



Förstärkt yrkesroll skapade arbetsglädje och effektivitet

Arbetsplats: Lastbilscentralerna i Kiruna, Luleå och Piteå under samordning av Norrbottens Åkeriförening

Kontaktperson: Erik Bäcklund, Norrbottens Åkeriförening, 0920-941 70
Göran Olovsson, VD Kiruna Lastbilcentral, 0980-124 20
Eje Eriksson, VD Luleå Bilfrakt, 0920-426 00
Anders Öqvist, VD Piteå Lastbilcentral, 0911-680 00
Mats Öhrlund, Åkeriägare, 0920-760 04

Arbetslivsfondens handläggare: Lena Rantakyrö, Norrbottens län.

Skribent: Christer Fors

Sammanfattning: En genomgripande organisationsförändring vid tre lastbilcentraler i Norrbotten möjliggjordes genom ett omfattande utbildningsprogram. Programmet syftade till att ge de anställda större inflytande och delaktighet i sina jobb. Ett av målen var också att stärka den enskilde åkeriägaren i dennes roll som företagare. Resultatet blev tre moderna organisationer som med sina delägare och deras anställda står redo att möta kundens krav på service och kvalitet.

Bakgrund

Den organisatoriska uppbyggnaden för en lastbilscentral i Sverige är oftast en ca femtioårig skapelse. Organisationen bygger på förutsättningar som behovsprövade trafiktillstånd med lokalt stationerade fordon. Centrala och regionala överenskommelser reglerar förutsättningarna i de allra flesta engagemangen för lastbilscentralen och dess åkerier.

Under årens lopp har dock centralerna gradvis utvecklats till transportsäljande företag. Detta främst beroende på den liberalisering av transportmarknaden som skett sedan slutet av sjuttioalet.

Den strukturella omorganisation som nu pågår bland lastbilscentralerna är alltså en frukt av förändrade förutsättningar. Framtidens organisation medför att centralens och åkeriets inbördes förhållande helt förändras.

Detta innebär att man lämnar en via stadgar genomreglerad organisation där åkeriet varit bundet av leveransplikt men även tillförsäkrats arbete enligt turordningsförfarande.

Man övergår nu vid allt fler lastbilscentraler till ett affärsförhållande som bygger på samarbete och regleras av ett samarbetsavtal / kontrakt mellan centralen och det enskilda åkeriet. Detta kommer att ge åkarna större möjlighet att påverka utvecklingen av det egna företaget, men också öka konkurrensen mellan åkarna.

De interna kontakterna mellan olika personalgrupper kommer inte att förändras arbetsmässigt i någon större grad. Relationsmässigt däremot blir det en helt ny situation för samtliga personalkategorier.

Mål

För att skapa så goda förutsättningar som möjligt vid denna omfattande strukturförändring avsåg man genomföra ett omfattande utbildningsprogram vid lastbilscentralerna i Kiruna, Luleå och Piteå.

Programmet, som omfattade all personal i såväl centraler som anslutna åkerier, syftade till att ge de anställda större inflytande och delaktighet i sina jobb samtidigt som man breddade kompetensen.

Genomförande

Genast man fått beslut från Arbetslivsfonden startade detaljplaneringen ute i de olika företagen.

Med hänsyn till branschens säsongsbetonade sysselsättningsgrad avsåg man genomföra utbildningen under tidig vår och sen höst 1994. Hela programmet skulle vara avrapporterat 1995-04 30.

Utbildningen skulle omfatta 13 utbildningstillfällen, företrädesvis på kvällstid. Gruppernas storlek varierade mellan 20 - 30 personer.

Med hjälp av Svenska Åkeriförbundet, utformade man utbildningen i fem block med en avslutande uppföljningsdag.

I det första blocket började man med att identifiera arbetsmoment som skapar irritation, missförstånd, ilska och konflikter. Därefter följde en dag när man arbetade med frågor som personlig utveckling, självförtroende m m.

Omorganisationen innebär, som tidigare nämnts, att konkurrensen mellan åkerierna förstärks. Detta i sin tur kräver att åkare och anställda får en bättre förståelse för vikten av service och kvalitet. I utbildningen ingick därför två dagar där man bl a diskuterade begrepp som:

- Vad är service?
- Marknaden idag och i morgon.
- Marknadsföring - en del av vardagen.
- Framgångsfaktorer.

Efter dessa inledande utbildningstillfällen ansåg man grupperna mogna att arbeta en dag med begreppet *Motivation för arbetet och yrkesstolthet*. Stor vikt lades vid

att bygga upp stolthet i yrkesrollen men även att förstå sambandet mellan arbetsglädje och effektivitet.

Den sjätte dagen ägnades åt erfarenhetsutbyte för att utveckla bättre arbetsmetoder i syfte att reducera risken för incidenter, tillbud och olycksfall.

Förutom genomgång av aktuell skyddsutrustning arbetade man också praktiskt med lastning, lossning, lasttäckning samt säkring av last.

Det sjunde utbildningstillfället handlade uteslutande om det egna välbefinnandet med rubriker som:

- Stress och stresshantering
- Kostvanor och friskvård
- Alkohol och andra droger

Nu följde en relativt omfattande ekonomisk utbildning vid fyra tillfällen. Här lärde man sig grunderna för ex kalkyl- och budgetarbete. Man beskrev olika företagsformer, skattelagstiftningen samt hur man kan arbeta med olika former av nyckeltal. En viktig del var att lära sig att tolka och förstå bokslutet i det egna företaget.

Avslutningsvis diskuterades vid två tillfällen samspelet mellan olika personalkategorier. Dessutom informerades allmänt om ISO 9000. Återigen betonades vikten av att var och en hade affärsidén klar för sig.

Att organisera en utbildning av denna omfattning med så många deltagare ställde stora krav på flexibilitet. Man tvingades ibland ändra tider för att få med så många som möjligt. Eftersom deltagandet var frivilligt satte man t e x i Luleå upp en "morot" som stimulans. Bäst närvaro premierades med en resecheck om 5 000 kr. I Kiruna fick alla som varit närvarande vid minst hälften av utbildningstillfällena en resa till Stockholm.

Trots dessa stimulanser skedde en del avhopp under utbildningens gång. Man har vid utvärderingen hittat ett antal rimliga orsaker. Ex borde man på ett annat sätt beaktat att de flesta deltagarna var studieovana. I Kiruna fick man ett antal

större byggobjekt som gjorde att tiden för de deltagande helt enkelt inte räckte till.

Resultat

Ett viktigt resultat var att alla anställda i de olika företagen fick möjlighet att träffas och få insikt i varandras arbete.

Denna insikt kommer att utgöra en nödvändig plattform för det förändringsarbete man står inför.

Ett annat värdefullt resultat var att man lyckades klargöra de olika rollerna i den framtida organisationen. De enskilda åkeriägarna stärktes också i sin roll som egna företagare. Man förstod på ett annat sätt än tidigare vikten av att forma utvecklingen av det egna företaget utifrån omvärldens krav på teknik och kvalitet.

Under utbildningens gång framkom att det som upplevdes som de största bristerna var kommunikation och information.

Detta har i ett första steg lett till att man genomfört utvecklingssamtal mellan enskilda åkare och lastbilscentralens ledning.

Man kommer dessutom att genomföra en fortsatt utbildning för ledningspersonal vid de tre lastbilscentralerna.

Värdering

"I sin helhet har det överträffat mina vildeste förväntningar. Om jag skall bedöma detaljer är det en klar besvikelse att så många inte ville eller kunde fullfölja programmet." Orden kommer från Erik Bäcklund, initiativtagare och samordnare av projektet. "Att utfallet varierar mellan de företag som ingått i projektet är naturligt eftersom man haft så olika förutsättningar vad gäller företagsstorlek, sysselsättningssituation mm."

Ledningsrepresentanter för de tre lastbilscentralerna är enbart positiva över projektets resultat.

Vid Luleå Bilfrakt som ändrar företagsform från ekonomisk förening till aktiebolag menar Eje Eriksson, VD: "Att vi fått möjlighet att bedriva denna omfattande

utbildning kommer att underlätta förändringsprocessen högst väsentligt."

Anders Öqvist, chef vid Piteå Lastbilcentral, anser att branschen tidigare haft låg status. "Nu har man genom att höja självkänslan hos medarbetarna tagit första steget mot moderna transportföretag med service och kvalitet som ledstjärnor."

Även vid Kiruna Lastbilcentral är ledningen entusiastisk över resultatet. "Visst kan man känna besvikelse över att så många inte kunde fullfölja utbildningen, men vi är vana vid att när det finns jobb så gäller det att ligga i." Göran Olovsson fortsätter: "Det är redan tydligt att de åkare med anställda som fullföljde projektet blivit väldigt starka enheter inom centralen. Vi är därför övertygade om att resterande medlemmar kommer att ta till sig de kunskaper som nu finns inom centralen."

De tre ledarna är väldigt ense om att det kanske viktigaste resultatet är att åkarna numera förstår att det är dom som måste skapa framtiden för sina företag. Det kan inte lastbilcentralens ledning göra.

"Jag är helt överväldigad av resultatet", säger Mats Öhrlund som tillsammans med sina två chaufförer genomgick utbildningen. "Det har varit väldigt stimulerande, men framför allt nödvändigt för vår överlevnad. Vi har några svåra år bakom oss. Men med detta kommer vi att gå stärkta ur lågkonjunkturen. Mina anställda har fått en helt annan förståelse och omsorg om företaget. Motivationen och synsättet är helt förändrat även om jag tyckte att vi jobbat maximalt redan tidigare.

Som ledamot i centralens styrelse ser jag att samma framåtanda genomsyrar även mina kollegors företag. Vi har alla fått lära oss att se möjligheter i stället för svårigheter."

Samtliga vidtalade är överens om att utan Åkeriföreningens engagemang och Arbetstlivsfondens stöd hade detta omfattande projekt förmodligen inte kommit tillstånd.