

Side 8

konsulenternes
arbejde

Side 3

En tung tid – en
tung oplevelse

– om nedskæringer på
Coloplast

Side 14

Nyt syn på
hverdagen

Coloplast – Thisted
En tung tid – og en
tung oplevelse

SIDE 3

Forandringens
frygt eller fryd

SIDE 7



Konsulenternes
arbejde

SIDE 8

Teater forandrer
hverdagen

SIDE 14

Søren Brandt

SIDE 17

Læserundersøgelse

SIDE 20

Samarbejdsnævnets
årsberetning

SIDE 21

Værd at vide

SIDE 22

leder

FOKUS PÅ UDDANNELSE

Samarbejdsaftalen taler klart og fremsynet om, at medarbejdernes opkvalificering og øgede kompetencer er afgørende for at sikre en fleksibel og kvalificeret medarbejderstab. Medarbejdere og ledere i mange virksomheder har emnet højt prioriteret, mens andre savner konkret information og motivation. DI og CO-industri har derfor besluttet, at TekSam skal stå for en øget indsats for at fremme uddannelse og kompetenceudvikling i virksomhederne.

Overenskomsterne giver – bl.a. gennem IKUF (Industriens Kompetenceudviklingsfond) – rammer og økonomi for den lokale uddannelsesindsats. Men der er brug for, at endnu flere medarbejdere, tillidsrepræsentanter og virksomheder, får øje for de muligheder, som IKUF tilbyder.

DI og CO-industri har som opfølgning på OK2010 gennemført et grundigt analysearbejde af virksomhedernes indsats i forhold til uddannelse og kompetenceudvikling.

Analysen viste, at der næppe er behov for at udvikle nye generelle værktøjer som tilbud til virksomhederne, da mange allerede i dag har systemer til at skabe et overblik i forhold til uddannelsesindsatsen. Omvendt efterlyses der konkret information og ikke mindst inspiration, der kan motivere ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere til at prioritere kompetenceudviklingen.

I TekSam er vi optaget af, hvordan vi som en del af hele vores vifte af aktiviteter og tilbud kan inspirere og motivere de lokale parter til at prioritere uddannelse med udgangspunkt i de behov, som virksomheden og den enkelte medarbejder har.



Virksomhedernes egen indsats skal naturligvis understøttes af en politisk prioritering.

DI og CO-industri har for nylig på en konference fremlagt 10 konkrete forslag til politiske initiativer, der kan øge væksten og redde produktionsarbejdspladser i Danmark. Blandt vores forslag peger vi på bedre skoler og uddannelser, så kompetenceniveauet hos danske medarbejdere får et løft samt, at vi skal have mere målrettet forskning og innovation, som styrker væksten i industriens virksomheder. Forslagene kalder på politisk initiativ, som vi håber, det nyvalgte folketing vil påtage sig, når folketingssamlingen indledes tirsdag den 4. oktober – samme dag som TekSam inviterer til årssdag under temaet "Forandringens frygt eller fryd". Vi forventer også i år et stort deltagertal

På gensyn og god læselyst.

Kim Graugaard
Mads Andersen

ANSVARSHAVENDE UDGIVER:
TEKSAM SEKRETARIAT,
DI/CO-INDUSTRI

REDAKTION:
SAMARBEJDSKONSULENTER
LARS POULSEN, DI,
PETER DRAGSBÆK, CO-INDUSTRI

JOURNALIST:
INGRID PEDERSEN
GRAFISK TILRETTELÆGGELSE:
JANNIE JALLOH

FOTO:
KARSTEN WEIRUP,
ANNE METTE WELLING
ISTOCKPHOTO,

JESPER VOLDGAARD,
CHILI/ACT!

2
TEKSAM NYT
SEPTEMBER 2011

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
ANNE METTE WELLING



Coloplast – Thisted

En tung tid – og en tung oplevelse

En ny strategi betød, at halvdelen af medarbejderne på Coloplast i Thisted måtte forlade virksomheden. Det var svært, men tillidsrepræsentanten og direktøren lærte at håndtere det på den rigtige måde »

FYRET



I oktober 2009 blev der fyret 62 medarbejdere på Coloplast i Thisted. Det var første gang, at virksomheden opsagde medarbejdere i den størrelsesorden.

Beslutningen om en ny strategi var blevet truffet i 2008 – og virksomhedens andre danske afdelinger blev også berørt.

- Coloplast havde behov for en ny strategi, der kunne gøre virksomheden mere konkurrencedygtig, og det indebar bl.a. udflytning af produktionen til Ungarn og Kina, forklarer Frank Berg Rasmussen, direktør i Global Operations, Thisted.

Indtil nogle få år forinden havde hele Coloplasts produktion været i Danmark. Senere kom en mere kontrolleret udflytning af produktion til Ungarn. Men man fyrede ikke folk på de danske fabrikker, da Coloplast samtidigt oplevede en kraftig vækst.

Den nye strategi betød, at store dele af volumenproduktionen skulle flytte til Ungarn, og det medførte, at omkring halvdelen af de cirka 400 medarbejdere ikke længere skulle være på Coloplast i Thisted. Det skete i to store fyringsrunder. Efter den første i 2009 fulgte den anden i januar i år.

- Det var en tung tid og en tung oplevelse. Det gav søvnløse nætter, siger Hans Christian Andersen, tillidsrepræsentant for de faglærte og medlem af Dansk EI-Forbund.

FORBEDRE TILVÆRELSEN

Det var ikke kun tungt, fordi krisen betød, at det var

GRUNDLAGT I 1957

Coloplast blev grundlagt i 1957. Hjemmesygeplejerske Elise Sørensen havde i 1954 udviklet en plastikpose med dobbeltklæbende tape på bagsiden, så den kunne sidde fast på kroppen af stomiopererede. Hun fik ideen, da hendes kun 32-årige søster, Thora, fik kræft i tyktarmen og blev opereret.

Elise Sørensen havde svært ved at finde interesserede investorer, men det lykkedes at overbevise plastfabrikant Aage Louis-Hansen (og hans kone Johanne, der var sygeplejerske) om, at der skulle laves en prøveproduktion på 1.000 poser. De blev en øjeblikkelig succes. I dag beskæftiger Coloplast 7.000 mennesker, har en omsætning 9,5 mia. kroner og et overskud på knap 2 mia. kr. (2009/2010) Virksomheden har hovedkvarter i Humlebæk i Nordsjælland og byggede i 60'erne fabrikken i Thisted.



Frank Berg Rasmussen:
Coloplast havde brug
for en ny strategi.

svært at finde et nyt job i det nordvestlige Jylland. - Men et job på Coloplast er en livsstil. Der er en mening med det, du laver, for det forbedrer tilværelsen for mennesker, som er ramt af sygdom, fremhæver Hans Christian Andersen.

Og så havde det været en arbejdsplads, man selv kunne bestemme, om man ville forlade.

- Man blev ikke fyret, hvis man passede sit arbejde, understreger han. Derfor var den nye strategi et chok – især for de mange ufaglærte kvinder, der nu skulle prøve at finde et andet job.

Til gengæld er jobbene blevet mere krævende, mere spændende og indholdsrige for de cirka 200, der er tilbage, for afdelingen i Thisted er blevet et teknisk kompetencecenter. Det er her, alle nye produkter bliver udviklet, og maskinerne bliver bygget og afprøvet.

Frank Berg Rasmussen finder en ny model af en stomipose frem. For den ukyndige ligner den alle de andre modeller, der ligger udstillet i montren i forhallen. Men den nye har en blødere plade dér, hvor den klæber til kroppen. Det betyder, at bruge-

ren uden besvær kan bøje sig ned, og det er en stor forbedring.

- Den slags forbedringer arbejder vi hele tiden med, og som sagt afprøver vi maskinerne til det her, forklarer han. Først når alt kører, som det skal, bliver maskinerne pilleret ned og stillet op igen på fabrikken i Ungarn. Ofte følger medarbejdere fra Thisted med til Ungarn for at hjælpe kollegerne der med at køre de nye maskiner ind.

- Tidligere stod man ved den samme produktionslinje i årevis. Nu skal man hele tiden tænke nyt. Og det er nok den største forandring for de ufaglærte, siger Hans Christian Andersen.

Det er også en udfordring for mange af dem at skulle med til et fremmed land og lære kolleger op. Og for nogle kan det være et større logistisk problem at få hjemmet til at fungere, mens "mor" er i Ungarn for at uddanne nye medarbejdere.

HVERDAG

Nu da det er blevet hverdag, og kollegerne er glade for de nye udfordringer, er Hans Christian Andersen

glad for, at tillidsrepræsentanterne spillede med.

- Havde vi ikke gjort det, havde vi nok ikke været her i dag, konstaterer han, og Frank Berg Rasmussen erklærer, at det giver rigtig god mening, at fabrikken i Thisted fungerer, som den gør i dag.

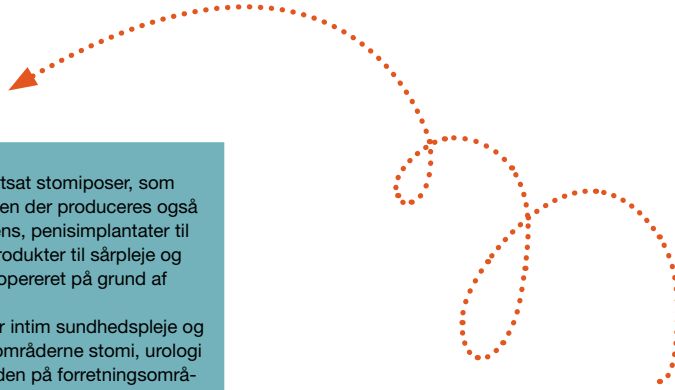
Men tillidsrepræsentanterne havde mange spekulationer om, hvordan de skulle gå ind i arbejdet, og hvad de kunne opnå for kollegerne – både dem, der blev tilbage, og dem, der skulle væk.

Hans Christian Andersen var ikke i tvivl om, at alle ville få mere spændende og udfordrende opgaver.

- Men hvad med dem, som ikke skulle være en del af det nye setup? Dem skal vi jo også kunne se i øjnene, når vi møder dem i Brugsen, siger han.

GODE AFTALER

Derfor drejede forhandlingerne sig om at få gode fra-



Coloplasts hovedproduktion er fortsat stomiposer, som konstant bliver produktudviklet. Men der produceres også hjælpemidler til folk med inkontinens, penisimplantater til mænd med rejsningsproblemer, produkter til sårpleje og elastiske net til kvinder, der bliver opereret på grund af nedsunken underliv.

Coloplast laver produkter inden for intim sundhedspleje og er førende i verden på forretningsområderne stomi, urologi og kontinens og nummer fire i verden på forretningsområdet hud- og sårpleje.

trædelsesordninger for dem, der skulle holde op. En del valgte det selv, for de kunne gå på pension eller efterløn, men for de yngre, der skulle skabe sig et nyt arbejdsliv, handlede det om at hjælpe dem til uddannelse, der rustede dem til fremtiden. Det tog mange imod.

- Det var vigtigt, at vi snakkede om det, så ingen kom til at mure sig inde med sin utryghed og bekymring, siger tillidsrepræsentanten.

- Alles job har været i spil, siger Frank Berg Rasmussen, der ikke var ansat i Thisted på det tidspunkt. Han er først kommet til i efteråret 2010.

I Hovedsamarbejdsudvalget fik de allerede for tre år siden besked om strategien og vidste derfor, at der godt to år senere kun ville være halvt så mange ansatte. I de lokale samarbejdsudvalg blev der brugt rigtig meget tid på at diskutere, hvad den rigtige fremgangsmåde ville være, og medarbejderne blev spurgt.

Konklusionen var, at det mindst ringe ville være to store afskedigelsesrunder – i stedet for den konstante utryghed ved at lade dem ske drypvis.

IND TIL LEDEREN

Ved den første fyringsrunde besluttede HR-afdelingen centralt, at dem, der skulle holde op, enkeltvis blev kaldt ind til deres nærmeste leder. Det viste sig senere, at det var uheldigt, at ikke alle

blev kaldt ind, og i den næste runde, som var i januar i år, blev alle kaldt ind – uanset om det var til en god eller en dårlig besked.

Ved den anden fyringsrunde startede dagen med et stort møde, hvor der blev givet besked om fremgangsmåden. Antallet var reduceret fra 50 til 7-8 stykker, fordi mange havde valgt frivillig fratræden. Derefter blev alle medarbejdere kaldt ind til lederen en efter en. De, der skulle holde op, gjorde det straks. Det var mest hensynsfuldt – både for dem, der skulle holde op, og for dem, der skulle blive. Dagen efter blev alle tilbageblevne kørt i busser til en temadag på Hotel Hanstholm. Her fik de besked om, hvordan fremtiden ville blive – hvem de skulle arbejde sammen med, og hvem deres nye leder skulle være.

Desuden fortalte to konsulenter fra TekSam, Peter Dragsbæk og Lars Poulsen, om de følelser, man kan have, når man er en af de tilbageblevne efter en stor afskedigelsesrunde. Der er nemlig ikke bare tale om lettelse, men også lidt dårlig samvittighed over for de kolleger, der er afskediget.

Her fik de også besked om fremtidsplanerne og nye produkter, og efterhånden som dagen gik, lettede stemningen. Og i den efterfølgende periode oplevede Coloplast hverken lavere produktivitet eller øget sygefravær.




Frank Berg Rasmussen, direktør (tv) og Hans Christian Andersen, tillidsmand



Årsdagen

Forandringens frygt eller fryd

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
ISTOCKPHOTO



Temaet for TekSams årsdag den 4. oktober i Odense Congress Center er forandringer, for i disse år står mange virksomheder overfor meget store forandringer. Årsdagen giver deltagerne viden om, hvordan de kan gennemføre de nødvendige forandringer og sikre konkurrenceevnen og trivsel. Virksomhederne Coloplast og DISA fortæller, hvordan de har tacklet store forandringer, og forskere og konsulenter fortæller, hvordan man undgår at gentage gamle rutiner og konflikter på grund af ændringerne.

Dagen slutter med entertaineren Jan Gintberg, der fra sine rejser rundt i landet fortæller, hvordan gode, innovative idéer også trives i det, nogle kalder Udkantsdanmark.

Se hele programmet [her](#).

Årsdagen er allerede overtegnet, og vi kan ikke skaffe plads til flere end de 900 deltagere, der allerede er tilmeldt. Meld gerne afbud, hvis I bliver forhindret, så vi kan give plads til folk på venteliste.

Deltagelse i årsdagen er gratis for medlemmer af samarbejdsudvalgene på industriens område, herunder fødevarerindustrien.



Der er bud efter samarbejdskonsulenterne fra TekSam, både når samarbejdet kører, som det skal, og SU bare har brug for at blive piftet op – og når samarbejdet er gået i hårdknude, så ledelse og medarbejderrepræsentanter i SU dårligt kan tale sammen. Når konsulenterne bliver bedt om at bistå og inspirere et samarbejdsudvalg, er det altid vigtigt, at de enkelte medlemmer af SU vil påtage sig et ansvar for at få styrket samarbejdet til gavn for medarbejdere og virksomhed. »

Konsulenternes arbejde

- En snor er aldrig
for kort i den
ene ende

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
JESPER VOLDGAARD



Her kunne man drømme, blive konkret og arbejde videre med, hvordan udvalget skulle fungere



Samarbejdsudvalg er som ægteskaber. De kan køre godt, men lidt rutinemæssigt og uden den store inspiration. Så kan et par samarbejdskonsulenter skabe nyt liv. Men de kan også det modsatte. Når samarbejde er blevet til modarbejde, og de to parter overhovedet ikke kan se noget fornuftigt i modpartens synspunkter, kan konsulenterne analysere konflikten og få parterne på talefod igen.

De fem samarbejdskonsulenter, Lars Poulsen og Flemming E. Jørgensen fra DI og Peter Dragsbæk,

Ole Larsen og Erik Mosegaard fra CO-industri kommer altid parvis til de virksomheder, der har bedt dem komme. Men de optræder ikke som advokater for hver sin part i organisationen, og de kommer heller ikke for, at 'deres' side skal vinde. Tværtimod! De kommer for at styrke samarbejdet, og det er ikke overenskomsten, de har under armen, men samarbejdsaftalen.

- Vi har den viden og erfaring, der skal til for at hjælpe samarbejdsudvalgene med at få dialogen til at

køre bedre – eller få den til at køre overhovedet, når kæden er hoppet af, siger Lars Poulsen. Det hele er dog under forudsætning af, at parterne vil dialogen, for han erklærer, at man jo godt kan trække hesten til truget, men ikke tvinge den til at drikke.

I samarbejdsaftalen står der, at konsulenterne kan tilkaldes, hvis bare én af parterne i samarbejdsudvalget ønsker det, og at det er et brud på aftalen, hvis den anden ikke vil deltage.

DESTRUKTIVT

Lars Poulsen understreger, at i langt de fleste tilfælde vil partnere gerne i dialog med hinanden, for de er klar over, at det er destruktivt for virksomheden, når samarbejdet ikke fungerer.

- Det skader medarbejderne, virksomheden og indtjeningen. Det er ingen tjent med, konstaterer han. Der er altid respekt om konsulenternes ekspertise, og når tillidsrepræsentanter og direktører får besked på, at de skal tale ordentlig til hinanden og ikke tolke på hinandens udsagn, men holde fokus på, hvad de selv mener, bliver der lyttet.

VI FORØGER KAOS

Også Peter Dragsbæk har været med til at reparere et ituslået samarbejde.

- Det er vigtigt, at vi ser konflikten som noget, der foregår i organisationen, og påvirker virksomheden. Det dårlige samarbejde kan have store omkostninger, og det kan folk godt se, understreger han.

- Det vigtigste for os er at få begge parter til at se



Og under gruppearbejdet fik vi snakket godt om det fremtidige arbejde

deres andel af konflikten. Begge parter bærer altid ansvaret for en del af den, siger han og beskriver det med, at en snor heller aldrig bare er for kort i den ene ende.

At løse en fastlåst konflikt handler om at få hver part til at tage ansvar for sin del og gøre begge parter i stand til at flytte sig.

De to konsulenter kommer ganske vist fra hver sin organisation, men uden at repræsentere de traditionelle 'lønmodtager-' og 'arbejdsgiver-synspunkter'. De har forberedt sig grundigt og udvekslet al den viden, de har, om virksomheden.

Han omtaler dem som et dobbelt spejlæg.

- Man kan ikke se hvilken hvide, der hører til hvilket æg, forklarer han.

Tricket for konsulenterne er ikke at forenkle problemstillingen.

- Næh, vi forøger hellere kaos ved at sætte flere nuancer på. Det er den måde, man kan finde nye løsninger på, så ingen af parterne taber ansigt.

Det her er helt modsat en traditionel forhandlings-situation, hvor der er en vinder og en taber, konstaterer Peter Dragsbæk.

Der er også eksempler på, at konsulenternes tilstedeværelse skaber så meget forbrødring mellem de stridende parter, at de enes om, at konsulenterne er nogle fjolser, og at de selv kan løse problemerne.

Det kan de godt leve med. Det vigtigste er, at et ødelagt samarbejde kommer i orden igen.

INSPIRERES AF PROBLEMER

Lars Poulsen nævner, at han og kollegerne også forbereder oplæg og indhold til både temadage og den store Årsdag, der afholdes hvert år i oktober måned.





Tricket for samarbejdskonsulenterne Lars Poulsen og Peter Dragsbæk er ikke at forenkke problemerne. Tværtimod

Men vi skal jo aldrig løse SU's eller virksomhedens problemer. Vi skal bare hjælp dem med at finde veje til selv at løse dem.

TEKSAM
er samarbejdsnævnet på Industriens område. De fem samarbejdskonsulenter arbejder med:

- Samarbejdsaftalen
- Aftalen om trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

Begge aftaler findes på www.TekSam.dk

- Den er jo selvfølgelig inspireret af de problemer, vi har fået kendskab til på virksomhederne i årets løb, siger han. Årsmødet skal afspejle den hverdag, der findes i industrien.

- Derfor er temaet i år 'forandringer', for det er noget, stort set alle virksomheder enten lige har været igennem, står midt i – eller skal i gang med, siger han og fremhæver, at forandring ikke bare er nedskæringer og udflytning. Det kan også være en strukturændring, der betyder, at medarbejderne skal referere til andre ledere eller som for nylig hos DISA, der har været igennem en turbulent periode, og nu skal flytte fra Herlev til Høje-Taastrup.

BRUGER EKSPERTISEN

Men den typiske situation er slet ikke, at samarbejdet er gået galt. Oftest drejer konsulenternes arbejde sig om virksomheder, der ikke har et samarbejds-

udvalg, og som kan se formålet med at oprette et. De bruger TekSam-konsulenternes ekspertise til at komme godt i gang eller til at få ny inspiration, hvis den har ét.

- Så hjælper vi samarbejdsudvalgene med at få genopfrisket, hvad de vil bruge hinanden, møderne og udvalget til, siger Ole Larsen.

Konsulenterne kan hjælpe med gruppearbejde, idéudvikling og forskellige andre værktøjer.

- Men vi skal jo aldrig løse SU's eller virksomhedens problemer. Vi skal bare hjælpe dem med at finde veje til selv at løse dem, siger han og fremhæver styrken i, at de er organisationsfolk, der har vægt bag deres ord.

Når konsulenterne skal bistå med at etablere samarbejdsudvalg, er spørgsmålene tit, hvor mange repræsentanter, der skal være fra hver side, og hvem der repræsenterer hvem. Konsulenterne har svar på

det meste og kan sikre, at udvalget kommer godt i gang.

UARTIGT IKKE AT GØRE NOGET

Siden 2008 har Aftalen om trivsel og psykisk arbejdsmiljø også været TekSams arbejdsområde, og TekSam har fået overdraget Arbejdstilsynets ansvar på det felt.

- Vi hjælper samarbejdsudvalgene med at gennemføre trivselsanalyser, fortæller Flemming E. Jørgensen. Selve spørgeskemaet i undersøgelsen er udarbejdet af NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, men konsulenterne planlægger undersøgelsen sammen med virksomheden, sørger for at gennemføre den, udarbejder en rapport med svarene og hjælper med at udarbejde en handleplan, hvis det er nødvendigt at gøre noget ved det psykosociale arbejdsmiljø.



- En snor er aldrig bare for kort i den ene ende.

- Det har vi lavet rigtig meget af og har stor ekspertise på området, siger Flemming E. Jørgensen. Hvis undersøgelsen viser, at der er knas med det psykiske arbejdsmiljø, skal SU gøre noget ved det.

- Det er uartigt at spørge folk, hvordan de har det, og ikke gøre noget ved det, hvis det viser sig, de har det dårligt, siger han.

- Vi kommer så ofte, virksomheden har brug for det, men vi er jo ikke provisionslønnede, så vi prøver ikke at sælge en vare, der ikke er brug for, understreger han.

Brug af TekSams konsulenter er gratis for medlemsvirksomhederne.

UNDERVISNING AF TILLIDSREPRÆSENTANTER

På tillidsrepræsentantuddannelsen underviser konsulenterne i, hvordan man opretter og bruger samarbejdsudvalget.

- Vi fortæller tillidsrepræsentanterne, hvordan de kan få SU til at fungere igen, hvis det er sandt lidt til i rutiner, siger Erik Mosegaard.

Konsulenterne har eksempelvis en stak billeder med, så de kan bruges som inspiration til emner,

udvalget kan arbejde med, eller de beder deltagerne om at beskrive en god eller en dårlig arbejdsdag og analyserer derefter, hvad der gør forskellen.

Han glæder sig over, at et stigende antal nyvalgte tillidsrepræsentanter deltager i kurset om samarbejdsudvalg.

- I år har 77 procent af de nyvalgte deltaget i kurserne, og alle roser dem, siger han.

TekSams strategi er at ringe til de nyvalgte og tilbyde dem kurset. Tidligere har kun omkring en tredjedel af de nyvalgte deltaget.

- Der er meget, en nyvalgt tillidsrepræsentant skal sætte sig ind i, og dette kommer oveni det grundkursus, forbundene tilbyder de nyvalgte, fortæller Erik Mosegaard.

Samarbejdskurserne blev et tilbud til tillidsrepræsentanterne ved overenskomstfornyelsen i 2007, fordi arbejdsgiverne ønskede at ledelse og medarbejdere skulle blive bedre til at samarbejde.



Deltagerne vælger deres værdier – 1 god og 1 dårlig – ud fra en masse billeder. Det fik seminaret i gang.

Der bliver kamp om pladserne

Et heldagsseminar gav nyt liv til SU i AAK

Oliefabrikken Aarhus Karlshavn har gennem mange år har haft et stort og stilfærdigt SU, og da en mangeårig medarbejder, Jan Astrup, blev administrerende direktør i slutningen af 2009, fortsatte rutinen.

- Men så blev jeg gjort opmærksom på, at vi kunne få hjælp til at gøre udvalget meget mere dynamisk, siger Jan Astrup.

- Seminaret var rigtig godt. Konstruktivt og veltilrettelagt, siger Christian Lykke Petersen.

I juni måned holdt de et samarbejdsseminar en hel dag på Norsminde Kro. Her var to konsulenter med til at give dagen indhold og deltagerne nye visioner for arbejdet.

- Det var utroligt godt. Her kunne man drømme, blive konkret og arbejde videre med, hvordan udvalget skulle fungere, siger han og erklærer, at det er klart, at udvalget skal konfigureres på en helt anden måde. SU repræsenterer ikke de personalegrupper, der er i dag.

Der er lagt op til, at udvalget skal reduceres og sammensættes anderledes.

- En arbejdsgruppe er i gang med at forberede et forslag til, hvordan det skal være i fremtiden, og dens arbejde er utroligt energigivende. Jeg tror, der bliver kamp om pladserne i SU i fremtiden, forudser Jan Astrup.

EN SUCCES

- God og konstruktiv, kalder driftsoperatør Christian Lykke Petersen dagen. Han nævner, at ved hjælp af billeder skulle deltagerne sætte ord på deres visioner for det fremtidige arbejde.

- Og under gruppearbejdet fik vi snakket godt om det fremtidige arbejde, siger han.

Også næstformand i SU, fællestillidsrepræsentant Bjarne Uldall, kalder dagen en succes.

- Vi har en lang, lang tradition for samarbejde, men dagen gav os et frisk pust – og en ny forståelse for, hvilke emner, det er vigtigt at drøfte i udvalget, siger han og kalder dagen fremmede for samarbejdet og en god måde at få nye medlemmer inddraget i arbejdet på.

Marianne Koch Rasmussen:
-Seminaret overraskede positivt. Vi fik i den grad inspiration og arbejdsredskaber med hjem.



Teater forandrer hverdagen

Skuespillere får medarbejdere til at se på kulturen udefra »

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
CHILI/ACT!





Ingeniører og maskinmestre, der laver brugervejledninger til Grundfos-pumper, var ikke begejstrede for udsigten til, at deres arbejde kunne – og skulle – gøres på en anden måde, men et forløb med konsulenthuset ACT! har gjort samarbejdet meget bedre. ACT! bruger bl.a. skuespillere, når samarbejdsproblemer – og løsningsforslag – skal anskueliggøres. Hver eneste pumpe fra Grundfos er ledsaget af en brugervejledning, der bliver udarbejdet på dansk og siden oversat til et eller flere af de 28 sprog, som kunderne taler.

Ingeniører og maskinmestre skriver vejledningerne, der både skal kunne forstås af professionelle og af private kunder, der køber en pumpe til deres egen husholdning.

- Det er vigtigt, at beskrivelserne er præcise, ensartede og nemme at forstå, understreger afdelingsleder Lars Riis. Han var ansat på Grundfos under samarbejdet med ACT!, men arbejder nu i Vestas.

Beskrivelserne i vejledningerne kunne somme tider være lidt indforståede, fordi de bliver udarbejdet af en gruppe teknikere, og medarbejdere kunne ikke se nødvendigheden af at gøre tingene på en anden måde.

- Jeg ville bruge ACT! til at forandre gruppens forandringsparathed, siger han.

JOBDET FORSVINDER IKKE

Medarbejderens modstand skyldtes ikke frygt for, at jobbet skulle forsvinde. Ganske vist har Grundfos også produktion i udlandet, men den pågældende teknikergruppe risikerer ikke, at deres job forlader Danmark.

- Vi skulle først og fremmest blive enige om, hvordan tingene skal laves. Og for nogle medarbejdere skabte det utryghed, at de

ikke længere havde den fulde kontrol over processen, siger Lars Riis.

Han kontaktede ACT!, der arbejder med at gennemføre forandringer.

- Vi bruger skuespillets virkemidler og skaber situationsspil på baggrund af den viden, vi får fra virksomheden. På den måde kan medarbejderne se arbejdspladskulturen udefra, forklarer Rikke Mørkholt, der er dramaturg og direktør i ACT!.

ENTUSIASMEN DRÆBT

Forinden havde Lars Riis forsøgt at få en intern procesforbedringsgruppe til at skabe de nødvendige ændringer, men den kunne slet ikke trænge igennem.

- Jeg var naiv, men resultatet var, at der stadig var 3-4 forskellige udlægninger af virkeligheden, og medarbejderne sad med døde øjne. Projektgruppens entusiasme blev dræbt, siger han.

Det skete ikke, da ACT!'s skuespillere kom til. - De kunne provokere på en måde, så procesforbedringsgruppen kom hjem sprængfyldt med nye idéer, siger han.

Metoden er, at konsulenter og skuespillere mødes et par gange med ansatte fra virksomheden, hvor ACT!'s skuespillere viser nogle forberedte scener med genkendelige handlingsforløb og genkendelig dialog. Bag efter kommer medarbejderne med forslag til, hvordan disse genkendelige scener kan forbedres.

DISTANCE TIL VIRKELIGHEDEN

Rikke Mørkholt forklarer, at skuespillerne på den måde skaber en distance til den virkelighed, de skildrer.



ACT!

Konsulenthuset ACT!, Ability – Center for Training, har omkring 23 skuespillere tilknyttet og arbejder bl.a. med organisationsudvikling, ledertræning og andre kurser. ACT! medvirker også på TekSams årsdag den 4. oktober. Læs mere på www.a-ct.dk



- Situationerne er genkendelige, men medarbejderne kommer til at se på arbejdspladskulturen med andre øjne og reflektere over, hvad der virker. Så kan de ændre på situationen, løse konflikter – eller måske blot småproblemer, siger Rikke Mørkholt.

Ofte bliver frustrationerne over forandringer ikke åbenlyst diskuteret i virksomheden. Så småsnakken fra kaffeautomaten kommer også med i stykket. Den udgør en scene, som medarbejderne skal diskutere videre ud fra.

- I begyndelsen var folk lidt tilbagelængede, men heldigvis blev de hurtigt engagerede og kom med forslag til, hvordan stykket kan forbedres og hvilke andre perspektiver, der kan være i en forandringsproces.

- Men man kritiserer aldrig en kollega. Man diskuterer sagen – ikke personen, understreger hun og fremhæver, at skuespillerne tager fat i de problemstillinger, der optager medarbejderne selv og ikke blot direktøren.

På Lars Riis' arbejdsplads var teknikerne frustrerede over en række forskellige ting – for eksempel at et ugentligt mandagsmøde blev afskaffet i effektivitetens navn. Det blev ikke sagt i virksomheden – men det blev sagt, da det blev omdannet til teater, og så kunne man finde frem til en løsning.

BRUG MEDARBEJDERNE

I en forandringsproces skal der være plads til refleksion og til at lufte frustrationer.

- En stor del af usikkerheden over for forandringer handler om, om der er mulighed for at få indflydelse, siger Rikke Mørkholt. Og når de arbejder med et teaterstykke for at synliggøre problemstillingerne, handler det også om, at folk skal følge sig inddraget.

Hun understreger, at stykkerne handler om de di-

lemmaer, der er svære at tackle i hverdagen. Teatrets teknik gør dem lettere at snakke om.

- Og fordi vi kommer udefra, har vi ingen bagage i forhold til medarbejderne. Vi ved ikke, hvem, der opfattes som bagstræberiske, og hvem, der opfattes som positive. Vi tager også fat i dem, der ingenting siger, for at finde ud af, hvad de tænker, siger hun.

Undervejs i processen skriver medarbejderne de problemer ned, som der er brug for at få diskuteret og løst.

- Min erfaring er, at medarbejderne som regel ikke er imod forandringer, som de selv får indflydelse på. Så mit råd er: Inddrag medarbejderne og sørg for, at der er tid til det, siger hun.

Rikke Mørkholt understreger, at medarbejdere vil høres og tages alvorligt, men de forventer ikke altid at få ret. Hun mener, at ledere somme tider lader være med at inddrage deres medarbejdere, fordi de er bange for, at deres forventninger bliver skuffet.

- I nogle tilfælde kan processen være vigtigere end selve resultatet, fremhæver hun.

STØRRE FORSTÅELSE FOR ANDRE

Lars Riis siger, at undervejs kom skuespillerne og teknikerne vidt omkring. Emner som jobsikkerhed, godt kollegaskab og ledernes egenskaber blev behandlet.

- Resultatet var, at medarbejderne generelt fik større forståelse for andres situation og for nødvendigheden af forandringer.

I sidste ende blev kvalitetsniveauet på vejledningerne mere ensartet, og det blev lettere at afstemme, hvad der skal leveres.

- Det var et rigtigt godt forløb. Ikke mindst ved hjælp af humor gav skuespillerne medarbejderne en genvej til at forstå, hvad vi i procesforbedringsgruppen ville, siger han.



Rikke Mørkholt



TEKST:
INGRID PEDERSEN

SØREN BRANDI
Søren Brandi er direktør for Hildebrandt og Brandi. Han rådgiver bestyrelser og direktioner om strategisk ledelse og forandringer. Han har skrevet – eller bidraget til – flere end 20 bøger, blandt andet Forandringens Vaner. På TekSams årssdag fortæller han mere om, hvordan virksomheder kan sikre sig, at forandringer bliver en succes.

Søren Brandi

Forandring tager tid

Forandringer er nødvendige i alle virksomheder, men de skal udvælges omhyggeligt og gennemføres med omtanke

Søren Brandi, direktør i Hildebrandt og Brandi, rådgiver virksomheder om at gennemføre forandringer. Han er ikke i tvivl om, at forandringer er livsnødvendige i alle virksomheder – men de skal vælges med omhu. - For mange ledere er forandringer en slags narkotikum. De vil hellere igangsætte end afslutte, og derfor når mange ændringer ikke at bundfælde sig, før den næste er på vej, siger han. »

TEKST:
INGRID PEDERSEN



I bogen "Forandringens Vaner", der udkom sidste år, nævner han blandt andet, at mange forandringer bremses helt eller delvist, når de skal implementeres i organisationen.

Det bliver ofte fortolket som om, organisationen er forandringstræg.



- Men det er tit bare et tegn på, at ledelsen ikke forstår at prioritere sin indsats, siger han og tilføjer, at der kan være tale om ledelser, der ser sig selv som hovedet og resten af virksomheden som kroppen.

- Derfor vælger man ikke at involvere resten af organisationen, for den ses som den udførende part. Det er ikke dens opgave at tænke, og den kan alligevel ikke tilføje noget værdifuldt, tilføjer han.

EN INSTRUKTØR

I bogen beskriver han forskellen på industrisamfundets og vidensamfundets ideelle leder. I industrisamfundet handler ledelse om design, struktur, kontrol og planlægning, mens en leder i vidensamfundet nærmere minder om en filminstruktør, der må udfolde skuespillernes potentiale ved at skabe et tillidsforhold, besjæle stedet og skabe billeder og inspiration, der får skuespillerne til føle, at de udfolder deres potentiale.

På samme måde agerer en moderne leder.

IKKE KUN ET IT-PROJEKT

Søren Brandi kalder sig prædikant for gode forandringer og nævner, at mindst en tredjedel af alle større forandringer går galt, fordi ledelsen, der sætter dem i værk, ikke er bevidst om forandringens mange ansigter.

- Det, der set fra ledelsens side bare er en strategi for en ny produktion, kan for mellemledere og medarbejdere medføre nye produktionsfaciliteter, nye planlægningssystemer, en ny måde at arbejde på,



- En gang imellem er det måske nødvendigt med en markering – og for at sætte store forandringer i gang med piber og trommer.

nye kolleger og nye ansvarsområder, forklarer han.

Oftest glemmer ledelsen, hvor mange lag i organisationen en forandring skal igennem, før den er ført ud i praksis.

Og på hvert eneste niveau skal der træffes beslutninger og være tid til at drøfte, hvad det betyder for den enkelte gruppe. Jo længere man kommer ned i organisationen, jo mere komplekse bliver forandringerne.

- Et it-projekt er ikke kun et it-projekt. Det griber ind i mange medarbejders arbejde, og kræver både uddannelse og nye kompetencer. Det er ikke bare en teknologisk forandring, understreger han.

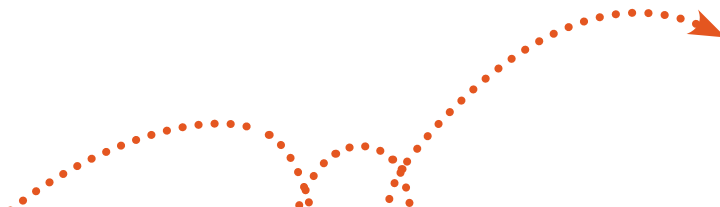
MED PIBER OG TROMMER

Allerværst kan det gå, hvis en gruppe medarbejdere bliver ramt af flere forandringer på en gang – især hvis de er modsatrettede.

- Når man samtidig er underlagt øget effektivitetspres, er det dømt til at gå galt, understreger han.

Derfor er det vigtigt at prioritere de rigtige forandringer og sørge for at fokusere på, hvordan de bliver implementeret gennem hele virksomheden. Ledelsen glemmer ofte det tidsrum, der går, fra den igangsætter en forandring til, den er gennemført.

Søren Brandi gør også opmærksom på, at det kan være svært at skelne mellem forandring og udvikling,



for naturligvis sker der en række små forandringer som en naturlig del af en virksomheds udvikling.

- Man skal også være opmærksom på, at det, der ligner sund fornuft fra ledelsens side, ikke nødvendigvis er sund praksis, siger han og forklarer, at en leder skal forstå den udvikling, han sætter i gang.

- En gang imellem er det måske nødvendigt med en markering – for at sætte store forandringer i gang med piber og trommer. Det er eksempelvis, hvis man bygger nye produktionsfaciliteter. Men igen er det vigtigt at tænke igennem, hvordan det forplanter sig gennem alle lag af virksomheden, og hvilke tanker medarbejderne gør sig om, hvordan det påvirker deres hverdag. Det er ikke nok at beslutte, at sådan skal det være.

FORANDRING TIL DET BEDRE

Ofte er der en organisatorisk hukommelse, der ser på forandringer med mistro, fordi forandring forbindes med eksempelvis store fyringsrunder. Men mange forandringer er til det bedre. Søren Brandi advarer dog om, at selv om de er tænkt som en forbedring, er der risiko for, at de går galt.

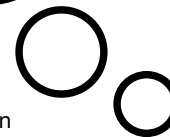
- Derfor er det vigtigt at have fokus på, hvad de betyder for den enkelte medarbejder, siger han.

Han har også set eksempler på gamle projekter, der ikke var stoppet, selv om de ikke længere havde nogen værdi, men ingen havde tænkt på at stoppe dem.

LÆR NOGET NYT

En forandringsproces er også en mulighed for læring. For den enkelte er det en mulighed for at gribe en chance og lære noget nyt, der sikrer ens langsigtede værdi på arbejdsmarkedet.

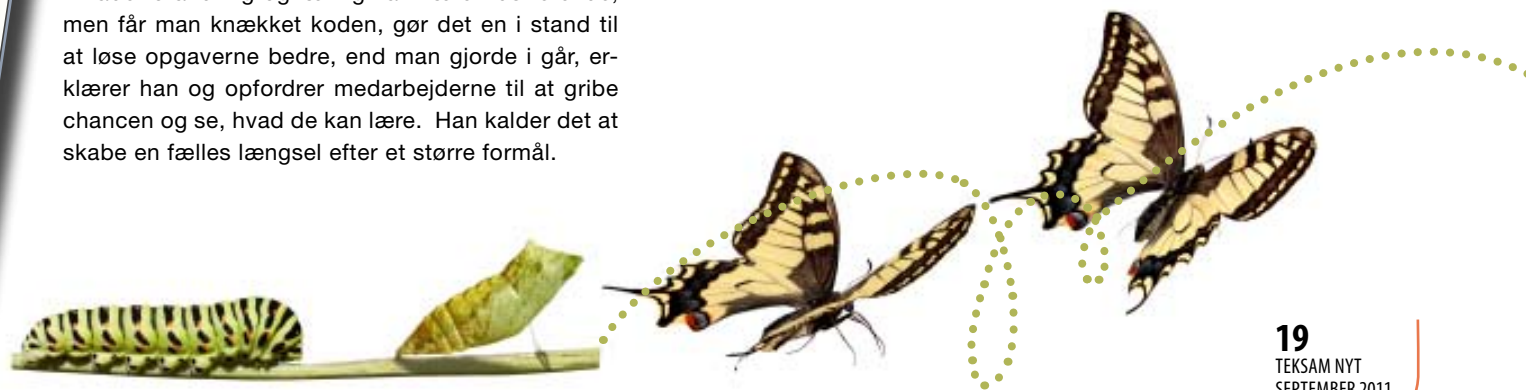
- Både forandring og læring kan være frustrerende, men får man knækket koden, gør det en i stand til at løse opgaverne bedre, end man gjorde i går, erklærer han og opfordrer medarbejderne til at gribe chancen og se, hvad de kan lære. Han kalder det at skabe en fælles længsel efter et større formål.



Både forandring og læring kan være frustrerende, men får man knækket koden, gør det en i stand til at løse opgaverne bedre, end man gjorde i går.

- Når en leder spørger mig, "hvordan gør jeg?" er mit modsvar som regel, "hvorfors vil du?", forklarer han og understreger, at ledere skal gøre sig klart, om de tror på den proces, de sætter i gang.

Han fremhæver også at der ikke findes noget "Quick Fix" inden for forandring, men at en leder skal bruge sig selv og sin egen personlighed for at gennemføre forandringer i virksomheden.





TEKST:
INGRID PEDERSEN

Læserundersøgelse

Skriv til os

Vi vil gerne fastholde læsernes tilfredshed, så har du emner eller problemstillinger, der er relevante for samarbejdsudvalgene, som du vil have belyst – eller gode projekter, som fortjener omtale, er du velkommen til at kontakte samarbejdskonsulenterne Peter Dragsbæk, PD@co-industri.dk eller Lars Poulsen, LAP@DI.dk

Tilfredse Læsere

Læsere kan lide TekSam Nyt. Det viser en læserundersøgelse, som fandt sted i forbindelse med udsendelse af forrige nummer af nyhedsbrevet.

Lidt over halvdelen af læserne formidler det videre til kollegerne – 38 procent af dem sender det videre elektronisk med et link, 43 procent printer det ud og hænger det op på opslagstavlen eller lægger det på bordet.

To ud af tre læsere – 65 procent – læser TekSam Nyt på deres computer. Resten printer det ud og læser det delvist på computeren, delvist på print. 70 procent er tilfredse med reportagerne fra virksomhederne, og 67 procent er tilfredse med baggrundsartiklerne – men næsten alle – 95 procent – er glade for bladets design og layout.

Enkelte læsere havde knyttet kommentarer til spørgeskemaet. De gik ud på:

- Det skal sendes både til formand og direkte til næstformanden i SU, pga. formanden altid glemmer at give alt info, han modtager, videre til næstformanden.
- Gode præcise indlæg omkring trivsel på arbejdspladsen, og hvad der kan gøres ved det, specielt på ændringer, når der er lavet en trivselsundersøgelse, og medarbejdere forventer en mærkbar ændring efter undersøgelsen.
- Jeg kan rigtig godt lide jeres layout, og jeg nyder at printe nyhedsbrevet og så læse det senere, når jeg sætter mig væk fra computeren.
- Jeg sender ikke videre, da alle vores

SU-medlemmer får nyhedsbrevet.

- Jeg tænker, at det kan være givende at afholde temadage/konferencer om præcis de ting, der rører sig i samfundet her og nu. Jeg oplever, at det ofte er således, at problemerne først får fokus, når der er vished om konsekvensen af efterspillet og ikke, når de opstår. Jeg vil da lige anbefale at se lidt i ledelsesværktøjet - Teori U.
- Lav det enten i papirudgave, eller i A4-format. Det nuværende format er ikke læsevenligt.

TEKST:
INGRID PEDERSEN

Samarbejdsnævnets årsberetning

Samarbejdsnævnet fokuserer i sin årsberetning på, hvor vigtigt et godt samarbejde – både det formelle mellem ledelse og medarbejdere og det uformelle mellem kolleger – er for en virksomheds trivsel og overlevelsessevne.

Nævnet fremhæver fem virksomheder, der især har fokus på samarbejde. Det er DISA Industries A/S, der er en industrivirksomhed, som pludselig blev ramt af en alvorlig nedgang i produktionen – men klarede sig igennem krisen, samt Jeudan Service Partner, Magasin, Århus Stiftstidende og Metro Service. Sidstnævnte blev i 2010 udnævnt til verdens bedste metroselskab på grund af høj driftsstabilitet, samt passager- og medarbejdertilfredshed, der især skyldes det gode samarbejde.

Læs artiklen om DISA Industries her
Og hele årsberetningen på
www.samarbejdsnaevnet.dk

Jeudan Servicepartner

Ordentlighed forpligter – også på de indre linjer

Århus Stiftstidende

mentet til "Fremtidens
samarbejdsudvalg

Metro Service A/S

Ærlighed og åbenhed er trædesten til et godt samarbejde
og højere produktivitet i "Verdens bedste metroselskab"

Læs Årsrapporten 2011 på Samarbejdsnævnets
hjemmeside www.samarbejdsnaevnet.dk

Samarbejde – Nøglen til vækst,
en udfordring for samarbejdsudvalget



Dansk Arbejdsgiverforening
Landsorganisationen i Danmark



...n lægger taget. Her har vi gået den
...skab lagt fundamentet."
...LIDSREPRÆSENTANT FOR HK'ERNE I MIDTJYSKE MEDIER

Værd at vide

På TekSams hjemmeside www.teksam.dk kan du altid finde det, som du skal vide om: samarbejdsaftalen, arbejdet med trivsel og godt psykisk arbejdsmiljø, TekSams arrangementer og kurser samt mulighederne for at få bistand fra TekSam.

INDEN FOR DET SIDSTE ÅR HAR DISSE SIDER VÆRET DE 10 MEST POPULÆRE:

1. Arrangementer
2. Psykisk arbejdsmiljø
3. Samarbejdsaftalen
4. Samarbejdskursus for TR
5. Konsulenttjenesten
6. Kontakt til TekSam
7. Om TekSam
8. Udgivelser
9. Oprettelse af SU
10. Projekter under TekSam

Siderne om sygefravær, produktivitet, personalepolitik og information og høring har også været blandt de mest søgte sider.

Via hjemmesiden kan man også tilmelde sig TekSams digitale nyhedsbrev. Det udkommer 4-6 gange årligt, og indeholder bl.a. nyheder om TekSams temadage, TekSams årsdag, projekter og udgivelser og meget mere.

KONTAKT TIL TEKSAM

Samarbejdskonsulenterne kan kontaktes

via TekSams sekretariat:

Peter Dragsbæk, CO-industri: pd@co-industri.dk

Lars Poulsen, DI: lap@di.dk

WWW.TEKSAM.DK

CO-INDUSTRI

TELEFON: 3363 8000

DI TELEFON 3377 3377

TekSam

