



Mejeriprojektet

Caserapport 1 fra Invine projektet



**Udarbejdet af: Hans Jørgen Limborg, Maya Flensborg Jensen og Sisse
Grøn**

November 2014



**FEJL! INGEN TEKST MED DEN ANFØRTE TYPOGRAFI I
DOKUMENTET.T**

Udarbejdet af: Hans Jørgen Limborg, Maya Flensborg Jensen og Sisse
Grøn

Udgiver: TeamArbejdsliv

© TeamArbejdsliv

November 2014

INDHOLD

1	Formål	5
2	Mejeribranchen og arbejdsmiljøet	5
3	Arbejdsmiljø-netværkets dannelse og ansøgningen til forebyggelsesfonden	7
4	Baggrund for programteorien	9
4.1	Et eksternt myndighedspres og de enkelte virksomheders motivation for at skabe et samarbejde	9
4.2	Viden om at man kan drage nytte af åbenhed og lære af samarbejdet om en fælles problematik	10
4.3	En ydre fjende	11
	'Da Poul rejste sig' – ildsjælen	12
	En rådgiver med monopol og varsomhed	13
	Frygten for udelukkelse	13
4.4	Opsamling	13
4.5	Udfoldelsen af programteorien i netværket	14
4.6	Opstarten af projektet: netværket og rollerne konsolideres	15
	'Håndslaget' og den fælles 'erklæringen	15
	Styregruppen	16
	Udvælgelsen af testmejerierne og følgemejerier (arbejdsgrupperne)	16
5	Arbejdsmiljø-netværkets output og outcome	18
5.1	Medarbejderinddragelsen	18
5.2	Valg af leverandør og udvikling af produktet	19
5.3	Alectias og MIAs arbejde	21
5.4	Brugen af redskabet og gavnen af netværket	22
5.5	Udbredelsen af redskabet til følgemejerierne	24
5.6	De indre Bånd i netværket	24
5.7	Udbredelsen af samarbejdet til andre arbejdsmiljøområder	25
5.8	Udbredelsen af redskabet: til andre mejerier	25
5.9	Attituden til arbejdsmiljø og arbejdsmiljøprisen	26
6	OVERSigt over data	27

1 FORMÅL

Denne case indgår i INVINES projektet, hvis mål det er at skabe viden om, hvordan netværk af små virksomheder med ekstern støtte kan fremme holdbare arbejdsmiljøløsninger i små virksomheder. Mejerierne er udvalgt til at undersøge denne problemstilling. Dels fordi de i årtier har haft et branchenetværk der er blevet faciliteret af bl.a. mejeriforeningen, og dels fordi de i 2010 søgte penge i forebyggelsesfonden til at fortsætte et arbejdsmiljønetværk blandt små virksomheder med henblik på at nedbringe tunge løft og ensidigt gentagende arbejde. Hypotesen var således, at denne case dels kunne bidrage med viden om 1) hvordan ekstern støtte til at etablere arbejdsmiljø-netværk kan fremme arbejdsmiljø løsninger på virksomheder og 2) hvilken betydning det har at arbejdsmiljø-netværket hviler på et branchenetværk med en lang historik.

2 MEJERIBRANCHEN OG ARBEJDSMILJØET

Mejerierne dannede allerede i 1912 mejeribrugets brancheorganisation 'De samvirkende danske Mejeriforeningers fællesorganisation', der fra 1996 er blevet kaldt Mejeriforeningen. Selvom Mejeriforeningen dækker over mange ekspertiseområder¹ bl.a. mælk og ost har foreningen således formået at skabe et netværk der har eksisteret i 100 år. Igennem årene har mejerierne været gennem en kæmpe udvikling, hvor antallet af mejerier har været faldende, i takt med at den gennemsnitlige indvejning af mælk er steget pr. mejeri. I dag har Mejeriforeningen 33 medlemmer fordelt på både andels- og privatmejerier der tilsammen repræsenterer 64 produktionsanlæg, og branchen er i høj grad præget af ARLA's tiltagende dominans gennem årene (<http://www.mejeri.dk/Mejeriforeningen/Medlemsmoede.aspx>).

Mejeriforeningens sekretariat var i de første mange år primært beskæftiget med løn og ansættelsesforhold, de store strukturelle ændringer i branchen og optagelsen i EF. Med den nye arbejdsmiljølov i 1975 blev arbejdsmiljø endnu et indsatsområde, ligesom uddannelsesområdet der i slutningen af 1970'erne blev overdraget til sekretariatet. I 1980'erne blev Mejeriindustriens Arbejdsmiljø-udvalg (MIA) oprettet som et af tre underudvalg under branchearbejdsmiljørådet Jord til Bord². MIA beskæftiger sig med arbejdsmiljøspørgsmål indenfor mejeriindustrien. MIA er ligeligt sammensat af repræsentanter fra arbejdsgiverforeningen, Foreningen af mejeriledere og funktionærer, DMF, NNF, 3F, HK, EI og Metal. Udvalgets formål er bl.a.: 'at

¹ I dag repræsenterer medlemmerne 99% af den samlede mængde mælk der indvejes i Danmark.

² De 2 andre udvalg er Jordbrugets Arbejdsmiljøudvalg og Slagteribranchens Arbejdsmiljøudvalg

bistå branchens virksomheder ved løsning af arbejdsmiljøspørgsmål samt udføre opgaver i henhold til vedtægten for BAR Jord til Bord. I samarbejde med branchens virksomheder udvikler vi værktøjer til det forebyggende arbejdsmiljøarbejde.' (<http://www.barjordtilbord.dk/Default.aspx?ID=1741>)³.

Mejeriernes egen bedriftssundhedstjeneste (BST MB), blev stiftet i 1983. I starten sad medlemmer af BST med i MIA, men BST blev solgt til rådgivningsvirksomheden Alectia i 2003(?), hvorefter de pga. kommercielle hensyn ikke længere må sidde med i sekretariatet.

Trods stiftelsen af MIA og BST MB er Mejerierne dog en branche, med et lidt dårligt image når det kommer til arbejdsmiljø. Arbejdstilsynets ulykkesstatistik over anmeldte arbejdsulykker og arbejdsskader i mejeribranchen ligger over gennemsnittet for danske arbejdspladser generelt, og branchens medarbejdere scorer højt ift. gennemsnittet på spørgsmål om smerter og træthed i kroppen samt fysiske krav i arbejdet (kilde mangler). Mejeribranchen har dog i de senere år gennemgået en intens teknisk udvikling og mange fysisk belastende funktioner er nu automatiseret og udføres af robotter. På de mindre mejerier er der imidlertid både ressourcemæssige og praktiske begrænsninger for automatisering, og en række funktioner udføres stadig manuelt f.eks. i forbindelse med vending af ost, løft af spande og håndtering ved pakkelinjerne. Mejeribranchen har som andre brancher med mange små virksomheder den erfaring, at de mindre mejerier er vanskelige at nå med et arbejdsmiljøbudskab. De mindre virksomheder har fuld opmærksomhed på deres kerneopgave. Arbejdet er stadig håndværkspræget, og der er fokus på gode tekniske løsninger. Samtidig er mejerierne vandt til at agere i et reguleret og gennemkontrolleret område og vil gerne undgå myndighedspåbud. Skriftlige materialer om arbejdsmiljø har dog begrænset interesse. Branchen er præget af, at der er en stor aktør ARLA, som i kraft af sin dominans kan sætte standarder ift såvel pris, kvalitet og andre vilkår på markedet. Over ARLA trives de mange små mejerier indenfor de nicher, det er lykkedes dem at skabe på såvel det bred konsum markedet som på markedet for kvalitetsprodukter. I forhold til reguleringen af arbejdsmiljøet lever Mejerierne derfor i en kontekst som er præget af: ARLA's prioriteringer, Arbejdstilsynet, lovgivningen, Rådgiverne, Mejeriforeningen, MIA, detailhandelens krav til emballage, leverancer, kvalitet osv., markedets krav og ønsker, teknologi udviklingens stade såvel i forhold til mejeriteknologi som i forhold til tilgængelighed af tekniske hjælpemidler.

³ Pr. 1. juli 2012 er virksomhederne i Mejeriforeningen optaget som medlemmer af DI, og MIA som medlemsforening i DI. MIA's virksomhed udøves således i dag fra "Brancheservicecenter for mejerier" i DI's sekretariat.

3 ARBEJDSMILJØ-NETVÆRKETS DANNELSE OG ANSØGNINGEN TIL FOREBYGGELSESFONDEN

I Mejeriindustriens Arbejdsmiljøudvalg (MIA) igangsatte man i 2006 et projekt om Strategisk arbejdsmiljø i mejeriindustrien. Projektet afdækkede, at de mindre virksomheder slet ikke var gearede til at arbejde med arbejdsmiljø på strategisk niveau og afstedkom en frustration over, at de større mejeriers interesser blev forfordelt i branchen. Projektet afdækkede også et behov blandt de mindre mejerier for erfaringsudveksling om bl.a. arbejdsmiljø. MIA igangsatte og støttede i forlængelse af denne indsigt i 2008 etableringen af "Arbejdsmiljønetværk for mindre mejerier" og kortlagde samme år de ergonomiske belastninger blandt de mindre mejerier. Netværket bestod af 21 mejerier der ikke var tilknyttet branchens dominerende koncern ARLA.

Kortlægningen blev udført af en ekstern arbejdsmiljørådgiver (Alectia). Rådgiveren afdækkede en række problemer med tunge løft, nedslidende rutiner og belastende arbejdsstillinger, som kunne genfindes på mange af mejerierne. Den indeholdt også en række forskellige praktiske forslag til at løse eller afhjælpe problemerne, som de selv havde fundet på, på de enkelte mejerier.

På baggrund af kortlægningen blev der søgt penge i Forebyggelsesfonden om midler til at udvikle løsninger der kunne anvendes på mange af mejerierne.

Ansøgningen til forebyggelsesfonden blev udarbejdet i samarbejde med rådgiveren, og blev imødekommet med en bevilling på ca. 1,5 mio. over en to årig periode. Projektet blev startet op 1. januar 2010. Forebyggelsesfondsprojektet fik titlen: "Udvikling af tekniske hjælpemidler til mindre mejerier". Målgruppen var defineret som de kortuddannede på mejerierne, som er den gruppe der primært varetager de ergonomisk belastede arbejdsfunktioner på de mindre mejerier. Sekundært beskrives målgruppen som de mindre mejerier, med stærkt håndværkspræget produktion og vanskelige vilkår for at automatisere.

Formålet med projektet beskrives i ansøgningen som værende udvikling af løfteredskaber, der kan nedsætte de fysiske belastninger og dermed forebygge nedslidningsskader blandt de kortuddannede medarbejdere i forbindelse med tre arbejdsoperationer:

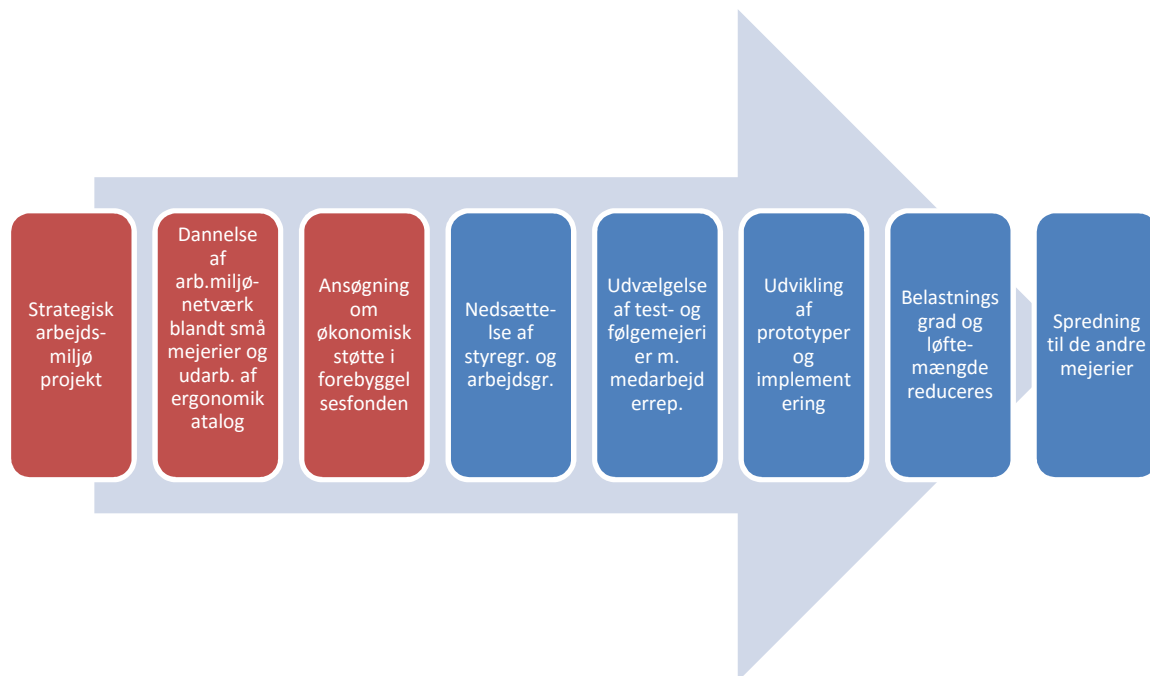
- Løft af oste til og fra hylder
- Løft ved palletering og pakning
- Løft af sække, spande, dunke osv.

Succeskriterierne var, at udvikle brugbare tekniske løfteredskaber til de tre funktioner, som vil medføre en mindre belastning på medarbejdernes ryg, skuldre og arme.

Samtidig med at produkterne ikke skulle beskadiges og produktionen reduceres. Belastningsgraden ved hver af de tre funktioner skulle nedsættes med 50% (gennem forbedrede ergonomiske omstændigheder ved udførelsen) og den samlede løftemængde skulle reduceres med 60%. Endelig skulle en efterfølgende fysiologisk vurdering vise en reduktion af omfanget af arbejde i yderstillinger, foroverbøjning i ryggen og muskelbelastninger i skulderområdet.

Med udgangspunkt i netværket af små mejerier var ideen at danne en styregruppe samt tre arbejdsgrupper omkring hvert af de tre prioriterede problemer. Der blev stillet krav om at der skulle inddrages medarbejderrepræsentanter i arbejdsgruppen. Hver arbejdsgruppe skulle have et 'testmejeri' som centrum, hvor redskabet skulle udvikles og implementeres.. Til disse skulle tilknyttes en række 'følgemejerier' der skulle følge testmejeriet gennem processen. Opgaven med at udvikle redskaberne på testmejerierne kom i udbud, og blandt tilbud fra forskellige maskinleverandører valgtes de tilbud der blev fundet mest fordelagtige. Udviklingen foregik i samarbejde mellem testmejeriet, de udpegede følgemejerier og den maskinleverandør, som i samarbejde med rådgiveren var blevet valgt til at indgå i udviklingen. Efter udvikling, afprøvning og indkøring er værktøjerne i dag i brug på testmejerierne.

I det nedenstående figur har vi lavet en illustration af det forløb der ledte op til ansøgningen til forebyggelsesfonden (markeret med røde kasser) og programteorien for forebyggelsesfondsprojektet (markeret med blå kasser).



4 BAGGRUND FOR PROGRAMTEORIEN

I dette afsnit beskrives, hvilke kontekstuelle forhold samt eksterne og interne mekanismer mejerierne selv peger på var de afgørende for at arbejdsmiljønetværket blev dannet og ansøgningen til forebyggelsesfonden blev sendt. Som det vil fremgå var der flere faktorer på spil.

4.1 Et eksternt myndighedspres og de enkelte virksomheders motivation for at skabe et samarbejde

Hovedparten af de mejerier der har spillet en afgørende rolle for processen, peger på, at det var en række påbud fra Arbejdstilsynet om bl.a. tunge løft der var den væsentligste motivationsfaktor for overhovedet, at sætte arbejdsmiljø på dagsorden (Them:1, Thise: og Alectia:2, Grøndal: 2).

Ikke desto mindre peger mejerierne på at dette pres motiverede dem på forskellig vis.

På et mejeri gav dette pres motivation til at samarbejde ud fra primært et *økonomisk incitament*.

En mejeribestyrer (Thise) forklarer, at: *'Bare for et par år siden var arbejdsmiljø dødeligegyldigt (...) det var ikke noget der optog de små mejerier (...)'*. Han forklarer, at han ikke vidste MIA eksisterede, og at de papirer de fik om arbejdsmiljø *'røg i skaldespanen'*. Problemet var ifølge denne mejeribestyrer, at de ikke fik udbytte af at arbejde med arbejdsmiljø, og at det blev for dyrt: *'Det store problem er, at kravene til tunge løft er så store, at man ikke har råd til at lave tiltag'*. Ifølge disse mejerister var en vigtig faktor for at op starte et arbejdsmiljøprojekt om tunge løft således, at de *følte sig nødsaget til at gøre noget for at undgå at 'påbuddene væltede ind over virksomhederne' og 'AT pustede dem lidt i nakken'*. Det var således de økonomiske gevinster ved at samarbejde som var afgørende for, at de i *fællesskab* valgte at samarbejde og søge pengene. De store omkostninger ved at arbejdsmiljøforbedringer naturligjorde et samarbejde om at søge fælles penge og løsninger. En driftsleder (Thise), der har været involveret i projektet, forklarer: *'Udgangspunktet var to påbud - det var en utrolig stor opgave at løfte. Det var åndsvagt, at vi opfandt den samme tallerken hver især'*.

En række medarbejderrepræsentanter fra et andet mejeri (Them) lægger også vægt på vigtigheden i at de små mejerier står sammen pga. de økonomiske besparelser der lægger heri: *'De små mejerier bliver nødt til at stå sammen. Man kan dele udgifterne ved at stå sammen mange små mejerier'*.

En af de andre mejerichefer afviser dog at det var de økonomiske incitamenter der var afgørende (Grøndal): *'det var kun omkring en kvartmillion' (de fik tildelt til ind-*

køb af et ny produkt via forebyggelsesfonden, red) det kan mejerier af vores størrelse sagtens finde'. Så det var ikke det der primært trak'. Han peger i stedet på at han i flere år har været opmærksom på arbejdsmiljø og at det var en etisk motivation der drev ham. Hovedmotivationen var her et ønske om at forbedre arbejdsmiljøet ved at løse en række konkrete problemstillinger, som Mejerichefen forklarer: 'Jeg kan ikke leve med at folk går her og kommer til skade – det vil jeg simpelthen ikke acceptere'. Han tilføjer dog: 'Men det er da klart, at AT gik og pustede os lidt i nakken'.

På et tredje mejeri (Premier Is) peger man på at engagementet i projektet var drevet af en generel *motivation for at professionalisere* produktionen. På dette mejeri bliver forbedringen af arbejdsmiljøet set som tæt koblet til en større kvalitetsstyring. Selvom Premier Is ikke var medlem i MIA, blev de, af Alectia, indbudt til at deltage i korelægnings af ergonomiløsninger og udfordringer. Kvalitetschefen og arbejdsmiljølederen blev spurgt af ledelsen på virksomheden, om han ville være med. Det sagde han straks ja til, fordi han 'brænder for arbejdsmiljø'. Han forklarer, at professionaliseringen af produktionen dvs. standardiseringen af kvaliteten (til internationale standarder) og underleverandørendes tiltagende krav til producenterne fx om OSA certificering (respond sourcing) har haft en positiv spill-over effekt på arbejdsmiljøet. Og at ledelsens ønske om at indgå i projektet hang sammen med dette. Professionaliseringen betyder, at virksomhederne gerne vil være mere på forkant med produktionen og styringen af denne. Derfor bliver forbrug, lagerstyring, spild mm fulgt tæt og herunder også arbejdsmiljøet, så der generelt er bedre styr på tingene.

4.2 Viden om at man kan drage nytte af åbenhed og lære af samarbejdet om en fælles problematik

På trods af at mejerierne som beskrevet ovenfor er drevet af forskellige motivationsfaktorer er der en fælles bevidsthed og italesættelse af at samarbejde skaber læring.

En mejeriejerne forklarer det således (Grøndal): 'Det startede med, at vi fandt ud af, at vi havde en fælles problemstilling omkring nogle forskellige ting. Og her var tunge løft en fællesnævner'. Det var i høj grad ergonomikataloget der tydeliggjorde denne fælles problematik, samt 'at vi kunne lære fra hinanden'.

En række af de andre mejerier peger ligeledes på, at samarbejdet givetvis var drevet af deres tidligere erfaring med gevinsterne ved at samarbejde om gas og el. Og at det var erfaringerne herfra der gjorde at de besluttede sig for at samarbejde.

En af mejericheferne (Thise) fremhæver således at en vigtig faktor for at de har formået at skabe samarbejde er: 'Samarbejdet om at lave gode fødevarer og holde nogle gode gilder har betydet at man er gået sammen om at lave uddannelse fx til

mejeristerne'. Han oplever, at 'det at man holder fester sammen, selvom man også er konkurrenter er afgørende for samarbejdet'. Traditionelt har der således også været en lang række fora og arrangementer, hvor mejerierne har mødtes: mejeriteknisk selskab, rejser til udenlandske mejerier, fælles uddannelse, mejeriforeningen, fælles sammenkomster, udveksling af elever, markedsdagene/landmejeriudstillingen? samt blade og udstillinger fx mejerihåndbogen og mejeribladet.

På et af mejerierne peger mejerichefen (grøndal) således på, at han kendte alle mejericheferne der deltog i netværket og forebyggelsesfondsprojektet personligt – undtagen Premier is, hvor han dog godt viste, hvem deres repræsentant var. Han nævner, at: 'et eller andet sted er det ret vigtigt, at man drikker øl sammen' på spørgsmålet om hvad der har skabt sammenhængskraft i netværket.

En medarbejderrepræsentant fra et tredje af mejerierne (Them) nævner således også at '*der lidt er en kultur indenfor mejerierne om åbenhed*' bl.a. fordi branche foreningen mødes. En der førhen har været i en anden branche bekræfter dette og siger: '*åbenheden er nok noget særligt for mejeribranchen*'.

Dette perspektiv udfolder en af mejerilederne også (Thise): 'på alle (mejerierne) ved man, at hvis man åbner dørene op, så lærer man noget af hinanden. Den åbenhed var der i forvejen i branchen. Mejerifolk er nogen af de mest åbne'.

Alectia er enig heri: 'det er en branche hvor man gerne deler' hvilket bl.a. kan ses ved den årlige landmejeriudstilling'.

Åbenheden kommer også til udtryk i invitationen af Premier is. Selvom de ikke var med i Mejeriforeningen blev de af Alectia indbudt til at være med. Som kvalitetschefen på stedet forklarer: '*Det var der ingen problemer i (at de ikke var med i Mejeriforeningen) – der kunne vi ikke mærke, at vi var anderledes. Der var helt åbenhed. Der blev slet ikke snakket om at vi ikke var medlem – det havde vi ellers forventet. Tidligere har der været mere lukket mellem virksomhederne*'.

4.3 En ydre fjende

På trods af mejeribranchens åbenhed oplever en lang række af mejerierne at ARLA har lukket sig mere og mere om sig selv har gjort, og at det har betydet at andre mejerier er 'rykket tættere sammen' og fællesskabet er blevet styrket. De ses hyppigere. En af mejericheferne oplever således ikke længere at ARLA er præget af denne 'åbenhedskultur'. Fx henvendte han sig vedrørende inspiration til et nyt byggeri. Det afslog ARLA, mens et par af de små inviterede ham inden døre

En væsentlig faktor der fik de små mejerier til at fokusere på arbejdsmiljø både ved kortlægning af ergonomikataloget og ved ansøgningen til forebyggelsesfonden er således også oplevelsen af det uretfærdige i, at ARLA blev forfordelt i branchen.

En række af de små mejerier havde en oplevelse af at ARLA 'stjal' alle penge til udvikling i branchen. At dette også gjorde sig gældende indenfor arbejdsmiljøområdet blev som omtalt synliggjort, da MIA lavede et projekt om strategisk arbejdsmiljø for mejerierne, der faldt helt igennem på de små mejerier der slet ikke var gearede til at arbejde med arbejdsmiljø på et strategisk niveau (Thise, Alectia). Rådgiveren på forebyggelsesfondsprojektet (Alectia) bekræfter at også BAR-systemet typisk har brugt deres midler på ARLA.

'Da Poul rejste sig' – ildsjælen

Især en af mejeriernes chefer får en afgørende betydning for både beslutningen om at lave ergonomikataloget og at søge forebyggelsesfonden.

Det er denne person der indigneret ringer til MIA, efter det kulsejlede arbejdsmiljøprojekt om strategisk arbejdsmiljø og kræver, at der også bliver sat fokus på de små mejerier i branchen – *'han bankede med sin kontakke stil i border (...) talte med store bokstaver og fik de andre med'*, som en af dem forklarer. Denne mejerichef (Thise) lægger selv vægt på, at det var påbuddene og forfordelingen af ARLA der fik ham til at sige stop. Det er efter denne oprigning at MIA tager initiativ til at finansierer en kortlægningen af de ergonomiske udfordringer og løsninger der var på de små mejerier.

Det er den samme person der igen vælger at møde op til et af privatmejerienes bestyrelsesmøder, hvor han *'rejste sig og foreslår, at man omsatte nogle af erfaringerne fra ergonomikataloget til konkrete tiltag på mejerierne'*. Han nævner selv, at det var afgørende at tage initiativet op på privatmejerierne, da andelsmejerierne er mere 'sløve'. Et mejeri oplever, at det var på det grundlag, man besluttede sig til, at spørge Alectia om man ikke kunne søge nogen penge til det (Jf. Grøndal), mens man på et andet mejeri oplever, at det var Poul der traf beslutningen om at søge penge i forebyggelsesfonden (Them: 1).

Poul spillede således en afgørende motiverende rolle både ift. at skaffe penge via MIA til ergonomi kortlægningen og ift. at motivere mejeristerne til at arbejde mod at udvikle konkrete redskaber. Alectia beskriver Poul som havende en 'meget konstant stil'.

En afgørende rolle for at motivationen til projektet har været høj, har måske været denne fælles fortælling om, at det var Poul, en fra egne rækker, der tog initiativet og ikke et udefra kommende krav. Grøndal nævner således også, at det der er afgørende for at lave et lignende initiativ er: *'fx at sidder en fire stykker og tager os en øl, og at der er en person der kommer med en ny ide, en der går foran og tager initiativ'*.

En rådgiver med monopol og varsomhed

Alectia foretog kortlægningen af de ergonomiske udfordringer blandt de små mejerier, og tog herefter teten til at skrive ansøgningen til forebyggelsesfonden, hvor de selv skulle agere konsulenter. Alectia forklarer, at de er den rådgiver der rent historisk har det bedste kendskab til branchen – og dermed måske også bedst ved, hvordan ideer skal sælges og processer skal køres inden for branchen. De rådgivere der har været involveret har et kendskab til branchen der stammer tilbage fra BST tiden. En af mejerilederne (Thise) nævner således også at det var BST MB der var starten på at de små mejerier begyndt at tage arbejdsmiljø alvorligt.

Alectia har siden opkøbt den enhed der beskæftigede sig med mejerierne i BST. Indtil 2010 sad Alectia også som medlem af MIA, og i dag bliver de forsat indkaldt til møder ca. én gang i kvartalet. I deres motivation af mejerierne har Alectia således dels trukket på deres viden om, hvordan ARLA er blevet forfordelt gennem tiderne, deres succesfulde resultater med ergonomikortlægningen og de konkurrerende rådgiveres (Worklife) mislykkede forsøg på at skabe strategisk arbejdsmiljø udvikling på samtlige mejerier. De fremhæver således, at Worklifes projekt er det første arbejdsmiljøprojekt i branchen, som Alectia ikke har været inde over.

Alectia hævder også at det var dem der oprindeligt foreslog muligheden for at søge Forebyggelsesfonden, men at: 'mejerierne sikkert i dag vil hævde det var dem selv'.

Frygten for udelukkelse

En enkelt mejeribestyrer (Grøndal) fremhævede, at der også var en indre sammenhængskraft i netværket, som eksisterede fordi man var bange for '*at blive ekskluderet af det gode selskab*' .., hvis man ikke var med i netværkets aktiviteter.

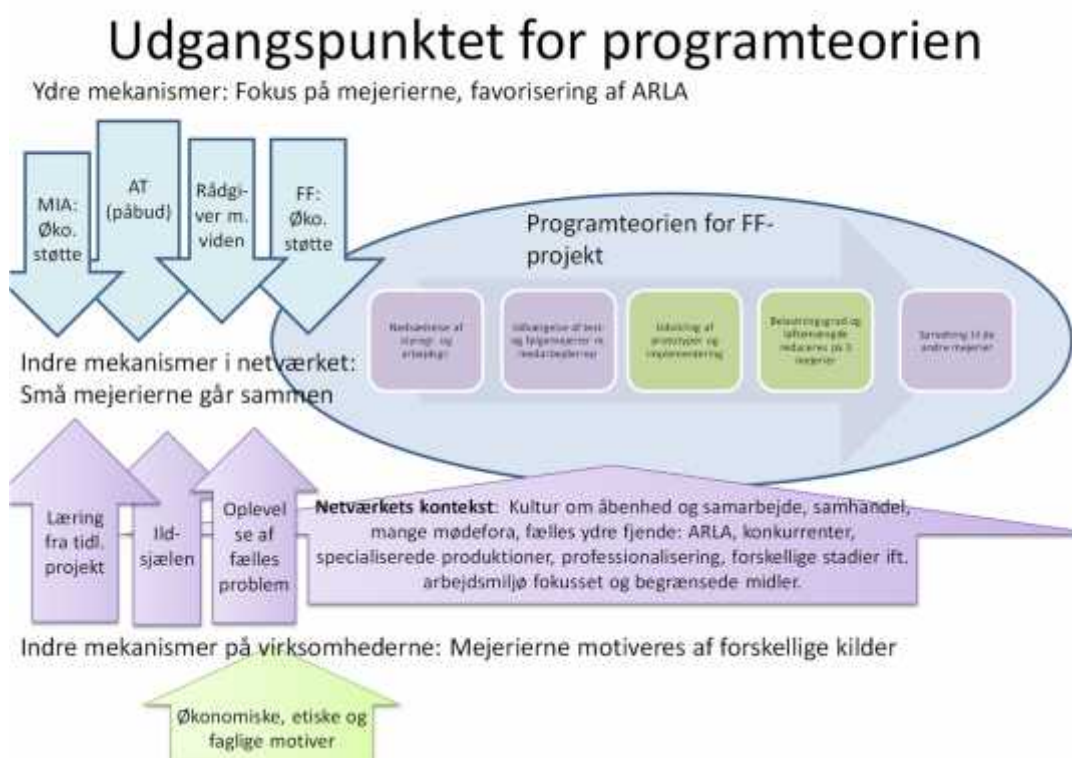
4.4 Opsamling

I figur 1 har vi lavet en samlet oversigt over den kontekst mejerierne indgår i, samt de eksterne og interne mekanismer, der gav anledning til etableringen af arbejdsmiljønetværket og ansøgningen til forebyggelsesfonden (FF).

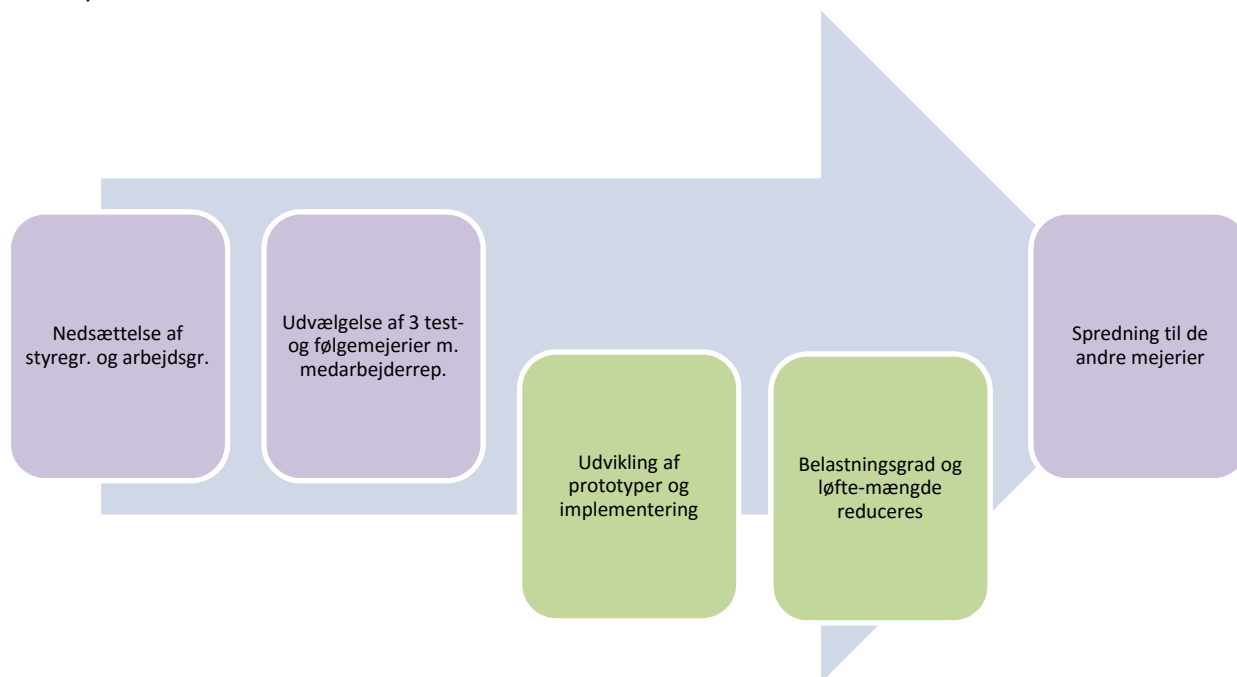
Figuren tegner et billede af, at det var flere forskellige mekanismer der gav anledning til opstarten af FF-projektet. Det var både *indre mekanismer* på de enkelte små mejerier (relateret til virksomhedernes indre anlæggende), *interne mekanismer* i netværket (læring fra tidligere projekter, ildsjælen 'poul', og oplevelsen af et fælles problem,) samt *eksterne mekanismer* (MIAs og siden FF beslutning om at give økonomiske midler til netværket, ATs 'pisk', og rådgivernes mange årige erfaring i branchen og viden om forebyggelsesfonden). Samtidigt viser analysen også, at den kontekst der prægede de små mejerier havde afgørende betydning for at mekanismerne 'virkede' og at man valgte at arbejde med arbejdsmiljø ud fra et fælles projekt.

4.5 Udfoldelsen af programteorien i netværket

I nedenstående figur har vi gengivet programteorien og fremhævet, at programteorien både rettede sig mod virksomheds- (grønne bokse) og netværksniveauet (lilla



bokse).



Figur 2

4.6 Opstarten af projektet: netværket og rollerne konsolideres

I dette afsnit redegøres for, hvilke mekanismer og forhold der var i spil ved etableringen og konsolideringen af arbejdsmiljønetværket i Forebyggelsesfondsprojektet.

'Håndslaget' og den fælles 'erklæringen

Som beskrevet i forrige afsnit er konteksten for netværket af de små mejerier præget af åbenhed. På det allerførste opstartsmøde besluttede de små mejerier i netværket imidlertid at lavet en erklæring om denne åbenhed dvs. at alle de mejerier der deltog, skulle holde deres døre åbne for de andre. Der er lidt usikkerhed om, hvem der kom med denne ide.

En af mejerilederne (Thise) nævner, at håndslaget var forudsætningen for succes: *'for at kunne lære af hinanden måtte man ud til hinanden'*. Det der muliggjorde håndslaget var, at arbejdsmiljø ikke er et konkurrence parameter. For at arbejde med arbejdsmiljø behøver man ikke røbe forretningshemmeligheder. Driftlederen på Thise nævner også: *'Til dels har vi tradition for at være åbne, men her blev vi nødt til at åbne lidt mere op'*.

Rent praktisk foregik det sådan at der blandt mejericheferne var en dialog om, at man trods indbyrdes konkurrence valgte at åbne dørene: *'enten er vi med eller ikke med. Og hvis vi er med, så åbner vi dørene'* (jf. Premier).

I anbefalingerne til andre der skal i gang med et lignende projekt siger en mejerichef (Grøndal): *'Det helt afgørende er, at der er en tillid mellem netværkets medlemmer*

og en åbenhed. Den åbenhed er svær. Først sagde alle de gerne ville være med (i netværket, red) – men man kan sige der var lidt gruppepres- eller hvad man skal kalde det – for vi bad alle om at stille sig op én for én og sige ja – og så var der nogen der lige skulle tænke sig om igen.’

Alectia selv nævner, at de bakkede op om denne erklæring, da den betød at de kunne ophæve den tavshedspligt om arbejdspladser de ellers er underlagt og som de har måttet agere under siden BST-tiden.

Styregruppen

Ifølge Alectia blev styregruppen nedsat, da alle mejerierne havde skrevet under på erklæringen og ’stolede på hinanden’. Styregruppen bestod af Thise, Uhrenholdt/Grøndal, Nørup mejeri, chefrådgiver fra Mejeriforeningen og chefkonsulenten fra SALA (Sammenslutningen af Landbrugets Arbejdsgiverforening). Deres rolle blev at sende beslutninger ud til alle og dele hovedlinjer og informationer.

Oprindeligt var det Thise, der blev udvalgt som projektleder på projektet dvs. der også skulle underskrive ansøgningen. Grøndal blev dog udvalgt i stedet, da Thise var for stort et mejeri (jf. Thise selv). Grøndal nævner også, at Thise var et naturligt medlem, fordi han var meget interesseret i det fra starten.

Grøndal valgte selv at være med i styregruppen og at være projektleder, fordi han derved fik ’indflydelse og orientering fra første hånd’. Han nævner, at han nok havde delt rollen med en anden, hvis han havde vist, hvor meget tid han skulle bruge på det.

Udvælgelsen af testmejerierne og følgemejerier (arbejdsgrupperne)

Som omtalt blev testmejerierne overvejende udvalgt ud fra en overvejelse om at flest mulige mejerier skulle få andel i de udviklede produkter. Dvs. at der skulle være en spredning ift. de generelle udfordringer der var blevet kortlagt i branchen gennem ergonomikataloget. Oprindeligt havde man ikke tænkt at dunke og sække skulle inkluderes, men det blev inkluderet, fordi Nørager sagde, at de ellers ikke ville få noget ud af projektet (jf. Alectia).

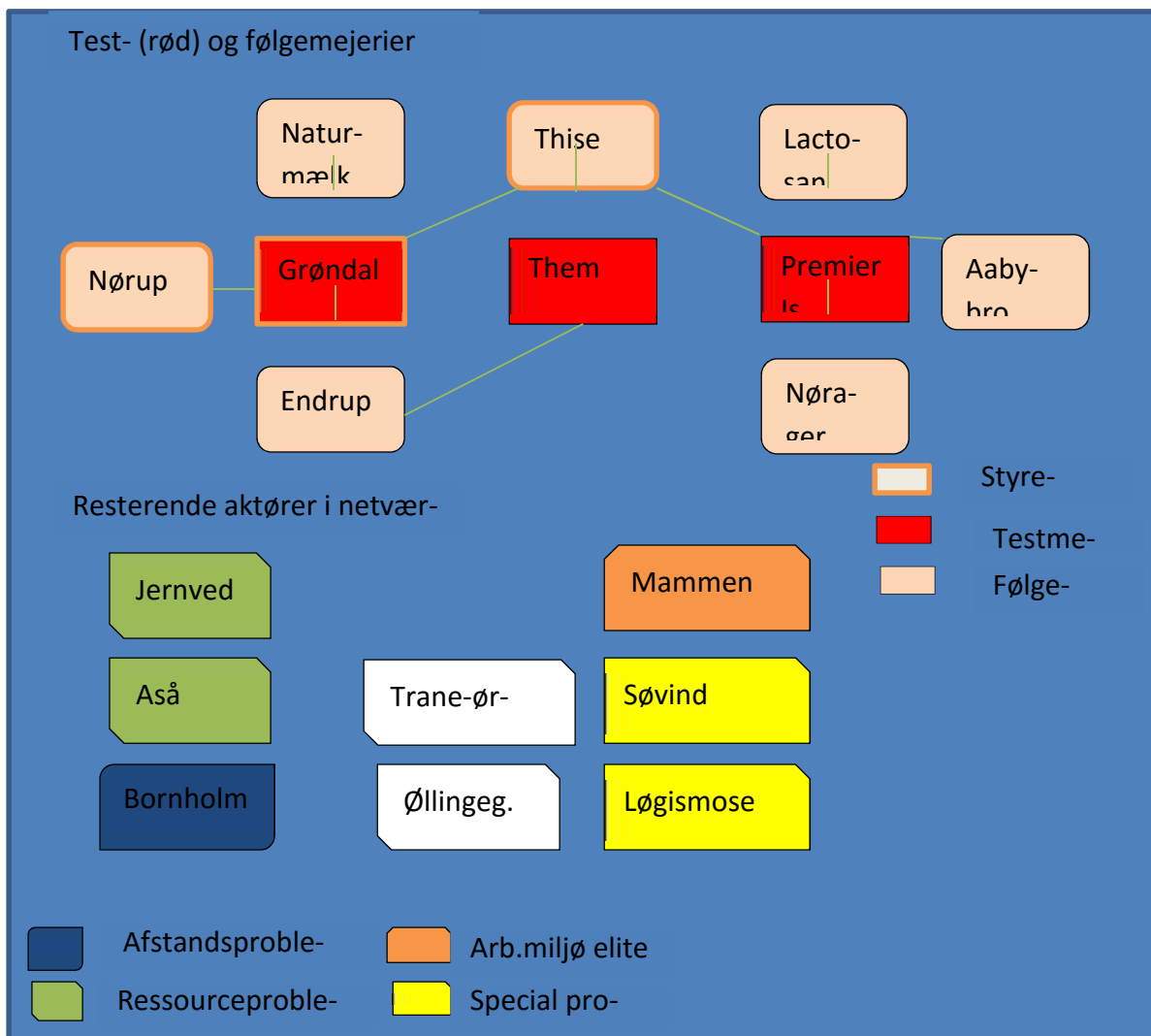
Ifølge de fleste mejerier blev det besluttet på et netværksmøde, hvem der skulle være testmejerier. Det var mejerilederne der traf denne beslutning (jf. Them).

Udvælgelsen af hvem der skulle være testmejerier var, ifølge et af testmejerierne selv, helt uproblematisk (jf. Grøndal). Meget lader til at Alectia spillede en nøgle-rolle i udvælgelsen, da de i høj grad var med til at foreslå, hvem der var gode emner. En forklarer, at man tog udgangspunkt i hvor langt folk allerede var kommet ift. ergonomiforebyggelse (jf. Thise) og at det meget var dem der udviste noget initiativ – selvom der også var nogen der blev opfordret: ’Tim du laver ikke en skid det har du sikkert tid til’.

Figuren nedenfor viser hvordan mejerierne i netværket indgik i projektet.

Grøndal havde ifølge Alectia allerede igangsat en proces ift. en af problemstillingerne og derfor blev de valgt som testmejeri. Grøndal selv siger: at 'vi stillede op næsten lige fra starten. Det var ikke sådan at flere stillede op og gerne ville. Det var meget nemt (...) jeg så kun fordele i det (at være testmejeri) vi havde en konkret problemstilling, vi gerne ville have løst, og jeg ville gerne drage fordel af netværket'.

Them blev bl.a. valgt fordi en af deres arbejdsmiljørepræsentanter sad i MIA.



Figur 3

Premier is var ikke med i Mejeriforeningen, der startede ergonomikortlægningsprojektet, men de blev tilbudt at være med i IFF projektet. De oplever selv, at det var Alectia der fik dem med, fordi de var en af Alectias kunder. Da de havde været med til de første netværksmøder, fandt de ud af, at de arbejdede med de samme pro-

blemstillinger som de andre små mejerier. De forklarer, at de blev valgt som testmejeri fordi: 'de problemer der var her lidt var en fællesnævner for de problemer der var andre steder: løft og tømning af spande – hvor vi så blev spurgt om: kunne I ikke tænke jer at være Testmejeri (...) det var Alecia der havde anbefalet os, fordi de kendte huset og de problemer, vi havde her'. De fik af vide, at de kun kunne være testmejeri, hvis de åbnede dørene for følgemejerierne, samt deltog på arbejdsgruppemøderne og møder med maskinleverandøren. De overvejede dels, om de ønskede at åbne døren, og dels den tid de skulle afsætte og besluttede sig for at være med bl.a. fordi de tilgængelig fik redskabet 'kvit og frit': 'Har vi nu tid til det? Tid er jo penge – det er jo min tid'.

Alecia fortæller, at Thise var et emne indtil mejerilederen fandt ud af, at han kun måtte modtage en vis andel tilskud fra staten. Det bekræfter mejerilederen. Han forklarer dog, at han godt kunne have tænkt sig at være det: at få noget gratis.

En af medarbejderrepræsentanterne (fra Them) peger på, at der har været stor forskel på, hvilke mejerier der har ønsket at være åbne og åbne dørene for de andre mejerier og at udvælgelsen af testmejerier også skal ses i dette lys.

Oprindeligt havde man tænkt i projektdesignet, at der kun skulle være 1-2 *følgemejerier* til hvert testmejeri. Dette ændrede de imidlertid på, da interessen var stor. Som det fremgår af figuren

Som det fremgår af figuren havde Grøndal og Premier is hhv. fire og fem *følgemejerier*, mens Them kun havde to. Thise var *følgemejeri* på alle testmejerierne og Endrup var *følgemejeri* for to testmejerier.

Som det ligeledes fremgår af figuren valgte otte mejerier hverken at være *følge-* eller *testmejerier*. To af mejerilederne forklarer, hvad de opfatter som baggrunden herfor. To af mejerierne har enten for begrænsede ressourcer (for små) til at deltage eller var for dårlige rent ergonomimæssigt: 'de er lidt flove over at vise mejerierne frem fordi de ikke har orden i tingene' (jf. Grøndal). To af mejerierne havde så specialiserede produkter, så de ikke kunne få noget ud af løsningerne og et mejeri er arbejdsmiljømæssigt gode 'får altid mere end de giver' og 'vil selv bestemme'.

5 ARBEJDSMILJØ-NETVÆRKETS OUTPUT OG OUTCOME

I dette afsnit beskrives, hvilke output og outcome Forebyggelsesfondsprojektet gav.

5.1 Medarbejderinddragelsen

Som beskrevet var medarbejderinddragelse en del af programteorien i forebyggelsesfondsprojektet. Mejerierne beskriver også, at der i praksis altid blev involveret

medarbejderrepræsentanter til møderne på alle tre testmejerier. På et af testmejerierne (Them) var medarbejderinddragelse et relativt nyt fænomen. En af medarbejderrepræsentanterne forklarer, at det var Alectia der stillede krav om, at medarbejderne på mejerierne skulle inddrages, fordi dette var et krav fra forebyggelsesfonden. Ifølge denne medarbejderrepræsentant har der ikke tidligere været en kultur for at inddrage medarbejderne i processerne: 'det var en ny måde at arbejde på'. Som medarbejdere hører de fx ikke så ofte om, hvad der bliver talt om blandt mejerilederne. Medarbejderrepræsentanterne (på Them) siger således også selv: det 'viste sig også at være en fornuftig beslutning (med medarbejderinddragelse, red), da vi gik i gang med projektet

Medarbejderne oplever, at de også fik noget ud af at møde medarbejderrepræsentanter fra følgamejerierne, da medarbejderne på mejerierne ikke kender hinanden så godt. De oplever, at: '*Det var godt at tale med medarbejdere fra samme branche*' (Them). Ifølge medarbejderne (på Them) er der generelt for lidt erfaringsudveksling på mejerierne. De kunne godt tænke sig, at der kom mere fokus erfaringsudveksling.

Alectia fremhæver også, at de formoder, at mejerierne har lært noget om medarbejderinvolvering også på at mejerilederne valgte nogle dygtige medarbejdere ud til at være med i projektet, som tog rollen på sig.

På de to andre mejerier giver de imidlertid udtryk for at medarbejderinddragelsen ikke er noget nyt fænomen men snare et mere naturligt fænomen.

Som kvalitetschefen siger på det ene mejeri (Premier is), hvor de valgte, at 1-2 medarbejderrepræsentanter skulle med til arbejdsgruppemøderne: 'Det var vigtigt, at brugerne skulle med – fra det operative'. Det første udvælgelseskriterium var: 'at det var nogle der tændte på ideen (...) Jeg aner jo ikke noget om løft, og det var vigtigt de fik ejerskab – jeg ville hade at det bare stod ovre i hjørnet'. Mejerilederen på det andet mejeri konstaterer blot: 'Vi har ikke lært noget særskilt om medarbejderinddragelse – det har vi altid gjort. Og det vil vi blive ved med – det har projektet ikke rykket ved'.

Til gengæld har en af medarbejderrepræsentanterne (en driftleder) fra et af følgamejerierne (Thise) fået øget sin viden om, hvad man kan få ud af at inddrage medarbejderne: 'Vi har benyttet det med at inddrage medarbejderne før, men nu kan vi bedre se, hvad man kan få ud af det'

5.2 Valg af leverandør og udvikling af produktet

Ifølge programteorien skulle mejerierne ligeledes udvælge en leverandør der skulle udvikle et redskab til den definerede problemstilling. Ifølge Alectia blev der i denne proces trukket på en af Alectias egne ingeniørers kontakter til mulige leverandører.

Han forhørte sig også blandt mejerierne, hvem de plejede at bruge. Det resulterede i, at der kom 11 leverandør tilbud.

På to af testmejerierne omtales denne proces ikke nærmere, mens de på det tredje testmejeri beskriver processen nærmere.

Ifølge Them var det Alectia der fandt de leverandører, de mente var kompetente til at løse opgaverne. For hvert testmejeri udvalgte de tre forskellige løsningsforslag. Arbejdsgruppen besluttede herefter, 'i samarbejde med Alectia', hvilken af de tre leverandører de skulle vælge (jf. Them). På Premier is og Grøndal blev der afholdt 6 arbejdsgruppemøder, mens der på Them blev afholdt 8 (Evalueringen: 25).

I Them oplevede de, at det var svært at vælge mellem leverandørerne:

'Vi havde meget fokus på prisen. Derudover var der fokus på det tekniske i løsningsforslagene (...) vi kiggede på, hvad der så bedst ud på papiret, men ingeniørerne (der blev valgt, red) var også god til at komme med anbefalinger'.

Medarbejderrepræsentanterne her udtrykker, at de gerne ville have været involveret lidt mere. Og deres oplevelse tyder på at det i sidste ende var Alectia der tog beslutningen: *'Det var vores indtryk, at Alectia havde bidt sig lidt varm på det firma der blev valgt'*.

Medarbejderne tilføjer også, at det måske havde været bedre, hvis de tre leverandører havde besøgt mejerierne og havde præsenteret deres forslag mundtligt.

En af følgemejerierne meldte også ud, at han ikke troede på leverandørens ide på dette testmejeri. Det tænkte medarbejderrepræsentanterne, på testmejerierne, at han nok havde ret i *'men at vi var nødt til at se positivt op det'*.

Bekymringen viste sig at være berettiget. Leverandøren *'startede ud med at lave et produkt der ikke fungerede'*. Leverandøren foreslog en studietur til Sverige, hvor de havde en masse løfte redskaber. Et par repræsentanter fra følgemejerierne, testmejeriet og Alectia tog afsted. Det oplevede de som en *'rigtig positiv proces'*. Udvælgelsen af redskabet foregik her som en form for brainstormproces med de svenske lagerarbejdere: *'de lyttede til vores problemstillinger'*. Der blev lavet en prototype ud fra denne erfaringsudveksling og derefter kom den rigtige udgave. Der gik næsten to år før de modtog den. Medarbejderrepræsentanterne på Them oplever dog ikke vente tiden som problematisk: *'Det er rart, at der er tid til at gøre det rigtige, for ellers kan man hurtigt få lavet en løsning, som ikke virker efter hensigten'*. Prototypen blev leveret frem og tilbage tre gange før de fandt den endelige løsning, og hver gang skulle ca. fem medarbejdere afprøve den i fem uger. Det drejede sig dog kun om små justeringer.

Leverandøren (på Them) syntes, ifølge Thems fortælling, også det var en spændende proces. Det var en form for investering for ham. Han ville gerne levere det rigtige, så han på sigt kunne sælge flere redskaber. Alectia nævner ligeledes, at de fleste leverandører næppe har tjent på udviklingen af redskaber, men at de alle har øjnet en mulighed for at kunne sælge redskaberne til andre mejerier.

5.3 Alectias og MIAs arbejde

Alectia oplever, at der var en svær indkøringsfase i projektet. Dels fordi mejerierne ikke har særlig meget viden om arbejdsmiljø, og dels fordi de har meget lidt forståelse for at ting koster penge. Stemningen blev derfor præget af, at der var meget brokkeri over, at Alectia skulle have så mange af fondsmidlerne. En af mejerilederne bekræfter dette: 'Ja. Alectia har jo været frygtelig dyre – så en anden gang ville vi nok også have sendt projektet i udbud. Jeg tror, de tager 2000 kr i timen og så skal man jo altså også præstere noget. Men de har også en meget flot facade og så sidder der jo også folk der aldrig nogensinde kommer ud derinde he he.' Alectia oplever denne attitude som værende frustrerende, da Alectia mener, at deres evne til at kunne fastholde fokus var afgørende, og at projektet aldrig kunne have været gennemført uden økonomisk bistand.

Stemningen blandt de små mejerier ændrer sig dog også gennem projektet, og alle mejerier giver ved afslutningen af projektet udtryk for, at både Alectia og MIA var afgørende for projektets fremdrift og at de ikke ville have været i stand til at køre projektet alene.

Som én af de aktive følgemejerier udtaler: 'Uden Alectia og Mejeriforeningen var det ikke gået'. Thise (mejerilederen) fremhæver, især en konsulent fra Mejeriforeningen der har været en vigtig aktør for at binde netværket sammen: 'Niels Jakob besøger sine kunder (...) er der nogle ting, som de mindre virksomheder kan arbejde sammen om?: Energi, fælles valle salg – det er ham der sørger for at øjne mulighederne'. Driftlederen på samme virksomhed er enig i, at det især er MIA der har været den 'styrende' men fremhæver også Alectias rolle: 'De har betydet rigtig meget – også fordi de har været ankermand og lavet struktur i projektet. De fik tolket, hvilken værdi vi ville få ud af det'.

Premier is vurderer også, at ledelsen på virksomheden så Alectias som en vigtig garanten for at projektet ville gå godt: 'Det er vigtigt at have nogle prof med til at bære det'. Han nævner også konsulenten fra MIA: *'Niels jakob har været bogholder, har trukket timesedler, og så har han garanteret os, at han havde styr på konsulenterne fra Alectia omkring planlægningen: 'Det littede det meget (med Jacob), men der var timeregnskaber ellers skulle man have en projektleder her på virksomheden'. Noget som han tænker nok var blevet 'for tungt'.*

Grøndal nævner også at det ikke havde været muligt at køre projektet uden HK hjælp dvs. at lave referat og indkalde til møder mm. som han kalder det: 'Alectia var torvholder – det har vi andre ikke tid til'. 'Alectia dem kendte vi – de var lette at gå til og mejeriforeningen var et fælles omdrejningspunkt'.

Alectia nævner at de har lært meget af processen, og at de forventer at kunne sprede denne viden fremover.

5.4 Brugen af redskabet og gavnen af netværket

Formålet med redskaberne var, som beskrevet at belastningsgraden skulle reduceres med 50 % og løftemængden med 60 %. Alectia konkluderer i deres evaluering af projektet:

'Alle tre udviklede hjælpemidler tager 'tyngden' af de konkrete håndterings- og løfteopgaver, da redskaberne løfter de forskellige emner. Løfteopgaven for medarbejderne er fjernet og opgaven består i stedet i at tilkoble og styre det enkelte løfte-redskab enten direkte på redskabet eller ved betjeningsboks' (Evalueringen p. 18). På den baggrund konkluderes man at målene var blevet nået.

Helt overordnet benyttes redskabet uden problemer på et mejeri (her skal man bruge det), mens der er problemer med, at få alle medarbejderne til at bruge det på de to andre mejerier, hvoraf det ene mejeri også har problemer med flowet.

På det mejeri hvor redskabet benyttes uden problemer nævner mejerilederen (Grøndal): 'De (medarbejderne) bruger det (redskabet) altid – der er slet ikke mulighed for ikke at bruge det, fordi der er så lidt plads'. Alectia konkluderer også i evalueringen, at medarbejderne angiver 'stor tilfredshed' med udstyret, da udstyret har fjernet manuelle løft svarende til 15.000 kg. Pr. dag uden at ændre på produktionshastigheden. Mejerilederen siger, at han nok ville have købt redskabet uanset hvad, da det ikke var støtten der drev engagementet: 'men der var nok gået lidt længere tid'. Han oplever i høj grad at redskabet lever op til forventningerne. På et spørgsmål om, hvad han fik ud af netværket, og om det havde været samme resultat uden det, svarer han:

'Det er der ingen tvivl om det var Mammens ide vi trak på, og selvom møderne i netværket var tidskrævende var de det værd. Der kom mange gode input og så blev det også diskuteret, hvad der skulle gøres for at sikre, at hjælpemidlet også kunne bruges på de andre mejerier'.

På Them er der også generelt positive tilbagemeldinger på redskabet: '*der en helt del af medarbejderne der er glade for den (det nye løfteredskab), men der er også nogle der ikke bruger det*'. De der ikke benytter redskabet beskrives som 'stædige' der er mange undskyldninger for ikke at bruge det (ondt i fingrende, øm i musklerne mm.). Alectia beskriver i evalueringen at de der benytter redskabet får reduceret

tyngden i arbejdet med 10.000 kg pr. dag, men at arbejdsstillingerne ikke er forbedret. Medarbejderrepræsentanterne oplever ikke, at de kan presse deres kollegaer til at bruge det og mener ikke, at der vil komme noget positivt ud af et pres fra ledelsen. Maskinen bliver derfor også brugt, og folk tager den gradvist til sig 'også i lyset af, at der kommer nye medarbejdere ind'. Problemet med maskinen er, at den forsinker flowet i arbejdet. Medarbejderne arbejder på timeløn så det går ikke ud over dem, men man har været nødt til at sætte en ekstra mand ind, hvilket har afhjulpet problemet med flowet.

På det sidste mejeri (Premier is) forklarer en medarbejderrepræsentant, at det ikke er alle der benytter redskabet. En medarbejder forklarer, at det stadig er besværligt at flytte redskabet fra en del af mejeriet til en anden. Han er selv rigtig glad for det, men mange af hans kollegaer har haft svært ved at vænne sig til det. Alecia beskriver således også i deres evaluering at de medarbejdere der har anvendt redskabet har fået reduceret muskeltræthed i overkroppen og ryggen'. Dette på trods af, at der blev uddannet fem superbrugere og lavet et opslag på virksomheden om, at de der gerne ville lære noget skulle henvende sig til dem. Superbrugerne var primært linjeførere. De skulle også sørge for, at de blev taget i anvendelse. Udfordringen er, at få sat maskinen sat ind før de andre redskaber. Kvalitetschefen siger om hans egen rolle: *'Superbrugerne har taget ansvaret. I starten gik jeg også rundt og opfordrede dem til at få den sat i gang'*.

På trods af at ikke alle benytter redskabet er kvalitetschefen positivt overrasket over projektet:

'Jeg kan huske at vi tænkte, også fra ledelsens side, lad os gå ind i det positivt men vi tænkte også: lad os nu se, om ikke andet må vi kunne lære af det. Men det blev bedre end forventet'.

Premier is mener, at det, at der var følgemejerier med gjorde, at det var lidt tunge, fordi der var mange møder, de var flere om at træffe beslutninger og endelig, fordi det også skulle være en universel løsning der også skulle fungere på de andre følgemejerier. Til gengæld var ide genereringen bedre, fordi folk med forskellig baggrund var samlet. De føler også, at de har fået langt mere ud af produktet end følgemejerierne:

'Det havde været helt anderledes, hvis vi havde været følgemejeri (...) så havde det været lidt mere som et kursus – hvor man tager ud og lærer en masse og kommer hjem og de derhjemme kigger mærkeligt på en når man kommer med en masse nye ideer. Her var hele virksomheden med og det var en gevinst'

5.5 Udbredelsen af redskabet til følgemejerierne

Programteorien lagde op til at redskaberne skulle udvikles, så følgemejerierne også kunne benytte redskaberne efterfølgende. Der er imidlertid stor forskel på, hvor aktive de forskellige følgemejerier har været.

Mejerichefen på Thise, som har været aktiv både i styregruppen og følgemejeri på alle tre testmejerier oplever ikke at projektet har levet op til forventningerne. Han oplever, at alle mejerier klogere på det ergonomikataloget: *'selvom nogle var mere interesserede end andre'*. Det gav mere *'value for money'*, fordi det både gav indblik i andre mejerier og deres løsninger. Han konkluderer: *'Her fik vi mere ud af det end de tekniske løsninger'*. Dette selvom Thise, ffølge Alectia, har købt et af produkterne med en tilretning og har haft et redskab på prøve. Driftlederen siger om det redskab der blev købt: *'Vi har fået en lille ting, men den havde vi nok fået uanset hvad'*. Driftlederen fra samme mejeri (Thise) har dog fået noget ud af at være med i processen på Them. Den største udfordring i Them har været ikke at gøre det fordyrende og mere besværligt. *'De har taget ekstra omkostninger på sig – fordi de ville se det lykkes. Alle har været inspirerede af det'*. Hvis han står overfor lignende udfordringer i fremtiden vil han tage den læring med. Han siger således også om deres engagement: *'de penge vi har brugt er det ikke sikkert vi får ind, men det kan være vi får det næste gang, og måske undgå en ulykke: så er pengene tjent hjem'*. På Them forklare medarbejderrepræsentanterne, at Thise ikke har investeret i maskinen, de forklarer dette med, at de ikke har lige så stor produktion af ost som på Them. Dette tyder altså på, at netop mejeriernes specialiserede produktioner gør det svært at udvikle standardiserede redskaber der kan benyttes på flere mejerier.

Kvalitetschefen fra Premier is forklarer også, at hans oplevelse var, at de forskellige følgemejerier havde forskelligt udbytte Nørager, Nørup og Åbybro var kun med en enkelt gang eller to (på Nørager blev arbejdsmiljøkoordinatoren imidlertid fyret). Til gengæld kom to af de andre følgemejerier hver gang: Lactosan og Thise – og redskabet blev også testet på Lactosan: *'De var begge meget engagerede – og fik ting med hjem kunne man mærke. Thise kom også og forsøgte at bruge det – men ikke lige så relevant. En gang var der en konflikt under opsejling. Thise ringede og sagde: 'Det jeg sagde i går kan jeg alligevel ikke stå inde for'. Det handlede om noget teknisk ved redskabet. Så mødtes de igen og 'kom tilbage på sporet, og så blev der konsensus igen'*.

5.6 De indre Bånd i netværket

De fleste mejerier der har været enten følge eller testmejerier beskriver, at de har fået stærkere bånd til hinanden.

Både medarbejderrepræsentanter nævner dette. Fx driftlederen (Thise): Netværket er blevet større – vi kan bedre ringe til hinanden nu (...). Det er det arbejde på tværs der har været det unikke. Jeg tror og håber det bliver til noget i fremtiden'

Kvalitetschefen på Premier is: 'Nu har jeg fået nogle nye venner i branchen, som man også kan snakke med om andre ting. Så det vil være naturligt for mig at ringe til Alex og Poul (Thise) og Grøndal' (det er tilsyneladende især styregruppen han er blevet knyttet til)

Mejerichefen på Grøndal oplever, at han fortsat har lige tætte relationer med arbejdsgruppen og de andre i netværket. Tilgængæld har han fået tættere relationer til styregruppen: *'Jeg er blevet tættere knyttet til Thise og Nørup, vi handler også med hinanden. Vi kan mødes i sådan et her projekt igen. Vi har været klar over lige fra start at i sådan et projekt her var der ingen skjulte dagsordner – og så samtidigt mødes i handels situationer, hvor vi accepterede at der var skjulte dagsordner – hvor vi sidder og holder vores mindste værdi skjult'*. Han kunne især godt finde på at tage kontakt til de to mejerier hvis han skulle lave andre tiltag fx ift. at optimere kvaliteten af gule oste'.

5.7 Udbredelsen af samarbejdet til andre arbejdsmiljøområder

Enkelte af mejerierne i netværket har efter projektet snakket om mulighederne for at udbygge samarbejdet til andre arbejdsmiljøområder. Fx forklarer Premier is: 'Efter arbejdsmiljøprisen snakkede vi om, at vi burde holde sammen. Men så blev vi enige om, at vi ikke bare kunne sidde rundt om bordet og snakke (det er der ikke tid til, red), vi skulle lave et projekt, et afgrænset et for at holde gryden i kog. Det er nok også det der holder os sammen'. Grøndal nævner ligeledes: *'Jeg har sagt til Alectia at jeg gerne vil være med en anden gang : 'nu har jeg været så heldig at møde fyrene i styregruppen – men det er lige det med at tænke ud af boksen og tage initiativ'*

5.8 Udbredelsen af redskabet: til andre mejerier

En del af programteorien indebar også, at der skulle afholdes åbent hus på mejerierne, så redskaberne kunne vække andre mejeriers interesse.

På et af testmejerierne (Them) deltog seks-syv mejerier i fremvisningen af maskinen på dagen. Et par af mejerierne havde også medarbejderrepræsentanter med. De havde mulighed for at afprøve maskinen. Reaktionen var, ifølge en medarbejderrepræsentant på Them, at de syntes, at Them havde udviklet et rigtig godt værktøj – men de fleste reaktioner handlede om at det gik ud over effektiviteten, som det beskrives: *'De tænker meget i kroner og ører, hvilket kommer i forgrunden i forhold til medarbejder trivsel'*. Især efter der er kommet fx fedtafgifter er branchen presset og mange små mejerier lukker.

På et af de andre testmejerier (Grøndal) kom der tre mejerier på dagen (Mammen, Løgismose og Øllingegård har været at se på redskabet) for at se redskabet, men mejerilederen har ikke hørt om de efterfølgende har gjort noget.

På det sidste mejeri fik kvalitetschefen et opkald fra den teknisk chef i Norge der havde hørt om projektet. På den baggrund sendte han nogle billeder, men han ved ikke om det har haft konsekvenser.

Netværket gjorde dog en del for at formidler erfaringerne til omverdenen, bl.a. gennem artikler i branchebladet "Mejeri" og information på mejeriernes medlemsforum. Referater fra styregruppen blev mailet til netværket, 2011 konference i Aalborg. Det projektet modtog Arbejdsmiljørådets Arbejdsmiljø pris, blev der desuden skrevet meget om projektet i arbejdsmiljø offentligheden.

- Sørg for åbenhed: 'Lad være med at sætte noget i gang hvis ikke der er det der håndslag'
- Sørg for medarbejderinvolvering
- Det er vigtigt, at det ikke kun er rådgiveren der styrer processen. Man bør selv afsøge området – ('lidt bedre end det lykkedes for os')
- Afgørende med en rådgiver til kortlægning og involvering, der kender branchen
- Del stoltheden over resultaterne, f.eks. at få tildelt arbejdsmiljøprisen

Driftslederen fra Thiese's fem gode råd til andre brancher

5.9 Attituden til arbejdsmiljø og arbejdsmiljøprisen

Ifølge Alectia har projektet betydet, at arbejdsmiljø er blevet et mere meningsfyldt emne at tale om blandt mejerierne, hvor det tidligere kun var et 'nødvendigt onde' i branchen: *'Nu giver det mening for dem – oplevelsen af at det ikke nødvendigvis spænder ben for produktionen'*. Alectia oplever, at mejerierne i højere grad italesætter emnet, og at de er blevet mere opmærksomme på hjælpemidler. Det er dog nemmest for dem at forstå at løft ikke må være for tunge. Det er jo netop tunge løft de får påbud om at reducere når Arbejdstilsynet kommer på besøg. Konsulenterne fra Alectia mener dog, at det ville have haft en større effekt, hvis der også blev lagt vægt på arbejdsstillingen og vilkårene for at udføre arbejdet.

En driftsleder (Thise) modificerer dog dette indtryk. Han forklarer, at der *'hurtigt går produktions snak i den (...) man skal altid gøre udbytte og omkostninger op'* og det gør det svært at fastholde fokus på arbejdsmiljøet. For at arbejde med arbejdsmiljø *'skal man have grønt lys fra dem der sidder med pengepungen: direktører og bestyrere – rent praktisk skal de kunne se gavnen og lave regnestykket. Specielt hvis vi får støtte ude fra. Alectia er dyr'*. Noget tyder på at denne driftsleder har fået øjnene op

for, at man på andre mejerier i højere grad prioriterer arbejdsmiljø. Han forklarer således, at det har været en øjenåbner for ham, at Them har en meget anden holdning til arbejdsmiljø. At de godt vil investere i arbejdsmiljø, selvom det går ud over effektiviteten.

I efteråret 2011 modtog Arbejdsmiljønetværket Arbejdsmiljørådets arbejdsmiljøpris i kategorien Muskel Skelet besvær, i begrundelsen blev det bl.a. fremhævet at: *”Ved at holde fokus på tunge løft og ved at arbejde ud fra faste kriterier er det lykket at få udviklet tekniske hjælpemidler, der reducerer belastninger i arbejdet væsentligt – imod svære odds.* Også anvendelsen af ’testmejerier’ med adgang for de øvrige virksomheder i netværket finder Dommerkomiteen perspektivrig.

Mejerilederen på Grøndal siger imidlertid: ’Arbejdsmiljøprisen betyder ingenting. Jeg har ikke oplyst det til de lokale medier eller noget – så det vil ikke påvirke os i fremtiden – da jeg kom hjem serverede jeg rundstykker for medarbejderne og informerede dem. Det var det. Men vi vil heller ikke tage æren selv, for det er alle de 20 der har fortjent det – men lige nu står ’diplomet’ altså på mit kontor. Jeg har skrevet ud i netværket og spurgt hvad vi skal gøre med det – men der er ingen der har svaret.’ Prisen har i følge ham ikke betydet noget for branding af virksomheden – eller kundekrav. Ikke desto mindre var det ham, der invitere og gav middag til alle de andre mejerister, som tog med over for at modtage prisen.

6 OVERSIGT OVER DATA

Empirien som dette notat er baseret på fremgår af nedenstående tabel.

Dato	Sted	Funktion i projektet	Interviewede personer	Observationer
18.11.2011	Alectia		Konsulenter	
18.11.2011	Mejeriforeningensmøde			x
18.01.2012	Premier Is	Testmejeri	Kvalitetschef og arbejdsmiljøleder	Mejeri fremvist
18.01.2012	Theise Mejeri	Følgemejeri	Direktør og produktionschef	Mejeri fremvist

19.01.2012	Grøndal	Testmejeri	Direktør	
26.01.2012	Them Mejeri	Testmejeri	Direktør, Jens og Allan?	Mejeri frem- vist

