

TEKSAM NYT



side 13

**SOCIAL KAPITAL FORANDRINGER
KRÆVER MEDARBEJDERNES
ENGAGEMENT.**

**MOBNING. DET GØR VI NOGET VED.
NORDIC SUGAR LAVER POLITIK MOD
MOBNING**

Side 3

Nordic Sugar
Side 3

Mobning er dyrt ...
Side 7



Mobning har altid eksisteret
Side 9

Giv kurven et knæk
Side 12



Tresu
Side 13

Ny pjecce om afskedigelser
Side 17

LEDER

NU ER DET IKKE SJOVT LÆNGERE ...

Mobning på jobbet kan have store personlige omkostninger først og fremmest for offeret for chikanen. Men samarbejdsforholdene i en virksomhed kan også lide et knæk, hvis chikanerier og mobning hører til hverdagen på arbejdspladsen.

Det er ubetinget ledelsens ansvar at sikre, at medarbejderne kan gå på arbejde uden at blive mødt med mobning og chikane. Men løsning på problemerne sker bedst i et samarbejde mellem medarbejdere, tillidsrepræsentanter og ledelse.

Derfor har TekSam i flere år bistået virksomhedernes samarbejdsudvalg i indsatsen mod mobning og chikane. I organisationernes aftale om 'Trivsel på arbejdet og et godt psykisk arbejdsmiljø' fastslås det også, at problemer så vidt muligt skal løses af de lokale parter, og at organisationerne kan medvirke til at sætte fokus på løsning af disse problemer.

Samarbejdsudvalget har en helt central rolle i indsatsen mod mobning. Det er TekSams holdning, at samarbejdsudvalget med god grund bør arbejde med de generelle udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø og være forberedt på at forebygge, opdage samt afhjælpe problemer med trivsel.

Opstår der konkrete personsager om chikane, som ikke kan løses af de lokale parter, behandles de i det fagretlige system mellem organisationerne. Der er heldigvis meget få sager, der går så meget i hårdknude, at de ikke kan løses på arbejdspladsen. Men da disse personsager ofte er meget alvorlige og smertelige for både virksomhed og de involverede medarbejdere, er det organisationernes ønske, at de skal behandles så hurtigt og skånsomt som muligt.

DI og CO-industri har derfor truffet aftale om etableringen af et 'et hurtigt spor' for at sikre en grundig, men også hurtig afgørelse i følsomme personsager om mobning og chikane. Med denne aftale sikrer



vi, at de involverede kan få afgjort konflikten hurtigt og kompetent ved en faglig voldgift, sådan at man – uanset udfaldet af sagen – kan få oplevelserne lagt bag sig.

Problemer med mobning og chikane skal fanges i opløbet. I TekSam er vi opmærksomme på, at samarbejdsudvalgenes ledelses- og tillidsrepræsentanter har brug for såvel generel viden og indsigt i, hvordan man arbejder med teamet som helhed, som hvordan man tackler konkrete situationer i den lokale indsats.

TekSam gennemfører derfor efter sommerferien en række temadage om 'Mobning på jobbet'. Her vil en af Danmarks førende mobbeeksperte, erhvervspsykolog Eva Gemzøe Mikkelsen, øse af sin viden og give konkrete råd til de lokale parter arbejde.

Mange virksomheder efterspørger også TekSams samarbejdskonsulenter til det forebyggende arbejde med chikane og modning. Det er Nordic Sugars fabrikker i Nakskov og Nykøbing Falster et godt eksempel på. I denne udgave af TekSam Nyt videregiver de erfaringerne med at sætte fokus på problemet. Når det ikke er sjovt længere, lyder der i enighed et "STOP – vi accepterer ikke mobning".

God læselyst.

Kim Graugaard & Børge Frederiksen

NORDIC SUGAR

SAMARBEJDE MOD MOBNING

– FOR TALLENE KUNNE IKKE BORTFORKLARES

På sukkerfabrikkerne i Nakskov og Nykøbing Falster havde de aldrig observeret, at kolleger blev mobbet. Der er en frisk tone, og sukkerfabrikken er en god arbejdsplads, hvor folk bliver i mange år. Her er jævnligt både 25 års og 40 års jubilæer. Derfor var det meget overraskende for både ledelse og tillidsfolk, da en trivselsundersøgelse i Nakskov viste, at næsten hver femte – 19,4 procent – af de ansatte svarede, at de havde været udsat for mobning. Det var mere end dobbelt så højt som landsgennemsnittet, som er på 8,3 procent.



Mobning

○ Af Ingrid Pedersen
Foto: Ib Geertsen

JUNI 2010 **3** TEKSAM NYT



HR-chef
Jens Okkels

I stor enighed iværksatte ledelse og tillidsrepræsentanter herefter en omfattende indsats for at forebygge problemerne.

I flere end ni ud af ti tilfælde mobbede kollegerne, men 14,3 procent svarede, at også lederne mobbede.

Både Jens Okkels, der er HR-chef på de to fabrikker, og Poul Himmelstrup, der er elektriker og tillidsrepræsentant i Nakskov, indrømmer, at de var meget forbavsete.

Jens Okkels siger, at de naturligvis begyndte med at spørge sig selv: Var spørgeskemaerne udformet godt nok. Havde de forklaret medarbejderne tydeligt nok, hvad undersøgelsen gik ud på. Havde de valgt den rigtige leverandør af undersøgelsen.

Fakta var, at de havde valgt et meget erfarent og anerkendt firma, og at konsulentfirmaet havde brugt nøjagtig samme skemaer som i andre virksomheder, der

havde under halvt så mange mobbetilfælde. Tallene kunne ikke bortforklares, så derfor var der ikke andet at gøre end at tage fat i problemstillingen. Der skulle laves en politik mod mobning.

- For man kan jo godt mobbe andre uden, man selv er klar over det, understreger Jens Okkels. Det er oplevelsen hos vedkommende, der føler sig mobbet, der er afgørende.

- Men lad mig slå fast her med det samme, at Nordic Sugar ikke vil acceptere mobning, tilføjer han.

Ledelsen har et særligt ansvar

- Når der er taget initiativ til at lave en trivselsundersøgelse, må den for alt i verden ikke havne bagest i reolen og samle støv, siger Jens Okkels.

Han understreger, at den straks skal håndteres. Der blev derfor omgående orienteret på et møde i kantinen, og undersøgelsesresultaterne blev sat op på opslagstavler. Der blev nedsat en fokusgruppe bestående af samtlige deltagere i samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen, og der blev nedsat et trivselsudvalg, der fik til opgave at udarbejde en mobbepolitik. Trivselsudvalget udarbejdede også præsentationsmateriale til brug for

detailbehandling af trivselsrapporterne på teamniveau. Sideløbende med disse processer og som supplement til trivselsundersøgelsen etablerede de nogle samtalegrupper. Tre syvmandsgrupper – én gruppe bestående af arbejdsledere og to grupper bestående af timelønnede, fordi de ønskede at få et billede af, hvordan den menige medarbejder oplever Nakskov Sukkerfabrik.

- Hvad er det for en historie, man fortæller fra hver-

NORDIC SUGAR

Nordic Sugar har hovedsæde i København og har to sukkerfabrikker i Danmark – den ene i Nakskov den anden i Nykøbing Falster. De to fabrikker har tilsammen 350 medarbejdere. Jens Okkels er HR-chef på begge fabrikker, og begge er i gang med at lave en politik mod mobning samt lederudviklingsforløbet 'Målstyring – med god ledelse i et godt samarbejds miljø'. Nordic Sugar har desuden produktion i de andre nordiske lande og i Baltikum.

KAMPAGNEN

På sukkerfabrikkerne i Nakskov og Nykøbing er der to årstider. Kampagnen og tiden indtil næste kampagne. Kampagnen er den periode, hvor sukkerroerne bliver taget op, kørt til fabrikken og omdannet til sukker. I den periode kommer 800 læs roer i døgnnet til fabrikken, der kører i døgn-drift fra september til januar – også jul og nytår. Derefter står menuen på at afvikle afspadsning optjent i kampagnen, kurser, ferie, udlevere sukker og foderstoffer og ikke mindst at gøre fabrikken klar til næste kampagne. Produktionsudstyret skal efterses, repareres og vedligeholdes, så der sikres en stabil kampagnedrift det kommende efterår.

dagen. Vi brugte en neutral konsulent til at få samlet disse historier op, forklarer Jens Okkels.

Værdighed og respekt

Den opsamlede viden fra trivselsundersøgelsen og fra samtalegrupperne er integreret i det ledelsesud-



viklingsforløb, der blev igangsat i efteråret 2009 med navnet 'Målstyring – med god ledelse i et godt samarbejds miljø'.

Her arbejder de med planlægning, kommunikation og information, involvering og delegering, herunder roller og ansvar.

- Det har alt sammen noget med det daglige samarbejde – som trods alt fungerer – at gøre, men hvor vi kan gøre det en tand bedre, siger Jens Okkels og fremhæver, at de skal være tydeligere og mere præcise over for hinanden, stille gensidige krav og forventninger.

- Vi skal også være bedre til at melde tilbage, give forklaringer og også informere, selv om vi ikke altid har det fulde billede, siger han.

- Herudover er værdierne respekt, retfærdighed, ansvarlighed og mod helt grundlæggende for den adfærd, vi ønsker praktiseret – og så skal vi alle gøre, som vi siger, tilføjer han.

- Hvis arbejdet bliver tilrettelagt bedre, og ressourcerne udnyttes bedre, vil det løse en del af mobningsproblemet, vurderer Poul Himmelstrup.

- Folk føler, at de får mange informationer. Men de mangler oplysninger om, hvad det konkret betyder for dem, siger Poul Himmelstrup.

Han holder også fast i, at der skal være plads til en frisk jargon på fabrikken.

- Vi skal jo ikke til lige pludselig at sige De, Dem og Deres, siger han, og det fremgår da også af politikken, at drillerier mellem to lige stærke parter ikke er mobning.

- Undervejs trak vi meget på Tek-Sams konsulenter, der har erfaring i at lave den slags politikker, og



Tillidsrepræsentant
Poul Himmelstrup





som hjalp os med at definere, hvad mobning er, fortæller Jens Okkels.

Kontaktpersoner

Efter endnu en række møder er politikken mod mobning blevet færdig. Den indleder med at slå fast, at Nordic Sugar i Nakskov ikke tolererer mobning, og at alle skal sikres ret til at arbejde i et miljø uden chikane og krænkende adfærd. Det præciseres også, at mobning sidestilles med en overtrædelse af sikkerhedsbestemmelserne, og at sanktionerne er de samme. Det vil sige – i værste fald afskedigelse. Så vidt regner Jens Okkels og Poul Himmelstrup aldrig med, at det kommer. For det første forventer de, at hele diskussionen, der har ført til politikken, har gjort alle bevidste om, hvad god tone overfor kollegerne er. Desuden er der dannet en særlig gruppe af kontaktpersoner bestående af ledere og tillidsrepræsentanter, som man kan henvende sig til, hvis man føler sig mobbet – eller hvis man er vidne til, at nogen bliver mobbet. Denne gruppe får særlig træning i at håndtere mobning. Der er også fastlagt procedurer for, hvordan mobning behandles

længere oppe i systemet – og sagen kan til sidst ende hos fabriksdirektør Klaus Bøggild.

Mobning giver sygdom

Klaus Bøggild havde en fornemmelse af, at mobning fandt sted på fabrikken. Det var små tegn som eksempelvis, at nogle aldrig kom i kantinen, og at nogles øjne somme tider var fugtige. Men også for ham var de høje tal i undersøgelsen overraskende, og han insisterede på, at der skulle gøres noget ved sagen.

- Medarbejderne skal ikke chikaneres på arbejdspladsen. Det accepteres på ingen måde af Nordic Sugar, fastslår han og tilføjer, at mobning får folk til at gå ned med stress og øger sygefraværet.

- God opførsel og en god omgangstone er en forudsætning for en god arbejdsplads. Det er også en forudsætning for at tiltrække nye medarbejdere. Vi har selv opdraget vores børn til at sige fra, og det vil nye, unge medarbejdere også gøre. Vi er simpelthen ikke en attraktiv arbejdsplads, hvis man mobber dem, der kommer udefra med nye idéer, siger han.

MOBNING ER ...

- **Det er mobning, når en person oplever at blive udsat for krænkende, sårende eller ubehagelig behandling på arbejdspladsen.**
- **For at kunne sige, noget er mobning, må det ske gentagne gange over en vis periode, og den der bliver mobbet føler, at det er svært at forsvare sig.**
- **Det er ikke mobning, hvis to lige stærke personer har en konflikt, eller hvis der er tale om enkeltstående episoder.**
- **Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede, er ikke mobning.**

Uddrag af politikken mod mobning



○ Af Ingrid Pedersen
Foto: IStock

GRATIS TEMADAGE
OM MOBNING

Mobning ER DYRT ...

... MEN KAN UNDGÅS. LÆR
HVORDAN PÅ TEKSAMS
GRATIS TEMADAGE >

JUNI 2010

7
TEKSAM NYT

Temadagene finder sted:

31. august på Comwell i Roskilde
1. september på Comwell i Middelfart og
2. september på Scandic i Aalborg.



Mobning er ofte et usynligt problem på arbejdspladsen, men det kan være dyrt ikke at få øje på det, for mobning har mange omkostninger i form af stress, sygefravær, manglende engagement og ringere effektivitet.

TekSam afholder tre temadage i august og september, hvor deltagerne får viden om mobning og redskaber, der kan bruges til at forebygge og håndtere mobning på arbejdspladsen.

Oplægsholder er erhvervspsykolog ph.d. Eva Gemzøe Mik-

kelsen, CRECEA, der er en af de førende eksperter inden for mobning.

Arrangør er TekSam i samarbejde med Industriens Branchearbejdsmiljøråd. Deltagelse er gratis for medlemmer af SU og SiU på industriens område. Det forudsættes, at der fra den enkelte virksomhed deltager repræsentanter fra både medarbejdere og ledelse.

Tilmelding foregår efter princippet 'først til mølle'.

TEKSAM OM MOBNING

DI og CO-industri har indgået en aftale om 'Trivsel på arbejdet og et godt psykisk arbejdsmiljø'.

Aftalen sikrer, at problemer med psykisk arbejdsmiljø i videst muligt omfang løses af de lokale parter.

Samarbejdsudvalget skal i henhold til aftalen drøfte det psykiske arbejdsmiljø, så SU er i stand til at:

- Forebygge • Identificere • Afhjælpe

problemer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, herunder mobning og chikane.

TekSams samarbejdskonsulenter yder virksomhedernes samarbejdsudvalg bistand til arbejdet med mobning, chikane og det psykiske arbejdsmiljø.

DI og CO-industri har i kraft af aftalen overtaget Arbejdstilsynets tilsynsforpligtelse i forhold til den del af det psykosociale område, hvor problemerne er opstået som følge af samspelet mellem ledelsen, de ansatte og de ansatte indbyrdes, herunder mobning og chikane. Desuden kan man henvende sig anonymt til TekSams samarbejdskonsulenter om problemer med mobning og chikane.

Læs mere på www.teksam.dk

MOBNING

Mobning HAR ALTID EKSISTERET

**MEN TIDLIGERE BLEV DET REGNET SOM ET INTERNT PROBLEM.
LAV EN POLITIK MOD MOBNING, OPFORDRER ERHVERVSPSYKOLOG
EVA GEMZØE MIKKELSEN >**

○ Af Ingrid Pedersen
Foto: IStock

JUNI 2010

TEKSAM NYT

9



Erhvervspsykolog
Eva Gemzøe Mikkelsen

Mobning har mange ansigter. Et af dem kan sidde på en ny chef, der verbalt overfalder en medarbejder uden, at hun forstår hvorfor. Et andet kan være en gruppe kolleger, der vil sikre, at alle udfører arbejdet på en bestemt måde – og ikke laver hverken for meget eller for lidt. Fælles for dem er, at en person over længere tid bliver udsat for ubehagelige eller nedværdigende handlinger, som det er svært at forsvare sig imod.

Oftest kollegerne

Mobning bliver groft sagt opdelt i to kategorier: rov-mobning og kontrolmobning – og en opgørelse fra NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, har vist, at 1,6 procent af alle i job har været udsat for mobning ugentligt, at 6,7 procent har været udsat for det en gang imellem inden for det seneste år. De fleste – 72 procent – siger, at de blev mobbet af kollegerne. 32 procent blev det af lederne.

Spørg om mobning

Erhvervspsykolog Eva Gemzøe Mikkelsen, CRECEA, har lavet en ph.d.-afhandling om emnet og siger, at

mobning er et forholdsvis nyt emne inden for arbejdsmiljø, selv om fænomenet altid har eksisteret og også har været beskrevet i litteraturen. Holdningen har bare været, at det var et internt anliggende i virksomheden. Sådan er det ikke mere.

- Der er kommet meget fokus på mobning, siger hun og opfordrer til, at virksomhederne er opmærksomme på, om medarbejdere bliver – eller føler de bliver – mobbet.

Eva Gemzøe Mikkelsen gør opmærksom på, at det er ledernes ansvar at spotte mobning og sørge for, at der bliver gjort noget ved det. Et af tegnene på, at der er mobning på en arbejdsplads, kan være lav trivsel, nedsat produktivitet, et højt sygefravær og stor personaleomsætning. Har man mistanke om, at der er problemer med mobning, opfordrer hun til, at man undersøger problemet nærmere, f.eks. gennem samtaler eller interviews. Formålet er at få så mange fakta på plads som muligt, før man tager en beslutning om det videre forløb.

Det typiske offer findes ikke

Måske viser det sig, at den, der mobber, bare har ment

HÅNDTERING AF MOBNING SKER I SEKS FASER

1. OPDAGELSE

HAR VI MISTANKE OM
MOBNING PÅ VIRKSOMHEDEN?

2. AFKLARING AF ROLLER OG ANSVAR

HVEM I VIRKSOMHEDEN SKAL
INVOLVERES I LØSNINGEN?

3. UNDERSØGELSE

INDSAMLING AF OPLYSNINGER

4. ANALYSE

HVILKEN FORM FOR MOBNING
ER DER TALE OM? HVEM ER INVOLVERET?

5. INTERVENTION

FORSØG PÅ LØSNING

6. EVALUERING

ER PROBLEMET LØST? ER DER BRUG FOR
OPFØLGNING OG FOREBYGGELSE?

det som en frisk bemærkning.

- Det kan være svært at afgøre, hvornår der er tale om mobning. Men man er nødt til at foretage en subjektiv vurdering og tage alvorligt, hvis en person føler sig mobbet, siger Eva Gemzøe Mikkelsen. Og hun tilføjer, at enhver kan risikere at blive offer for mobning. Det typiske mobbeoffer findes ikke, og det er som regel ikke den svage, der bliver genstand for mobning.



TekSam afholder tre temadage om mobning i august. Tilmeld jer via hjemmesiden www.teksam.dk
Mobning er et arbejdsmiljøproblem, og man kan klage anonymt til Arbejdstilsynet over mobning.

- Det kan være svært at afgøre, hvornår der er tale om mobning og hvornår, der bare er tale om, at Per og Børge ser forskelligt på situationen, siger hun og forklarer, at man er nødt til at se på den enkeltes subjektive oplevelse. Mobning er et problem, hvis en person føler sig mobbet, selv om det ikke har været hensigten.
- Så kan det godt være, at en leder mener, det er en strategisk beslutning at flytte en medarbejder, men det kan føles som et overgreb, hvis ikke det bliver forklaret ordentligt, siger hun.

Forebyggelse af mobning

Mobning hænger sammen med et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Derfor er det vigtigt, at arbejdspladsen kortlægger eventuelle problemer og gør noget ved dem. Det kan f.eks. ske i form af en APV. Selve kortlægningen kan f.eks. ske ved hjælp af spørgeskemaundersøgelser. Her er det vigtigt at bruge afprøvede skemaer, f.eks. fra NFA, i stedet for et eller andet hjemmelavet. Spørgeskemaer kan dog være en langsommelig proces – nogle gange kan der gå halve eller hele år, før der bliver fulgt op på problemerne, og så kan medarbejderne tro, at deres mening ikke tages alvorligt.

Man kan også bruge dialogmøder eller dialog APV til at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø. På et dialogmøde taler man om alt det, der gør, at man trives.

- Her skal alle sige noget, fremhæver hun.

Derefter følger en proces, hvor problemerne bliver snakket igennem på en struktureret måde, og der laves handleplaner. Det er en god idé at indføre en mobningspolitik på arbejdspladsen. En mobningspolitik består af to dele. Den første er en hensigtserklæring, der bl.a. siger, at mobning ikke er acceptabelt, og at arbejdspladsen forpligter sig til at håndtere konkrete sager. Den anden er, at der fastlægges procedurer for, hvordan konkrete sager kan håndteres. F.eks. hvem kan man henvende sig til, hvis man mobbes eller ser andre blive det, og hvad vil der så ske?

- Når man har en politik, vil den, der føler sig mobbet, vide, at det er et problem, virksomheden tager alvorligt, siger hun.

Da Eva Gemzøe Mikkelsen begyndte på sin ph.d. i 1998, var mobning ikke noget, Arbejdstilsynet skulle beskæftige sig med. Det var parternes ansvar, men i dag er der kommet meget fokus på mobning og mobningens skadelige virkninger.

DEN FORMELLE DEFINITION PÅ MOBNING ER, NÅR EN PERSON REGELMÆSSIGT OG OVER LÆNGERE TID UDSÆTTES FOR UBEHAGELIGE OG/ELLER NEDVÆRDIGENDE HANDLINGER, SOM DET ER SVÆRT AT FORSVARE SIG IMOD.

Fraværende leder

Mobning vil typisk finde sted på arbejdspladser eller afdelinger af virksomheder, der har en fraværende leder eller en leder, der er dårlig til at håndtere konflikter.

- Der kan være tale om en leder, der under en forandring ikke melder klart ud, hvad der skal ske, siger hun.

Det er risikabelt, hvis en leder ikke forsøger at løse konflikter mellem medarbejderne og ikke forstår, at det er naturligt, at medarbejdere bliver uenige.



GIV KURVEN ET KNÆK

Årsdagens tema er samarbejdet om de nye udfordringer

Kom til TekSams årssdag den 6 oktober på OCC, Odense Congress Center og få inspiration til at knække kurven. Hør hvad eksperterne anbefaler, og hvad andre virksomheder har gjort for at vende en kedelig udvikling.

Årsdagen handler om de to centrale samarbejdsområder, som er vigtige for, at virksomhederne kommer styrket ud af krisen, nemlig arbejdet med at øge produktiviteten og arbejdet med at styrke både medarbejdernes og virksomhedernes kompetencer.

Årsdagen vil søge at afdække fakta og myter om den danske produktivitet, samt præsentere praktiske erfaringer fra virksomheder, der har arbejdet med produktivitet og kompetenceudvikling. Desuden får vi belyst, hvordan man gennem kompetenceudvikling kan udvikle medarbejdere og virksomheder. Program og invitation til årssdagen udsendes i midten af august. Men reserver allerede datoen nu.



TRESU

Det var
ikke sjovt,

**OG VI TJENTE
INGEN PENGE**

FOR FEM ÅR SIDEN SATTE TRESU GANG I ET PROJEKT, DER SKULLE OPBYGGE VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL. DET BLEV INDLEDNINGEN TIL EN SUCCES. NU ER DET SPÆNDENDE AT GÅ PÅ ARBEJDE. OG VIRKSOMHEDEN TJENER PENGE

- Søren Maarssø, direktør og CCO i virksomheden Tresu i Bjert, konstaterer, at hvis ikke, man havde gjort noget, er det ikke til at vide, hvor virksomheden havde været i dag. Med 'gjort noget' taler han om de ændringer i virksomheden og produktionen, der er gennemført gennem de seneste 3-4 år, men også om de kulturelle ændringer, der gik forud. ➤



- Af Ingrid Pedersen
Foto: Palle Peter Skov

JUNI 2010

TEKSAM NYT

13



TR
Leif Petersen

TRESU

- Når man laver store forandringer i en virksomhed, drejer 10 procent sig om tekniske ændringer, nye maskiner, nye metoder og dens slags, mens 90 procent handler om at få medarbejderne med – og det sidste var der lavet en god grobund for med projektet 'Licens til handling', som blev sat i værk i 2005, forklarer Søren Maarssø.

Projektet udsprang af et LO- og EU-støttet projekt om værdier i arbejdslivet. Omkostningerne til at indhente ekstern ekspertise til at arbejde med virksomhedens sociale kapital kom fra EU, men virksomheden skulle selv finansiere den arbejdstid, der skulle investeres. I første omgang blev der nedsat en styregruppe på 20-24 personer med topledelse, mellemledere og tillidsrepræsentanter, der skulle diskutere, hvor virksomheden skulle bevæge sig hen.

At der skulle ske noget, var der ingen tvivl om, for selv om virksomheden havde en omsætning på mellem 280 og 320 millioner kroner, tjente den ingen penge.

- Og vi kunne ikke engang bruge undskyldningen, at "til gengæld har vi det sjovt", for det havde vi egentlig heller ikke, indrømmer Søren Maarssø.

Den gamle ånd

Tresu havde ekspanderet meget, og gamle medarbejdere mindedes nostalgisk dengang den øverste direktør selv var med i produktionen.

- Min værkfører var samtidig øverste direktør, så når jeg ville klage over noget, var det jo direkte til topledelsen, griner Leif Petersen, tillidsrepræsentant, Dansk Metal. Men siden en ny ledelse kom til i 2000, var Tresu blevet ændret fra at være en håndværkervirksomhed til at være en rigtig industrivirksomhed med 280 ansatte, og ånden i virksomheden var gået tabt.

Problemet var blandt andet, at der – mentalt – var lukkede døre mellem de forskellige afdelinger. Kommunikationen skulle gå gennem afdelingslederne, og rundt omkring var der etableret små, selvbestaldede konger, som ingen kunne røre – og som var imod enhver form for forandring.

Det har vi prøvet ...

Forandringen blev skabt ved hjælp af to coaches, der kom ganske alvorligt på arbejde. De fik at vide, at de godt kunne glemme alt om forandringer, at deres idéer



Direktør
Søren Maarssø



var blevet afprøvet – uden succes, og det i øvrigt gik fint på virksomheden.

Søren Maarssø forklarer, at de grundlæggende spørgsmål til medarbejderne ikke var: Hvad kan virksomheden gøre for dig, men hvad kan *du* gøre for virksomheden?

Medarbejderne skulle lære at se på helheden, så de blev klar over, at det ikke er tilstrækkeligt, at det går godt i ens egen afdeling.

- Man skal også spekulere på, hvad man selv kan gøre for andre, så man for eksempel er opmærksom på, at en forsinkelse ét sted kan betyde, at kolleger bliver tvunget til at arbejde på en lørdag, siger Leif Petersen.

Lean

Et par år senere – i 2007 – begyndte indførelsen af lean-værktøjer i produktionen, der nu kører efter principperne i WMC, World Class Manufacturing. Det har medført en fuldkommen forandring i produktionen, der forudsætter, at de enkelte medarbejdere selv kan tilrettelægge deres arbejdsdag.

I dag er begreber som flowanalyse, tavlemøder og 5S en del af hverdagen, og medarbejderne kommer konstant med gode idéer til, hvordan produktionen kan optimeres.

Søren Maarssø og Leif Petersen nævner en nyskabelse, der har vist sig som en kolossal besparelse. Tidligere havde man skæreværktøjer liggende ved sin arbejdsplads. Det gav enorm meget spildtid, fordi andre skulle lede efter det, når de havde brug for det. I dag findes det centralt, og man bestiller værktøjet, når man har brug for det.

- Det kostede noget at etablere, men var tjent hjem på to måneder, siger Søren Maarssø.

Adskillige lignede tiltag har vist samme korte tilbagebetaling.

Der er løbende blevet udarbejdet kompetenceprofil på hver eneste medarbejder, og det er målet, at samtlige maskiner i produktionen som minimum skal kunne betjenes af tre forskellige personer. Ham, der kun kan og vil passe 'sin egen maskine' passer ikke længere ind, for han hindrer fleksibilitet og samarbejde på tværs. Det er klart, at der blandt både medarbejdere og ledere var nogle, der kun modstræbende gik med på det nye.

- Det er det, vi kalder 'popcorn-teorien' (se boks, red.), forklarer Søren Maarssø. Både blandt ledere og medarbejdere var der personer, der havde brændt sig fast i bunden af gryden.

Virksomheden fik navnet Tresu, fordi den blev skabt af tre medarbejdere fra den gamle Sumas Maskinfabrik. Da den i 1981 blev grundlagt i den gamle skole i Bjert udenfor Kolding, var der 20 medarbejdere. På et tidspunkt har der været 280, men i løbet af de seneste par år er 75 blevet afskediget. Nogle er senere blevet genansat, så der i dag er omkring 220. Virksomhedens hovedkontor og produktion ligger stadig i Bjert, men der er også en mindre fabrik i USA og et lille produktionssamarbejde i Litauen, hvor mere rutinemæssige opgaver svejses. Omsætningen faldt med 100 millioner kroner fra 428 millioner kr. i 2007/08, men i samme periode faldt overskuddet kun fra 16,8 millioner kroner til 10,7 millioner kroner.





Popcorn-teorien

**NÅR DER SKER FORANDRINGER
KAN MEDARBEJDERNE DELES
OP I TRE GRUPPER – SOM
POPKORN I EN GRYDE:**

**• DEM, DER HOPPER UD AF
GRYDEN (DE HAR SET LYSET)**

**• DEM, DER ER DEN STORE
HVIDE MASSE, DER BOBLER
(DEM, DER FØLGER MED)**

**• DEM, DER ER BRÆNDT FAST
I BUNDEN AF GRYDEN (DEM,
DER YDER MODSTAND)**

**VIRKSOMHEDEN SATSEDE PÅ
DE TO ØVERSTE GRUPPER.**

Krisen og et fald i omsætningen på 100 millioner kroner betyder, at der siden slutningen af 2008 frem til starten af 2010 er blevet afskediget 75 mand. Nogle er senere kommet tilbage, men afskedigelserne har hverken skabt højere sygefravær – det er på under to procent – eller faldende produktivitet.

Værdierne

Virksomhedens indre værdier – de fem ord som: troværdighed, respekt, engagement, samarbejde og udvikling, der i mange år havde indgået i virksomhedens markedsføring, skulle også bruges og diskuteres internt. De blev sat op på store plancher, og det blev understreget, at det man siger, også er det, man gør, og almindeligt brok over kolleger, der eksempelvis aldrig rydder op, blev diskuteret, så der blev skabt både forståelse og respekt for kollegernes forskelligheder.

- Vi diskuterede meget, hvordan vi taler med hinanden, og var enige om, at alle skulle lære at give sig lidt, siger Søren Maarssø.

Info Net

Et andet levn fra gamle dage var, at direktøren på løn-

ningsdagen brugte en halv snes minutter i kantinen på at forklare, hvordan situationen så ud. Den form havde også overlevet sig selv, og der blev tolket lystigt på forklaringerne. Med tiden er der opstået et meget grundigt internt informationsnet, som man har adgang til fra adskillige computere på arbejdspladsen. Her kan man læse om virksomhedens situation, nye ordrer, afsluttede installationer, men også se en præsentation af nye kolleger, læse lokalaftalerne, se menuen i kantinen i den kommende uge, læse referater fra både sikkerheds- og samarbejdsudvalg og læse, at man gennem virksomhedens personaleforening kan sikre sig billetter til en koncert med U2.



De tilbageblevne

NY PJECE OM AFSKEDIGELSER

- Det er ofte den dårlige kommunikation omkring afskedigelser – og ikke beslutningen om at afskedige, der giver frustrationer hos medarbejderne.

Det skriver Helle Kryger Aggerholm, adjunkt og ph.d. i pjecen Klar tale om afskedigelser, som TekSam netop har udsendt.

Pjecen er aktuell lige i øjeblikket, hvor mange virksomheder må afskedige medarbejdere, men også under mere normale omstændigheder kan der være situationer, hvor virksomhederne må foretage større afskedigelser. Forfatteren nævner, at selv under højkonjunktoren foretog omkring halvdelen af landets største virksomheder større afskedigelser i løbet af en femårs periode.

Helle Kryger Aggerholm peger blandt andet på, at afskedigelser skaber angst og usikkerhed blandt de medarbejdere, der er tilbage, og er man ikke opmærksom, kan det føre til stress, utilfredshed og opsigelser.

Støtte til de fyrede

Bliver afskedigelser ikke gennemført hensynsfuldt og på den rigtige måde, fører de til mistillid til ledelsen.

Forfatterens undersøgelse sidste år, blandt de 167 stør-

ste virksomheder, viste, at næsten alle – 89 procent – tilbød støtte, så de afskedigede kunne komme videre. Men der var ikke den samme opmærksomhed på dem, der blev tilbage, selv om de ofte var utrygge, fordi de frygtede, at flere afskedigelser ville følge efter. Det gælder især, hvis ledelsen ikke har meldt ud, hvilke kriterier der er brugt, når man afgjorde, hvem der skulle afskediges og hvem, der skulle blive. Det gør det svært for andre at vide, om de står for tur næste gang.

Helle Kryger Aggerholms råd til virksomheder, som er nødt til at afskedige medarbejdere, er derfor at melde klart ud hvilke kriterier, der er brugt. Desuden er der vigtigt at være i konstant dialog med dem, der er blevet tilbage. Hun advarer også mod at tro, at fortrolighed i de afgørende faser er en fordel for medarbejderne. Begrundelsen er ofte, at man ikke vil skabe utryghed. Men manglende kommunikation fjerner ikke frygten for at miste jobbet. Hun opfordrer til, at samarbejdsudvalget i fællesskab beslutter, hvordan kommunikationen til medarbejderne skal være i forbindelse med en afskedigerunde.

Pjecen kan downloades via www.TekSam.dk eller rekvireres på tryk fra en af TekSams samarbejdskonsulenter, Lars Poulsen, lap@di.dk eller Peter Dragsbæk pd@co-industri.dk

KLAR TALE OM AFSKEDIGELSER

Kommunikation med de tilbageværende medarbejdere



- WWW.TEKSAM.DK
CO-INDUSTRI. TELEFON 3363 8000
DI. TELEFON 3377 3377

VÆRD AT VIDE

TEKSAMS ÅRS DAG 2010 BLIVER DEN 6. OKTOBER

Giv kurven et knæk – samarbejdet om de nye udfordringer

Sæt allerede nu kryds i kalenderen!

Som sædvanlig deltager samarbejdsudvalgene inden for industriens område gratis i konferencen!

TEMADAGE OM MOBNING PÅ JOBBET

- 31. august i Roskilde
- 1. september i Middelfart
- 2. september i Aalborg

Læs mere på www.teksam.dk

TO AKTUELLE PJECEER

TekSam har udgivet to pjecer, der kan hjælpe virksomhederne i deres arbejde med sygefravær og mangfoldighed.

De to pjecer er:

- *Klar tale om afskedigelser og*
- *Fra Fravær til Nærvær*

Pjecerne er sendt til formand og næstformand i samarbejdsudvalgene.

Har I behov for flere eksemplarer eller har I ikke modtaget de første, kan I få flere. Bare send en mail til teksam@di.dk og sig, hvor mange eksemplarer I ønsker.

KONTAKT TIL TEKSAM

Samarbejdskonsulenterne kan kontaktes via

TekSams sekretariat:

- Peter Dragsbæk, CO-industri: pd@co-industri.dk
- Lars Poulsen, DI: lap@di.dk