Kommunens näringslivskontor - en viktig partner

Näringslivsenheten, ANS har spelat en stor och viktig roll då de tog initiativ till att inspirera och stötta en grupp verkstadsföretag i kommunen att sätta upp, satsa på och förverkliga ett gemensamt mål. Då man uppnått det första målet kunde man inte tydligt se vad en fortsatt samverkan kunde tillföra det enskilda företaget. Ännu en gång kom ANS insatser att få stor betydelse. De kontaktade en konsult som tillsammans med företagen kunde identifiera ett antal gemensamma frågor att samverka kring. Utan ANS engagemang hade det med största sannolikhet inte funnits något aktivt verkstadsnätverk i kommunen idag. Det aktuella företaget har varit med från start medan några företag har avslutat samarbetet och andra har tillkommit i nätverket. Företaget deltar regelbundet i nätverkets träffar som hålls cirka en gång per månad. På dagordningen fanns förutom attraktivitet också frågor om orderingång, personaltillgång, planerade investeringar och framtidsprognos. Genom doktorandens medverkan har man kunnat lyfta och fokusera på frågor som rör den framtida arbetskraftförsörjningen. Dessa diskussioner har i sin tur genererat ett utvecklingsarbete på företaget med målet att bli en attraktivare arbetsplats. I samband med utvecklingsarbetet kom man in på frågor rörande ergonomi. Genom diskussioner

med doktoranden kunde en ergonom kopplas in för att kartlägga problem och möjligheter på de olika arbetsplatserna.

Eldsjälar

Man är på företaget helt övertygad om att de diskussioner och det utvecklingsarbete som nu genomförts inte hade varit möjligt utan kontakten med olika eldsjälar. Chefen för företaget har i sig också fungerat som en sådan genom sitt engagemang och sin övertygelse om att förbättringar är möjliga. För att företaget ska kunna fortsätta att utvecklas kommer det även framöver att behövas eldsjälar både inom och utanför företaget samt tillgång till strategier och metoder för att man ska lyckas.

Att beskriva och lyfta fram betydelsen av förändringsarbetet på enskilda företag eller grupper av företag i populära skrifter har visat sig ge ett bra gensvar. Media i Dalarna har vid flera tillfällen följt upp resultaten samtidigt som branschtidningar hämtat exempel till sina artiklar. Andra kommuner har också hört av sig för att sedan följa upp kontakten med ett studiebesök.

Ett försök att återföra arbetsintensiv produktion till Dalarna

Ett företag inom konfektionsbranschen, som under en lång tid byggt upp en produktion och ett internationellt välrenommerat varumärke hade under 1990-talet lagt ner huvuddelen av sin produktion i en modern fabrik i Dalarnas glesbygd. Produktionen hade lagts ut på fabriker i länder i östra Europa. Vad som återstod i Sverige var förutom företagsledning och en försäljningsorganisation var därför "bara" en i huvudsak outnyttjad produktionsanläggning och en mycket begränsad personalstyrka som kunde producera provkollektioner och vissa specialbeställningar. Mannen bakom företaget brann emellertid för tanken att det borde vara möjligt att på nytt ta upp produktionen trots att vissa grundläggande fakta talade däremot.

Återstart - en realistisk möjlighet?

I samband med den under hösten 1999 pågående förstudien kring den eventuella samverkan mellan ALI och Dalarna tog IUC Dalarna kontakt med oss eftersom de såg möjligheter att på något sätt föra in konfektionsföretagets strävanden som ett exempel på projekt att följa. Utan att ta ställning till en fortsatt samverkan besökte vi därför företaget för att skaffa oss en första bild som grund för eventuell fortsatt kontakt. Då vi vid detta första möte med företagets ledning diskuterade vilka hinder man såg för en nyetablering lyftes framförallt följande fram.

- Priset. Råvarupriset är detsamma för Sverige som för andra länder som konkurrerat ut företaget men kostnaden för arbetskraften att designa och sy kläderna är högre i Sverige.
- Personaltillgång. Gymnasieskolans yrkesutbildning hade lagts på is. Utbildad personal fanns inte att tillgå.
- Arbetslöshetsunderstöd. A-kassan kan i många fall vara högre än minimilönen i branschen.
- Lokala spänningar. Vissa ville inte jobba på företaget av personliga skäl.

Trots en betydande skepsis till en nysatsning, framförallt från Arbetsförmedlingen i kommunen och den aktuella fackliga organisationen, lyckades företagsledaren övertyga Arbetsförmedlingen i en grannkommun om att ekonomiskt stödja ett utbildningsprojekt med syftet att komma igång med en lönsam produktion på en basnivå. I brist på tillgång till redan utbildad personal skulle arbetslösa med annan bakgrund anställas och utbildas enligt ett särskilt program. Under utbildningstiden skulle en person som tidigare varit lärare inom yrket sköta en del av undervisningen tillsammans med företagets ledning.

Problem redan i starten

Som väntat fick man svårigheter att överhuvudtaget finna personer som var beredda att gå in i företaget och utbildningen. Projektet kunde emellertid genomföras enligt planerna även om personalgruppen periodvis var begränsad. Företagets målsättning var att personalens skicklighet i och med utbildningen skulle komma upp i en sådan nivå att verksamheten någon tid efter avslutad utbildning skulle gå med vinst. Så blev det inte utan resultatet blev istället att satsningen lades ned och huvuddelen av personalen sades upp.

Ett misslyckande med flera orsaker

Vilka var då orsakerna till misslyckandet? Ja en av huvudorsakerna var att man överskattat möjligheterna att lokalt rekrytera lämpliga personer till företaget. Dessa svårigheter innebar att man inte kunde börja utbildningsprojektet med full bemanning utan att nya kom in och dessutom försvann under tiden. Tanken på en samlad personalgrupp som tillsammans skulle lära mot målet att skapa en lönsam verksamhet rycktes därmed sönder.

För företagsledningen innebar projektet en förändringsprocess över en i deras tycke relativt lång tid. För den personal som kom in från början eller i flera fall under resans gång var med säkerhet upplevelsen en annan. Man skulle i de flesta fall lära sig något helt nytt samtidigt som man ibland kanske gavs övertydliga signaler från ledningen om att företaget stod och föll med att personalen snabbt kom upp i produktivitetens målen. Någon långsiktighet i den process man var en del av upplevde man därför inte.

Inre spänningar

Det visade sig också att ledningen trots höga ambitioner inte förmådde att skapa ett bra arbetsklimat där personalen skulle vara väl motiverade att bidra till företagets framgång. Företagsledningen satsade bland annat på trivselskapande och motiverande åtgärder som att ha dagliga gemensamma kafferaster då man från ledningen informerades om företagets utveckling och samtidigt gav personalen möjligheter att lyfta frågor av gemensamt intresse. Man menade därför att förutsättningarna därmed lades för att skapa ett väl sammansvetsat arbetslag och en bra psykosocial arbetsmiljö. De enskilda samtal vi hade med personalen visade dock en annan bild än den ledningen hoppats skapa. Förutsättningarna för ett bra socialt arbetsklimat skapades inte inifrån organisationen utan sågs mer som ledningsdirektiv.

Vad man inte klarade av att möta var ett antal bakomliggande orsaker till spänningar. Ett exempel på sådana potentiella spänningar som utvecklades till ett akut läge gällde en i personalgruppen med gedigna kunskaper i yrket och som funnits inom företaget lång tid. Förhållandet mellan henne, hennes yrkeskunskaper och stolthet och nya unga som ledningen satsade på utvecklades snabbt till en direkt konflikt gentemot ledningen. Man skapade också nya spänningar genom att ge en av de yngre i personalgruppen ansvar som produktionschef vilket flyttade honom från att vara en av kompisarna till att vara en som representerade ledningen.

Belastningsskador

Ett väl känt problem inom branschen, som inte minst lyftes fram av det regionala fackliga ombudet, är risken för belastningsskador. I det här fallet sågs risken som särskilt stor eftersom lönsamhet på sikt förutsatte löpandebandproduktion. Det fanns därför starka skäl att vara uppmärksam på sådana risker och att förebygga genom utbildning och individuell anpassning av arbetsplatserna.

Trots företagsledningens höga ambitioner vad gällde skapande av ett bra socialt arbetsklimat och att undvika riskerna för belastningsskador vill vi påstå att oförmåga att hantera detta var ytterligare en av de avgörande faktorerna till satsningens misslyckande. Stämningen och trivseln på företaget var inledningsvis påfallande bra men gick alltså snabbt över i betydande motsättningar och spänningar som arbetsledningen inte förmådde att hantera. Flera i personalen fick också snabbt belastningsskadesymptom. Detta ledde i sin tur till att full personalstyrka inte kunde upprätthållas och att pressen på dem som var i produktion blev än större. Trots detta var man inte beredda att ta in extern hjälp från exempelvis företagshälsovården för att vända utvecklingen.

Vi ser därför detta som ett exempel på hur en produktionssatsning som kanske skulle ha kunnat lyckas gick om intet eftersom ansvariga personer, trots mångårig erfarenhet inom branschen, inte hade tillräckliga kunskaper och insikter för att hantera avgörande arbetsmiljöfrågor. Man hade heller inte insikten att problemen var av sådan karaktär att extern kompetens borde ha tagits in. Sannolikt hade det ändå inte hjälpt eftersom kombinationen av personalbrist, belastningsskadeproblem och inre spänningar snabbt nådde en sådan nivå att de var omöjliga att hantera.

Forskarmedverkan - en störning?

Då vi nu kan se tillbaka på detta, inte bara för oss, avslutade projekt är det lätt att dra slutsatsen att vår närvaro och medverkan knappast påverkade processen. Vår ursprungliga avsikt var att sätta oss in i, följa och dokumentera projektet men händelseutvecklingen gjorde det ofrånkomligt att vi också blev en del av utvecklingen. Man kan tydligt se hur vår närvaro och våra diskussioner med såväl ledning som personal blev en del av processen. Från företagsledningens sida såg man bland annat med stark irritation på hur vi uppmärksammade belastningsskaderisker i arbetet och dessutom demonstrerade för personalen hur olika arbetsmetoder påverkar riskerna. Då symtom på belastningsskador visade sig bland personalen uppfattades det av ledningen som att problemen delvis berodde på de diskussioner som lyfts. Företagsledningen

ville också gärna se oss som ett bollplank för att testa sina idéer kring satsningen. I dessa diskussioner var vi så öppna om vad vi såg som integriteten mot personalen medgav. Vi hade ju en hel del av förtrolig information från enskilda som måste hanteras med största varsamhet. Ett annat helt outtalat skäl för forskarsamverkan var sannolikt den legitimitet man förmodade att det lilla företags samverkan med akademien skulle ge. Denna förhoppning från företagsledningens sida var många gånger tydlig men samverkan lär knappast ha spelat den positiva roll man kanske hoppats på.

Flerpartssamverkan för arbetsmiljöutveckling

Att arbetsmiljö och arbetsmiljöarbetet i mindre tillverkningsföretag många gånger är bristfälligt och att detta faktum med säkerhet utgör en bidragande orsak till företagens svårigheter att locka ung arbetskraft var en övertygelse vi hade med oss från tidigare erfarenhet och forskning. Som tidigare berörts såg vi också en tydlig koppling mellan tillverkningsföretagens svårigheter att säkra framtida personalförsörjning och den alltför ofta sanna negativa bilden av hur arbetsmiljön är i branschen.

Vi kände det alltså som en angelägen uppgift att inom ramen för samverkan med Dalaregionen rikta in en del av resurserna på att förbättra läget. Samtidigt var vi väl medvetna om att det inte skulle vara särskilt gångbart, och med största säkerhet också helt fel, att presentera ett förslag till åtgärder att genomföra. Vi la därför ner stor möda och tid på att skapa drivkrafter hos de vi såg som problemägarna för att själva göra något. Vi valde att börja från grunden.

Förutsättningslösa samtal med obalans

Vårt första initiativ var därför att bjuda in partsrepresentanter till en diskussion kring synen situationen vad avsåg arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete med förhoppningen att mötet skulle kunna enas kring en fortsättning. De branscher vi riktade in oss mot var verkstadsindustrin, träindustrin och övrig tillverkningsindustri. Det var naturligtvis en besvikelse att inga av de inbjudna arbetsgivarförbunden utan bara de fackliga organisationerna kom till mötet men vi lät oss inte hindras av det. I ett senare skede kom en representant för Företagarnas Riksorganisation (FR) med i arbetet.

En långsam process....

Utvecklingsarbete tar tid. Efter det första mötet med representanterna för de tre aktuella fackliga organisationerna, Metall, Skogs- och Träfacket samt Industrifacket hölls alltså ett antal möten under resten av år 2000 då frågan belystes vidare och möjligheter till angreppssätt diskuterades. Redan under våren framfördes från de fackliga organisationernas representant en "önskelista" kring vad man hoppades kunna få ut ur en samverkan med ALI. Denna uttryckte behov av påbyggnadsutbildningar för huvudskyddsombud, regionala skyddsombud, ombudsmän, företagens miljöansvariga och andra som kan tänkas hålla i utbildning inom ramen för projektet. Kartläggning av företagens arbetsmiljö och utbildningsbehov på miljöområdet var ett annat önskemål.

Grundutbildningar för skyddsombud och arbetsmiljöansvariga samt praktiskt arbete för att organisera ett systematiskt arbetsmiljöarbete ingick också bland önskemålen.

Utveckling tar som sagt tid. Efter ett antal möten med tänkbara aktörer som Arbetsmiljöinspektionen, Naturresurscentrum, HDA under resten av året var det tid att tillsätta en arbetsgrupp som fick i uppgift att arbeta vidare för att försöka möta önskemålen enligt "önskelistan". I början av 2001 utvecklade arbetsgruppen en plan för ett första steg som innebar att ett urval av mindre tillverkningsföretag skulle undersökas med avseende på arbetsmiljö, hur arbetsmiljöarbetet var organiserat, arbetsmiljökunskaper bland ansvariga och personal samt användning av företagshälsovård. Dessutom kartlades vilka företagshälsovårdsresurser som fanns tillgängliga i länet. Undersökningarna som kom att avse 27 företag genomfördes under försommaren och hösten samma år i ett samarbete mellan ALI och Arbets- och miljömedicin i Uppsala. Vid undersökningarna deltog också respektive regionala skyddsombud vilket sågs som viktigt för att förankra resultaten bland de fackliga organisationerna samt som en viktig fortsättning för fortsatt arbete.

Resultaten av undersökningen visade att nivån på arbetsmiljöarbetet var undermålig jämfört med vad som krävs enligt regelverket, arbetsmiljön hade ett antal brister som borde kunna rättas till utan större insatser, kunskaperna inom företaget om arbetsmiljöfrågor var ofta bristfälliga, företagshälsovården anlätades i mycket liten utsträckning. Tillgången till förebyggande företagshälsovårdsresurser i länet var mycket begränsad. En heltäckande inventering som gjordes visade på stora brister. En populärrapport (att...-projektet 2001) av resultaten togs fram snarast efter avslutade undersökningar och slutsatserna spreds bland annat i samband med ett presseminarium. Den vetenskapliga rapporteringen (Gunnarsson m.fl. 2004) gavs lägre prioritet eftersom denna sågs som mindre viktig för det fortsatta utvecklingsarbetet.

.... som för framåt

Undersökningsresultaten tillsammans med de förslag till utbildningsinsatser som lags fram av de fackliga organisationerna diskuterades vidare under ytterligare ett antal olika möten. Resultaten bidrog konkret till ökade aktiviteter bland de regionala skyddsombuden genom att de systematiskt började kartlägga nivån på arbetsmiljöarbetet i de aktuella företagen samt att de på olika vägar understödde och krävde en implementering av SAM. Vidare inleddes planering av utbildningar inom högskolan som på sikt skall möta de utbildningsbehov som identifierats. Tema Arbetsliv inrättades vid Högskolan och särskilda utbildningar anordnades inom ramen för KULA-kursprogrammet. KULA står för kompetensutveckling för arbetslivet.

Under 2003 inleddes ett projekt som syftar till att utvärdera tre olika sätt att implementera SAM. Projektet pågår på elva av de 27 företag som deltog i den tidigare kartläggningen. Andra satsningar för arbetsmiljöutveckling inom mindre tillverkningsföretag som kommit igång i sammanhanget är en kortare kurs för skyddsombud och chefer kring dammbekämpande åtgärder samt en allmän kompetenshöjning av de regionala skyddsombuden. De regionala skyddsombudens betydelse för arbetsmiljöarbetet har framgått med stor tydlighet i detta projekt. I många fall representerar de de enda

bärarna av kunskap om arbetsmiljöfrågor till de mindre företagen. Besöken av dem uppfattas som viktiga och givande, inte bara av personalrepresentanterna. För många mindre företag är de en viktigare källa till kunskap än såväl företagshälsovård som arbetsmiljöinspektion (Walters 2002).

Mötet under våren 2000 följdes alltså av ett stort antal aktiviteter som var inriktade på att utveckla arbetsmiljöarbetet och att höja kompetensen vad avser arbetsmiljöfrågor bland berörda. Några av insatserna kan direkt härledas till det första mötet men det är naturligtvis så att mycket av det som hänt också haft andra drivkrafter. På ett mindre antal företag har ett konkret arbete inletts för att systematisera arbetsmiljöarbetet. Ett stort antal företag har på olika vägar nåtts av resultaten från arbetet via regionala media och framförallt via de fackliga representanterna. Särskilda utbildningar och ett särskilt tema arbetsliv har skapats vid Högskolan. Kontakter har etablerats med bland annat företagshälsovården och försäkringskassan för att möta deras behov av kompetensutveckling.

Hälsoaspekten var inte primär

Vår utgångspunkt när vi valde att ta initiativ till en bred ansats för att utveckla arbetsmiljöarbetet i mindre tillverkningsföretag var att det sannolikt finns en tydlig koppling mellan arbetsmiljön och hur lätt det är att rekrytera arbetskraft inom en bransch. När vi inledningsvis, med stor försiktighet, tog upp frågan om arbetsmiljöns betydelse i sammanhanget möttes vi ofta av negativa reaktioner från företagsledarhåll. Ett synsätt som återkom var att ungdomarna har en helt felaktig bild av hur det är i industrin idag. Den felaktiga bilden grundas på hur det var förr. Våra erfarenheter från besök och arbetsmiljöundersökningar på åtskilliga mindre tillverkningsföretag gav oss en annan bild. De mindre företagen vi besökt i Dalarna avvek inte på något sätt. Visst finns det lysande exempel på undantag vad gäller arbetsmiljön i de små företagen men det innebär inte att ungdomars allmänna inställning att industrijobb kan vara "skitigt och bullrigt" är grundlösa. Parallellt med diskussionerna om insatser för att förbättra arbetsmiljön på företagen genomförde vi undersökningar angående ungdomars syn på arbete i allmänhet och hur man såg på industriarbete i synnerhet (Hedlund m fl 2003). Resultaten därifrån visade att arbetsmiljöfrågor i sin vidaste innebörd återfanns i flera av de fall där ungdomarnas krav på det ideala arbetet lågt lång ifrån vad man förväntade sig finna i industrin. Klassiska arbetsmiljöfaktorer som olycksrisker, smuts och buller vägde då särskilt tungt.

En utbildningsbas för träbranschen

Ett nätverk av träföretag i norra Dalarna hade samverkat under ca fem år då vi från Arbetslivsinstitutet blev tillfrågade om att medverka vid ett möte. Uppgiften skulle kunna vara att bistå med kunskaper, delta i diskussioner med syfte att definiera detaljerade mål och vid planering av utbildningar som leder till målet samt utvärdering. Det visade sig tidigt att företagsgruppen hade samma problem och behov

av lösningar som andra tillverkningsföretag i länet. Då att...projektet bildades blev det därför naturligt att företagen i nätverket också fokuserade på att utvecklas mot attraktiva företag för att kunna lösa problemen med rekrytering av ny arbetskraft samt att få behålla befintlig arbetskraft.

En gammal spånplattfabrik

I början av 1990-talet fanns på orten en stor, tom och ödlig fabrikslokal. Lokalen som tidigare inrymt en spånkivefabrik (kallad plattfabriken) var belägen i utkanten av samhället. En utveckling av träförädlingen tog sin början i kommunen 1994 genom att några företag startade verksamhet och flyttade in i den gamla plattfabriken. Ett antal utvecklingsprojekt och olika andra aktiviteter genomfördes under perioden 1994 och fram till 2000. En forskare från HDa har följt, beskrivit och analyserat dessa och utvecklingen av träförädlingen i kommunen under samma period. (Ager 2001).

I samband med en konferens 1998 vid ALI, om resultat från aktuell forskning inom träbranschen, blev vi tillfrågade av forskaren från HDa om att medverka vid ett möte på plattfabriken. Mottagandet från nätverksgruppen var positivt och följdes därför av flera möten. I nätverksgruppen ingick ett utvecklingsföretag inom trä, en lamellträtillverkare, ett företag som utvecklade hårdträ samt ett mindre och några enmans snickerier. Forskaren från HDa fungerade som motor och sammankallande till mötena. I mötena deltog förutom nätverksföretagen och vi, en representant från industriellt utvecklingscentrum i Dalarna (IUC) och en person från lokalägarna. Vid något tillfälle var näringslivsenheten i kommunen, arbetsförmedlingen och olika bidragsgivare också representerade. Vid mötena diskuterades bl.a. den dagliga verksamheten men också möjligheten att skapa ett kompetenscentrum i regionen med referensanläggningar och kursverksamhet.

Branschens behov

De planer som diskuterades hade vissa likheter med den satsning som gjorts på ett Träcentrum i Nässjö. En avgörande skillnad var dock att i Nässjö hade man en central ledning som satsat på att bygga ett nytt hus med utbildnings- och referensanläggningen. Företagen som ingick i nätverket fanns i kommunerna runt omkring (Dalstrand m fl 1999). Här utgick man i stället från ett antal företag i samma lokal med avsikten att sedan skapa en referensanläggning och utbildningar. I Nässjö hade man stark uppbackning av parterna inom träbranschen.

Nätverksföretagens behov

Till att börja med hade företagen lite svårt att se vad vi skulle kunna tillföra till deras vardag. Men i diskussionerna gav det sig ganska snart att man även här och inom träbranschen såg stora svårigheter att attrahera ung arbetskraft och att få behålla den befintliga. Ett första lämpligt steg visade sig då vara att tillsammans formulera ett förslag till arbetsmiljömål för projekt inom träsektorn. Ett bra underlag att utgå ifrån togs fram genom att olika konsulter engagerades för att genomföra riskanalyser hos alla företagen samt att ta fram kravspecifikationer för utrustning hos ett av företagen. En

text som sammanfattade de gemensamma arbetsmiljömålen och som alla ställde sig bakom formuleras men inget avtal skrevs.

Möten hölls regelbundet och under våren 2000 diskuterade man utveckling av industrikonglomeratet på "Platten" med stark betoning på arbetslivsfrågor. Frågor som berördes var, nätverk, personalunioner, flexibilitet, lärande, typlösningar på arbetsmiljöproblem, rekrytering av olika grupper samt gemensam administration och utställningslokal.

Ytterligare ett företag bildades och flyttade in i lokalerna. Företaget skulle tillverka träpulver. Deras arbetsmiljömål diskuterades och det visade sig att på det här företaget var man mycket intresserad av att från starten få ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete. En riskanalys genomfördes innan maskiner inskaffades. Företaget höll regelbundna möten med personalen där bl.a. arbetsmiljöarbetet diskuterades. Vi ombads att ha synpunkter på dokument som skrevs samt att medverka vid ett av företagets interna möten.

Gemensamma diskussioner visade på ett behov av kompetensutveckling inom arbetsmiljöområdet. Vi ordnade då en mindre arbetsmiljökurs för personal på tre av "plattfabrikens" företag. Några månader senare, försommaren 2000, hölls också ett större seminarium på orten med titeln "Utveckling av lokal träförädling". Arrangör var forskaren från HDA. Under samma period genomfördes också ett antal arbetsmiljöåtgärder inom de områden där riskanalyserna pekat på problem hos de olika företagen. Som exempel kan nämnas ergonomi, trädamm och bullerproblem. Ett av företagen hade sitt kontor i en inbyggnad i en av de större produktionshallarna. Ett belysande exempel på problemen var när en kund ringer för att diskutera en order och eftersom det är mycket svårt att prata pga. högt störande ljud, säger kunden – Du kan ringa upp mig senare när du är inne på kontoret. Produktionschefen var tvungen att upplysa kunden om att han faktiskt befann sig på kontoret. Till saken hör att den utrustning som bidrog till bullret var tillfälligt placerad i lokalen av ett annat nätverksföretag. Det här är ett exempel på problem som kan lösas genom gemensamma mål.

Andra aktörer kommer in

Hösten 2000 tar en av kommunens näringslivsutvecklare över rollen som sammankallande för mötena på plattfabriken. Vid det första mötet kan man konstatera att de närvarande är positiva till ett gemensamt namn, här kallat "Träcentrum" och till att samverka för att dels lösa sådana problem som kan hindra fortsatt utveckling för aktörerna och dels utnyttja möjligheter som kan skapas genom integration och utbyte. En omfattande inventering av företagens synpunkter inom olika utvecklingsområden görs. Det diskuteras och framgår vid olika tillfällen att man har svårt att behålla och nyrekrytera personal på grund av arbetsmiljön på Träcentrum. Det motiverar till olika typer av arbetsmiljöinsatser och förändringar genomförs på företagen. Nu börjar företagen se olika möjligheter att använda forskarnas kompetens och nätverk. Man kan också höra vid flera tillfällen hur olika personer vid företagen säger att det är viktigt att skapa attraktiva arbetsplatser för att kunna rekrytera personal. En kvinna på ett av företagen har fått stora problem med handleder och armar på grund av dålig ergonomi

i arbetet. Hon uttrycker sin glädje över att företaget satt upp arbetsmiljömål och det är bara hennes tro på att dessa mål är i sikte som gör att hon orkar stå ut och kämpa vidare på arbetsplatsen.

Vi och att...projektet bjuder in till ett studiebesök på IUC i Gnosjö för bl.a. företagen vid Träcentrum. I Gnosjö har man under många år arbetat med ett utvecklingsarbete inom industrin och nu finns erfarenheterna sammanfattade (Svensson 2000). Det visade sig dock omöjligt att få ett antal företag att förflytta sig från Dalarna till Gnosjö så under november 2001 hålls ett seminarium med IUC Gnosjö på orten. ”Från Gnosjöanda till Dalanda”. Många företag besökte mötet och det avrundades med diskussioner och ett konstaterade ”kan de så kan vi”.

De regelbundna mötena på Träcentrum fortsätter under ledning av kommunens näringslivsutvecklare. Ett utvecklingsbolag (OTAB) har fått en ny roll vid Träcentrum och frågan om deras eventuella samordningsroll och att alla företagen ska skriva på ett avtal för utveckling av arbetsmiljön inom Träcentrum tas upp på nytt. Under våren hålls också ett möte med inbjudna från bl.a. träparterna vid Träcentrum. Slutsatserna från parterna är att man stödjer en utveckling av Träcentrum och att det känns angeläget med en referensarbetsplats med bra lösningar på arbetsmiljöproblem samt möjligheter att anordna utbildningar på platsen i den här delen av landet.

En första test av utbildningsbasen

Målsättningen att skapa en referens- och utbildningsanläggning vid Träcentrum provades genom en utbildning hösten 2002 för Arbetsmiljöinspektörer med inriktning trä. Inspektörerna representerade landets olika distrikt. Den praktiska delen av utbildningen genomfördes hos ett av företagen vid Träcentrum. Kursen uppfattades enligt utvärderingarna som mycket givande även om mycket av de förutsättningar i form av en föredömlig referensanläggning att basera delar av innehållet på saknades. Av den ursprungliga tanken att Träcentrum som helhet skulle erbjuda ett antal goda exempel som bas för kurser återstod bara några få inte helt färdigställda som mer illustrerade branschens problem än dess möjligheter.

Företagens behov blev styrande - branschen kom aldrig in

Texten ovan beskriver i stora steg hur träutvecklingen i en kommun i norra Dalarna har inspirerats, följts och dokumenterats av forskare från HDa och ALI i samverkan med att...-projektet. Vad har egentligen utvecklingen i respektive företag under dessa tio år haft för betydelse för samverkan om ett Träcentrum.

Viljan hos företagen att samverka och flytta ihop i samma lokal var en bra start. Under perioden har man också sett goda utvecklingsmöjligheter genom att utnyttja varandras kunskaper, personal och maskinpark. Med tiden kom detta av några att upplevas som ett hinder och en stor fara. Framförallt de mindre företagen såg en fara i att tappa kontakten med marknaden för att nästan slukas av de större företagen i nätverket.

Ett antal arbetsmiljöförbättringar innebar vissa investeringar i lokalen som inget av nätverksföretagen själva kunde styra över. Ett annat problem som uppstod under några

är var vem som skulle få expandera och utnyttja mer lokalyta eftersom det fanns begränsningar. Fastighetsägaren hade en stor och näst intill omöjlig uppgift att lösa dessa problem. Det handlade ju inte bara om vem som kunde betala den högsta hyran utan om så helt andra mål.

Lamellträproduktionen var vid ett flertal tillfällen hotad av nedläggning på grund av lönsamhetssjäl. Det innebar att även om viljan fanns att uppfylla de uppsatta arbetsmiljömålen så fanns inte resurserna. Träpulverföretaget permitterade under en period sin personal och en till två personer jobbade med att finna intresserade kunder, utveckla tänkbara produkter och att säkra marknaden. De goda ambitionerna med ett systematiskt arbetsmiljöarbete fick läggas på hyllan. Satsningarna gav dock resultat och företaget ser nu ljus på framtiden. Hårdträföretaget som länge planerade för att övergå från utveckling till produktion gick efter flera år med ekonomiska problem och svårigheter att hitta en nisch på marknaden i konkurs under 2003. De små snickerierna har klarat sig bäst men har vid flera tillfällen funderat över om det är rätt plats att finnas på och vilken inriktning man skall ha.

Även om viljan finns hos enskilda företag att samverka och att jobba mot ett gemensamt mål så lyckades de inte. Företagsgruppen hade många gemensamma tillfällen att träffas för att diskutera och forma mål. Trots att yttre krafter här spelade en viktig roll, forskaren från HDA och kommunens näringslivsutvecklare, lyckades man inte hålla ihop nätverket. Inte heller vi i vår roll kunde påverka det. OTAB i deras ny roll som motor vid Träcentrum mäktade inte heller att axla rollen som eldsjäl och samordnare av nätverket trots att man fanns på plats i lokalerna.

I likhet med Träcentrum i Nässjö har man inte lyckats att skapa den attraktiva arbetsplatsen och fungera som referens- och utbildningsanläggning. I båda fallen hade man stöd av arbetsmarknadens parter inom träsektorn, ett nätverk av företag och tillgång till lokaler. Att man inte lyckades i Nässjö kan till stor del förklaras av ledningens bristande intresse av arbetsmiljöfrågor. Det faktum att man inte lyckades i Dalakommunen kan till stor del förklaras av turbulensen hos de ingående företagen och bristen på samordning i anläggningen.

Diskussion

En bra arbetsmiljö är en utgångspunkt för ett utvecklingsarbete med ett bredare syfte att utveckla verksamheten inom tillverkningsindustrin. Med det menar vi inte att det är den enda möjliga ingången i ett sådant utvecklingsarbete men att det är angreppssätt som visat på många fördelar i samverkan mellan ALI och Dalaregionen.

Från ALI-filial till mobila arbetsmiljöforskare

När samverkan initierades 1999 var det knappast arbetsmiljöfrågor som man från Siljanskommunerna lyfte fram som särskilt angelägna då man föreslog en etablering av ALI vid Siljan. I den PM man tagit fram i samband med förarbetena inför tecknandet av länets tillväxtavtal med staten lyfte man bland annat fram det faktum att "kommunerna i samverkan med bl.a. småföretagarföreningar och fackföreningar kring

Siljan inlett ett långsiktigt och tillväxtbefrämjande utvecklingsarbete riktat mot regionens rikhaltiga småföretagsstruktur". I samma PM radades upp ett antal angelägna områden för utveckling där man såg att en etablering av ALI i regionen skulle kunna få stor betydelse för bland annat näringslivsklimat och tillväxt. Faktorer av betydelse som också lyftes fram var en förväntad ökad konkurrens om de skickligaste medarbetarna samt ett sannolikt större intresse inom företagen att utveckla arbetsmiljön som ett konkurrensvapen.

Nu fick man ingen ALI-filial vid Siljan. Man fick tillgång till två seniora arbetsmiljöforskare med uppdraget att försöka möta regionens uttalade önskan utifrån en resursbas som inte på något sätt kunde jämföras med det som efterfrågats. Vårt problem var då att på ett rimligt sätt försöka möta förväntningarna. Det var inte på något sätt uttalat att de resurser vi disponerade utgjordes av oss själva och vår arbetsgrupp. Våra erfarenheter efter att ha arbetat inom en forskningsorganisation i åtskilliga år sa oss dock att det vore naivt att tro att våra forskarkollegor med erfarenheter från alla de områden man efterfrågat i Dalarna skulle rada upp sig i kö för att få vara med. Dels är alla helt upptagna med de projekt man redan är involverade i och dels finns det ett motstånd mot att gå in i projekt som man inte varit med att forma. Några order från institutets ledning om att sätta av andra forskarresurser såg vi heller inte som realistiska. Skulle vi få med andra gällde det att entusiasmera. Det realistiska läge vi hade att utgå från var alltså bygga på det forskningsområde vi behärskade.

Det var en orimlighet att vi skulle ha omskolat oss mot ämnen som samhällsvetenskap, nationalekonomi, organisationspsykologi och andra minst lika relevanta områden som det tekniska som vi representerade. Vår uttalade strategi blev därför att istället söka samverkan med personer i Dalarna som representerade det vi saknade. Genom att HDA och det EU-finansierade att...-projektet blev den regionala basen för samverkan blev det också naturligt att andra kompetenser än våra tekniska rekryterades inom de regionala projektet.

Kan arbetsmiljöarbete vara en förändringsmotor?

I de projekt som vi lyft fram i den här rapporten har alltså vår syn på arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete varit en viktig drivkraft. Det är vår övertygelse att det av flera skäl än arbetshälsan är viktigt för företag och organisationer av alla storlekar att prioritera arbetsmiljöarbete. Men vi vet också att arbetsmiljöfrågor måste användas med stor försiktighet i argumentationen, särskilt i kontakten med mindre företag (Gelin m fl 2002). De för oss viktigaste bekräftelserna på att utvecklingsarbete för att öka tillverkningsföretagens attraktionskraft som arbetsgivare kan utgå från en arbetsmiljöinsats har vi sett i de erfarenheter flera företagare gett uttryck för. När chefer och produktionsansvariga kommer och berättar för oss om hur viktigt det är för produktionen och för att kunna behålla och attrahera ny arbetskraft känns det som vi lyckats.

Ett uttalande från en chef på en träindustri som "i och med att hela företaget nu engagerat sig i arbetsmiljöarbetet ser vi hur produktionen blivit bättre och att man blivit mer mån om det man tillverkar och det går ju direkt att mäta i pengar" är belysande för

hur synen på arbetsmiljöarbetet förändrats. Ett annat belysande exempel på uttalande av en verkstadschef är "när man talar om industriarbete tänker man ofta på att det är bullrigt, skitigt och tungt och det har vi därför börjat titta på för att se vad som är sant - därför har vi försökt få igång en dialog inom företaget för att ta oss an de frågorna och skulle vi strunta i det kommer ju ingen att vilja jobba här - då skulle de som satsar på arbetsmiljön kunna suga till sig folk och ingen skulle vilja jobba här".

Under projektets senare delar har vid flera tillfällen företagsledare och produktionsansvariga talat om för oss hur viktigt det är satsa på arbetsmiljön för att kunna locka och behålla personal. Den typen av kommentarer förekom inte i projektets inledning.

Laminär eller turbulent strömning?

Centrala begrepp i ämnet strömningslära, ett ämnesområde som behandlar fenomen vid gasers och vätskors strömning, är huruvida strömningen är laminär eller turbulent. I den laminära strömningen följer de enskilda molekylerna en relativt rak linje från källan till målet, alla i ungefär samma fart. I den turbulenta strömningen däremot skapas en stor oordning och omblandning med många virvlar där molekylerna ibland kan gå både tvärs och mot huvudströmmen. Den drivande kraften för ett gas- eller vätskeflöde är den potentialskillnad som exempelvis får gasen att strömma ut från det högre trycket inne i ballongen när den öppnas eller vattnet att rinna nedåt mot havet.

Parternas upplevda nytta är drivkraften

I det beskrivna utvecklingsprojekt har den övergripande drivande kraften varit det behov som identifierades av att öka intresset för arbete i tillverkningsindustrin. Projektet kan här sägas ha bidragit till att skapa den potential som behövs för att få igång ett huvudflöde. Har då flödet varit laminärt eller turbulent? Svaret är tveklöst turbulent. Delprojekten kan liknas med ett antal virvlar i den ström som tillsammans skapat flödet. Energin i huvudflödet har överförts till virvlarna och dessa har flyttat sig framåt mot målen. Drivkraften i huvudflödet är samhällets förväntade nytta medan den viktigaste drivkraften i virvlarna, de lokala projekten, varit företagets förväntade nytta. De yttre drivkrafterna har alltså satt snurr på virvlarna som sen snurrat längs huvudströmfåran så länge den yttre drivkraften funnits kvar. Forskarna kan här sägas ha fungerat som en länk mellan samhälle och företag med möjligheterna att kunna extrahera nyttig kunskap och erfarenhet till forskarsamhället genom ett interaktivt förhållningssätt(Åteg m fl 2004).

Alla de delprojekt som här kan betraktas som virvlar i ett huvudflöde har drivits utifrån en målsättning som för de enskilda bestämts av företagets eller organisationens primära behov. All handlingsinriktad och utvecklingsstödande forskning måste utgå från väl formulerade mål för förändringsarbetet. Dessa nås genom långsiktiga processer ute på arbetsplatser. De långsiktiga processerna kan i sig innehålla olika steg och mer kortsiktiga delmål. Resultaten från de olika delmålen, ett varv i virveln, återförs som ny näring i den långsiktiga processen. Det övergripande målet har här varit att skapa attraktiva arbetsplatser som en förutsättning för lyckad personalrekrytering. Målet kunde definieras efter det att fakta inhämtas om ungdomars, dagens arbetskrafts

på mindre tillverkningsföretag och slumpvis valda personers på stan attityder till industriarbete.

Lång väg från källa till hav

Tidsfaktorn är en av de mer avgörande för att de lokala utvecklingsprocesserna skall ges möjlighet att utvecklas och verka. Om den tiden inte ges blir det mer av en virvel som stör såväl inom organisationen och som en del i den mer övergripande utvecklingen. På verkstadsföretaget i södra Dalarna har man byggt upp sitt förändringsarbete mot en attraktiv arbetsplats på lång sikt. Olika förändringsvirvlar med delmål genomförs. Resultaten ligger sedan till grund för ett nytt delmål. Ett exempel på ett sådant första delmål var när personal och ledning tillsammans diskuterade och planerade hur plåtverkstaden skulle utformas i samband med byte av lokaler. Resultatet kunde sedan i sin tur utgöra utgångspunkten för nya delmål, nya virvlar, som innebar att förbättringar genomfördes och utvärderades eller att utbildningar kom till stånd.

På konfektionsindustrin i Västerdalarna medförde de yttre ramarna att tillräcklig tid saknades. Det var svårt och tog tid att hitta personal vilket innebar att de kom till arbetsplatsen med stor spridning i tiden. Den planerade yrkesutbildningen kunde därför inte genomföras enligt planerna utan skedde på ett mycket ostrukturerat sätt. För att den ekonomiska kalkylen skulle hålla måste utbildningen genomföras innan förutsättningar fanns att starta produktion. Den tillgängliga tiden visade sig nu vara orimligt kort. Virveln dog ut och sög energi ur huvudströmmen.

Den inre energin

De lokala utvecklingsvirvlarna måste ha sin egen inneboende energi och kan inte enbart hållas igång med energi utifrån. Det egna målet för och nyttan med utvecklingen måste vara tydlig för att inte kraften skall rinna ut. Det finns många exempel på hur expertstyrda förändringsprocesser misslyckats (Beer m fl 1990). En viktig förutsättning för ett lyckat resultat är att de som berörs av förändringen är motiverade och engagerade i målformuleringen och de processer som behövs för att nå målet. Det innebär för den skull inte att alla kunskaper måste finnas på arbetsplatsen. En samverkan med andra aktörer kan berika och tillföra viktig information som för processen framåt.

I exemplet flerpartsamverkan för arbetsmiljöutveckling har industrifacken utgått från en behovsinventering hos sina regionala skyddsombud. De regionala skyddsombuden träffar å sin sida ett stort antal skyddsombud ute på olika arbetsplatser i länet. I de genomgångar och diskussioner man har om arbetsmiljöarbetet ute på dessa arbetsplatser blir olika behov tydliga. Det innebär att bilden av de förändringar som är önskvärda är mycket väl förankrad på olika nivåer inom den fackliga organisationen.

Motsatsen gäller vid konfektionsindustrin där man inom ledningen definierade ett mål och sedan jobbade målmedvetet för att nå dit. Det innebar att personalen aldrig hade någon chans att aktivt påverka och känna någon motivation för olika delsteg på väg mot målet.

Vem äger problemet?

Den huvudsakliga drivkraften i virvlarna hämtas alltså från organisationens och individernas formulerade mål och syften. Forskaren som samhällets representant i de här fallen måste därför alltid ställa sig frågan ”Vem äger problemet?”.

I fallet verkstadsföretag var det mycket tydligt att man såg stora problem att i framtiden rekrytera personal och backade då tillbaka för att kunna sätta upp ett mål med utgångspunkt från arbetsplatsen. Företagarna såg sig inledningsvis mer som berörda av problem på samhällsnivå som de inte själva kunde påverka än som ägare av problemen. Orsakerna till ungdomarnas ointresse för arbete i verkstadsindustrin menade man kunna spåras till att media och skola gav en felaktig bild av verkligheten. Insikten om dem själva som problemägare med möjligheter att påverka utvecklingen växte gradvis.

I norra Dalarna var ett mål att bidra till att skapa attraktiva arbetsplatser inom träindustrin för att kunna rekrytera arbetskraft vilket alltså utgick ifrån samma behov. Som ett led i detta planerade man att bli en referens- och utbildningsanläggning. Drivkraften var aldrig tillräckligt stark bland branschens företrädare i satsningen. Detta fick till följd att trycket på förverkligande i alltför stor utsträckning las på några få, alltför små företag som inte själva direkt upplevt branschens problem. Även om de hade insikter om problemen var inte personaltillgången akut en begränsande faktor för dem och man såg sig därför inte som ägare till problemen.

Utveckling och utbildning

När utveckling leder till motivation och engagemang kan det ofta också bli tydligt att kunskaper saknas för att medverka på ett aktivt sätt eller att kunna ta önskat ansvar. Det är inte heller ovanligt att en nyfikenhet väcks.

När chef och arbetstagare satte sig ner tillsammans för att planera flytten till nya verkstadslokaler blev behovet av fler träffar uppenbart. Metoden med att titta på bilder hade väckt ett önskat engagemang hos personalen. I samband med kommande träffar visade det sig att olika utbildningsinsatser var nödvändiga för att komma vidare i förändringsprocessen. Chefen har vid ett senare tillfälle sagt att det utbildningsbehovet hade aldrig kommit fram om inte alla berörda varit delaktiga i planeringen av nya lokaler.

I norra Dalarna och Västerdalarna har olika behov av utbildningar skymtat fram i de olika utvecklingsprocesserna men ingen har sett nyttan av att följa upp dessa på ett systematiskt sätt.

Vems förtjänst?

Samhället står förvisso för de ramar och yttre resurser som krävs för att få fart på strömmen och att hålla den igång. Det viktigaste arbetet sker dock i utvecklingsvirvlarna på arbetsplatserna och det är där ett eventuellt framåtskridande för huvudflödet avgörs. Det är viktigt att själv få berätta om den utveckling man deltagit i och inte bara bli beskriven som ett gott exempel där utomstående framhåller sin påverkan på processen. Som expert och forskare ligger det en stor fara i att använda media för att sprida

resultat om man inte också slussar frågeställningar vidare till arbetsplatserna för att få deras bild beskriven. En bra möjlighet att själv få beskriva det förändringsarbete man genomfört och vilka slutsatser man kan dra av resultaten är att ingå i ett nätverk. Vid nätverksträffarna är det naturligt att tillsammans med kollegor diskutera dessa frågor.

Personlig utveckling

Den enskilde individen som deltagit i en positiv utvecklingsvirvel har inte bara snurrat runt. Den har också likt vattenmolekylen i forsen förflyttat sig mot målet. Den som ges ett ansvar att medverka till arbetsplatsens utveckling har samtidigt givits ett förtroende som kan ha stor betydelse för självkänslan. Förändringsprojekten ställer krav på att kunskaper hämtas in vilket för de som fått de uppgifterna innebär en tydlig kompetenshöjning.

På de företag som deltagit i arbetsmiljöutvecklingsprojekt med syftet att införa ett systematiskt arbetsmiljöarbete har detta varit särskilt tydligt. Ett av företagen hade anmält intresse för att delta i ett lokalt nätverk kring införandet av ett sådant systematiskt arbetssätt. Tanken var att chef och ett skyddsombud skulle medverka vid nätverksträffarna. I det här fallet inträffade det att chefen var med vid mötena bara inledningsvis. Vid dessa första möten var skyddsombudet tyst och passiv. När han sedan ensam fick representera företaget växte han tydligt för att ett år senare på ett självklart sätt redogöra för hur utvecklingen framskred. På ett annat företag i samma projekt hade chefen skriftligt delegerat olika arbetsmiljöuppgifter till samtliga medarbetare på ett tydligt sätt. Denna, ganska självklara arbetsuppgiftsfördelning, presenterades med tydlig stolthet av personalen då vi förde samtal med dem utifrån deras erfarenheter.

På konfektionsindustrin hade ledningen en uttalad ambition att personalen skulle vara involverad i utvecklingsarbetet. När man stötte på problem med att komma upp i produktivitetsmål förändrade man tidigt organisationen i en mer hierarkisk riktning vilket frångick personalen annat ansvar än att producera. Det innebar snabbt att flera ur personalen blev passiva och ointresserade av utvecklingsprojektets mål. Utvecklingen på arbetsplatsen visar att ledningens ambition att involvera personalen var något man bara pratade om, när det uppstod problem återgick man snabbt till en traditionell ledarstil.

När forsen stannar

Med denna metafor, om den turbulenta strömningen, är det som med andra att de lätt kan vändas mot vad den avses ge en bild av. Forsens strömning leder ju alltid mot en lägre energinivå som väl knappast kan ses som lyckat vad gäller utveckling. Forsen rinner ofta ut i ett bredare vattendrag och vidare till havet där rörelserna stannar av och strömningen blir laminär. Har utvecklingen då nått sitt slutliga mål eller har organisationen insomnat. Sett ur ett forskningsperspektiv kan det vara av intresse att se på vattenströmningen genom ett kraftverk. Den loja vattenströmmen ovanför kraftverket förvandlas snabbt till den brusande strömningen genom turbinerna som i det effektiva kraftverket kramar ut all energi och lämnar ifrån sig ett energifattigt slakvatten. I den utvecklingsprocess som vi varit en del av har kraftverket med avsikt inte varit lika ef-

fektivt. Vattnet i Dalälven far vidare i en allt intensivare fors och vi har förhoppningsvis lyckats klara av att utvinna energi nog för att lysa upp det övriga samhället.

Interaktivt förhållningssätt -mötet mellan forskning och praktik

Forskare och praktiker, två parter som ska finna en mötesplats för att ett problem ska formuleras, gemensam nytta ska identifieras, resurser ska planeras och en utveckling ska komma till stånd. Forskare kan ses som en grupp som alla representerar akademien men med utgångspunkt i många olika discipliner medan praktiker är ett samlingsbegrepp för många olika typer av aktörer. I den här rapporten inkluderar begreppet praktiker bl.a. ungdomar och anställda på länets skolor, chefer och anställda inom tillverkningsindustrin, regionala skyddsombud, folk på stan, personal på näringslivskontor och regionala utvecklare.

Den mobila strategin har varit en viktig förutsättning för att finna de rätta mötesplatserna. Genom att vara rörliga har vi hela tiden haft möjlighet att vara lyhörda för var den bästa mötesplatsen kunde skapats vid det aktuella tillfället. Det har givit goda förutsättningar att överbrygga de begränsningar i tid som tex. företagsledare ofta brottas med.

På de olika mötesplatserna har sedan forskare och praktiker vid olika tillfällen genom ett interaktivt förhållningssätt skapat en gemensam nytta. Det gemensamma nytto-begreppet visade sig ha sin utgångspunkt ur ”attraktivt arbete”.

Trots den kultur och de värderingar som sedan lång tid tillbaka fanns hos de tillverkande företagen visade det sig tidigt att en ingång i förändringsarbetet via arbetsmiljö skapade både motivation och engagemang som ledde till resultat. Vår bakgrund från arbetsmiljöforskningen kom här att spela en mycket viktig roll. Den från början uttalade målsättningen att planera för en långsiktig satsning med delmål som återfördes i processen visade sig dock vara av avgörande betydelse för ett lyckat resultat.

Mötet mellan forskning och praktik - forskarnas begrundande

I mötet mellan individer är de första minuterna viktiga för hur en förtroendefull grund för samverkan skall byggas. I vårt fall var praktikerna inte en homogen grupp utan sträckte sig över länspolitiker, branschföreträdare, kommunaltjänstemän, företagare, skolungdomar etc. Vår erfarenhet hade lärt oss det viktiga i att uppträda rätt vid möten med representanter för näringsliv och samhälle. Vi hade så många gånger hört från praktikerna ute i industrin hur man mött forskare från akademierna som uppträtt, använt ett språk och klätt sig på ett sätt som enbart väckt löje och som med säkerhet blockerat alla möjligheter till samverkan. Förväntningarna inför mötet är från praktikernas sida inte de mest gynnsamma och det gäller därför att snabbt bryta den bilden. Kunskaper om den verklighet praktikern har kring sig, insikter om deras förutsättningar och utgångspunkter, kommunikationsträning samt inte minst ödmjukhet är därför nödvändiga ingredienser för forskaren som skall lyckas med att arbeta interaktivt.

När ett förtroende byggs upp är det lika viktigt att forskaren även fortsättningsvis kan lyssna men tydligt visar att man inte accepterar allt i den bild som praktikerna pre-

senterar. Svälj inte allt vad som sägs utan hävda tydligt din ståndpunkt var ett annat uttalat rättesnöre vid våra möten. Exempelvis opponerade vi oss alltid då vi som så ofta möttes av påståendet att det var medias fel att ungdomar inte var intresserade av industri och teknik. "En såpopera om industriarbete skulle lösa problemet". Vår linje att branschen och företagen mer behövde se inåt hävdade vi alltid tydligt i diskussionerna. I början möttes det ofta av stor tveksamhet men nu efteråt kan vi se att det var viktigt för processen.

Ett förtroendefullt samarbete byggs inte upp vid det första mötet men grunden formas. Trots att vi väl vet att förtroendebyggnad tar tid kunde vi många gånger känna både frustration, uppgivenhet och hopplöshet över att så lite hände. Vi försökte vara uppfinningsrika och på olika vägar lyfta fram fakta och med olika metoder skapa motivation och engagemang för utveckling. Ibland kändes det ändå som vi inte hade förstått varandra. För oss var det lätt att glömma att företagen och deras stödorgan också har många andra frågor på dagordningen. Tålmod, tid och uppfinningsrikedom var därför avgörande. Att vi ändå upprätthöll kontakten utan att driva på för hårt har vi senare förstått var uppskattat av samverkanspartnerna.

Vi kom ändå i lägen då vi måste ta ställning till om det var rätt att fortsätta. Det gäller att inse att en process aldrig kommer att leda mot målet och att förutsättningarna inte finns för att vidare insatser från forskarens sida skall ändra på det. Då är det särskilt svårt eftersom man måste acceptera ett misslyckande. Vi var i de två fall som beskrivits tvungna att inse att nedlagda resurser inte skulle ge de positiva effekter i form av en tydlig utveckling som vi hoppats på. Vår nytta var erfarenheterna av ett misslyckande som vi initialt inte såg någon större glädje med. Efteråt kan vi nu se och förmedla dessa erfarenheter med förvisningen att de bidrar med kunskaper och därmed kan ge nytta för samhället.

Slutord

Vad väntade sig Siljanskommunerna att få då de i januari 1999 kontaktade ALI? Ja inte var det precis det de fick, snarare ganska långt därifrån. Vad som blev bra och vad som blev mindre bra lämnar vi med varm hand över till andra att uttala sig om. Då vi nu försöker analysera vår del av den omfattande verksamhet som regionens begäran till ALI vuxit ut till, kan vi se hur våra värderingar och vår bakgrund haft betydelse för inriktningen. Eftersom samverkan relativt snabbt byggdes upp med medverkande med andra bakgrunder än våra ser vi inte att det lett till någon snedvridning. Naturligt vis hade hela satsningen fått en helt annan inriktning med helt andra resultat om forskare vid ALI med annan bakgrund givits uppdraget. Om de hade inneburit att Siljanskommunerna känt sig mer eller mindre tillfreds med resultatet får vi sväva i okunnighet kring.

Att initiativet till samverkan med ALI tagits på samhällsnivå i Dalarna innebar inte med automatik att alla de vi kom i kontakt med såg sig som delägare i projektet. Inledningsvis fick vi ägna åtskilligt med tid till att klargöra och påminna om att detta inte

handlade om institutets projekt i Dalarna utan att det var utvecklingsprojekt i Dalarna i samverkan med forskare från ALI.

Vad väntade sig företagen av ALI? Ja det är lättare att beskriva. Man väntade sig ingenting eftersom institutet för de flesta var totalt okänt. Det innebar i praktiken att en del tid inledningsvis fick användas för att försöka reda ut begreppen. Kunde vi erbjuda pengar? Nej. Kunde vi hjälpa dem att lösa tekniska problem? Nej, normalt inte. Vad kunde vi då erbjuda? Forskarstött utveckling! Ja det räckte inte alltid med att förklara vad det skulle kunna innebära. Det ända framgångsrika sättet att försöka förklara var att börja samverka mot de mål vi var överens om.

Förändringsprocesser tar tid. Exemplet ovan har visat att det tar tid att genomföra större förändringar på arbetsplatser. För kort tid och för stor optimism leder ofta till misslyckanden. Det kan ibland synas enkelt att formulera målet men vägen dit är lång. En viktig del av tiden går åt till att skapa förtroende mellan dem som är involverade i processen. Med olika utgångspunkter, erfarenheter, kunskaper och syn på det uppsatta målet är en förtroendeskapande process nödvändig. Det är först när man nått så långt att förtroende är skapat som det verkliga utvecklingsarbetet kan ta fart. Den förtroendeskapande processen i kombination med alla delprocesser som ska planeras, genomföras, utvärderas och återföras gör därför att den totala cykeltiden blir lång. För att ha förutsättningar att lyckas måste den planerade förändringsprocessen ges tillräckligt med tid.

Rubriken på denna artikel antyder att utvecklingsarbete fokuserat på arbetsmiljön kan medföra effekter som sträcker sig långt utanför vad vi vanligtvis ser som arbetsmiljöaspekter. När företagen på de mindre tillverkningsföretagen i projektets inledningsskedet tog upp frågor kring personalförsörjning, effektivitetsfrågor och annat såg man i obetydlig utsträckning framför sig insatser som skulle ha sin utgångspunkt i arbetsmiljöfrågor. När man däremot satt sig in i hur den presumtiva framtida arbetskraften, den egna personalen och "folk på stan" såg på industriarbete ringde en klocka som väckte ett intresse för att börja söka efter utvecklingsmetoder. Metoder som då presenterades och som också haft en central roll i de utbildningssatsningar som ingått i projekten har i stor omfattning det gemensamt att de fokuserar på skapande av motivation för engagemang i utvecklingsarbete. När den inledande fokuseringen på arbetsmiljöfrågor kan leda till tydliga resultat finns det också goda chanser att andra effektivitetshöjande utvecklingsmöjligheter uppmärksammas. Viljan att utveckla arbetsplatserna finns alltid bland såväl företagsledare som personal. Startpunkten för ett sådant arbete i arbetsmiljöfrågor ger utmärkta förutsättningar att bygga upp inte bara det enskilda företaget inifrån utan också ett avgörande bidrag till att förändra inställningen på regional nivå till en hel bransch.

Sammanfattning

Andersson I & Rosén G (2005) *Arbetsmiljöarbete som utvecklingsmotor. Erfarenheter från regional utveckling i Dalarna*. Arbetslivsrapport. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Som ett resultat av en förfrågan från ett antal Dalakommuner inleddes under 1999 en samverkan mellan Arbetslivsinstitutet och region Dalarna med syftet att bygga upp förutsättningar för forskarstöd utveckling för de mindre tillverkningsföretagens behov. En förstudie genomfördes i fyra kommuner i regionen genom att genomföra samtal med representanter för den kommunala näringslivsservicen och företagare kring de utvecklingshinder man såg inför framtiden. Bland en rad av angelägna frågor växte en tydlig oro fram för den framtida möjligheten att rekrytera personal. Nära förestående pensioneringar i kombination med ett tydligt vikande intresse för industriarbete bland unga var den huvudsakliga grunden för denna oro.

En samverkan ”attraktiva tillverkningsföretag i Dalarna, att...-

projektet” byggdes upp med en ekonomisk bas från Arbetslivsinstitutet, regionen och EG:s strukturfondsmedel med HDA som projektägare. Inom ramen för att...-projektet utvecklades ett större antal aktiviteter. I rapporten lyfts fyra av dessa fram för att belysa framgångsfaktorer och hinder för utveckling. Exemplet beskriver en satsning för att öka ungdomars intresse för verkstadsindustrin i södra Dalarna, ett försök att återföra arbetsintensiv produktion, en bred flerpartssamverkan för arbetsmiljöutveckling samt insatser för att bygga en utvecklingsbas för träbranschen.

De redovisade delprojekten belyser vikten att ge utvecklingsprocesser tid, oftast längre tid än man kan ana och att samliga involverade kan se en gemensam och egen nytta. Motiverade medarbetare samt tydligt engagerade och sammanhållande krafter bland projektägarna framstår vidare som avgörande. Att satsningar på arbetsmiljöarbete inte bara kan ha sin utgångspunkt ur ett hälsoperspektiv utan också tjäna som en motor för utveckling för ett företags eller en bransch attraktivitet som arbetsplats framstår som tydligt.

Summary

Andersson I & Rosén G (2005) *Work environment management as an engine for development. Experiences from a regional development project*. Arbetslivsrapport; National Institute for Working Life, Stockholm.

As a result of an inquiry from a number of municipalities in the Dalecarlia county in Sweden was a cooperation between the National Institute for Working Life and the region established with the purpose to arrange for research supported development focusing on the needs in small manufacturing industries. A first study was conducted in four of the municipalities as a number of meetings and discussions between the research team and representatives of local trade and industry service organisations and companies. The meetings were focused on expected obstacles for future development in the line of business. Among a number of important issues was an obvious concern for future problems to recruit work force clear. Soon approaching retirement among the staff combined with a reduced interest among youngsters for work in manufacturing industries was the central base for this concern.

A cooperation called “attractive manufacturing industries in Dalecarlia, the att...-project” was founded with an economical base from the National Institute, the region and the European Union and with the regional university as the owner of the project. Within the framework of the att...-project were a number of activities organised. In this report are four of them described in more details with the intention to shed the light on factors explaining success as well as those causing obstacles for development. The examples includes a local project with the intention to raise young peoples interest for work in engineering industry, an attempt to bring back labour intensive production to a small village, a broad united action with the aim to improve the work environment and an attempt to build up a base for the development in small woodworking industries.

The reported sub projects illustrates the importance to give proper time for development processes, often longer time than supposed and that all involved can see their own and common benefit from the project. Motivated workforce æ well as clearly committed and uniting forces among the project owners was also seen as deciding factors. That development work aiming at improvement of the work environment, not only is motivated by occupational health reasons. It will also serve as an engine for the attractiveness of the company or a whole industrial branch was made clear.

Referenser

- Ager B (2001) *Utvecklingen av träförädling i Orsa 1994-2000. En forskande aktör ser tillbaka framåt och det unika*. Garpenberg: Skogsindustriella institutionen, Högskolan Dalarna
- att...-projektet (2001) *Närhet till kunskap kan möta tillverkningsföretagens strävan att förbättra arbetsmiljön*. att...-informerar, Borlänge: Högskolan Dalarna.
- att...-projektet (2002a) *Attraktiv timmerhusutbildning*. att...-informerar, Borlänge: Högskolan Dalarna.
- att...-projektet (2002b) *Industriprogrammet i Avesta, från kris till succé*. att...-informerar, Borlänge: Högskolan Dalarna.
- att...-projektet (2003a) *Vaddå att...???* att...-informerar, Borlänge: Högskolan Dalarna.
- att...-projektet (2003b) *Teknik i all enkelhet*. att...-informerar, Borlänge: Högskolan Dalarna.
- att...-projektet (2004) *Kvinnor trivs inom industrin - industrin är nöjda*. att...-informerar, Borlänge: Högskolan Dalarna.
- Beckérus Å & Roos B (1985) *Affärer som livsstil : om glädje och tyranni i småföretagandets värld*. Stockholm: LiberFörlag
- Beer M & Eisenstat A et al. (1990) Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review* November-December: 158-166.
- Bengtsson G & Berglund R (1997). *WEST - en metod att mäta arbetsmiljö*. Göteborg: IVF.
- Bergman M (2003a) *Kvinnliga röster från en manlig värld : en intervjustudie om kvinnliga ingenjörer i Dalarnas industri*. Kultur och lärande 43, Falun: Högskolan Dalarna.
- Bergman M (2003b) *Röster om industriarbete : en intervjustudie om kvinnors berättelser om arbete i en manligt dominerad miljö*. Kultur och lärande 54, Falun: Högskolan Dalarna.
- Brulín G (1998) *Den tredje uppgiften : högskola och omgivning i samverkan*. Stockholm: Studieförbundet näringsliv och samhälle.
- Brulín G (2003) *Att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Dalstrand S, Olsson P & et al. (1999). *Företagsnätverk : nyckeln till framgång i trävarubranschen?* Arbetslivsrapport 1999:17, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Gelin A & Holm A (2002) *Fri, frisk och framgångsrik? : om småföretagares hälsa och arbetsmiljö*. Stockholm: Prevent, Arbetslivsinstitutet, Örebro: Småföretagsenheten, Yrkes- och miljömedicinska kliniken, Universitetssjukhuset.
- Gunnarsson K Andersson I & Rosén G (2004) *Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete i mindre tillverkningsföretag i Dalarna*. Arbete och Hälsa 2004:11, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hedlund A Åteg M & et.al (2003) *En studie av ungdomars och anställdas syn på arbete i två kommuner i Dalarna*. Arbete och Hälsa 2003:2, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Svensson H (2000) *Kvalificerat lärande i nätverk – en metodbok*. Industriellt utvecklingscentrum (IUC), Gnosjö.
- Walters D (2002) *Working safely in small enterprises in Europe*. Brussels: European Trade Union Confederation.
- Åteg M (2005) *Attraktiv industriutbildning på gymnasiet: Ett deltagandeperspektiv på lokalt utvecklingsarbete*. Insänd för publicering till Arbetsliv i omvandling, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Åteg M, Andersson I & Rosén G (2005) *Motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet*. Insänd för publicering till Arbete och Hälsa, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Åteg M, Hedlund A & Pontén B (2004) *Attraktivt arbete : från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Arbetsliv i omvandling 2004:1, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Åteg M, Hedlund A, Andersson I, Rosén G & Pontén B (2004) Nyttan som utgångspunkt för interaktivt förhållningssätt. *SIRA-konferensen*. Stockholm 10-11 maj (Abstract).