

# TEKSAM NYT

## TEKSAM ÅRSDAG

ONSDAG DEN 6. OKTOBER 2010 ODENSE CONGRESS CENTER



Side 10 **LEANUS**  
- 10 VIRKSOMHEDERS  
ERFARINGER

**GIV KURV**

Samarbejdet om

Side 13

**ØSTEN ELLER LEAN**  
- HVORDAN ALFA LAVAL  
BIHOLDT ARBEJDSPLADSER  
I KOLDING

Side 4

**850 DELTOG I ÅRSDAGEN**

To nye projekter  
**Side 3**

850 hørte 'Giv kurven et knæk'  
**Side 4**



Lantmännen  
**Side 8**

Leanus  
– Ti virksomheders erfaringer  
**Side 10**

Østen eller Lean  
**Side 13**

Mads Andersen,  
ny næstformand i TekSam  
**Side 17**

Værd at vide  
**Side 18**

## LEDER

### PRODUKTIVE VEJE UD AF KRISEN

Krisen har ramt Danmark særdeles hårdt. De seneste år er den danske eksport faldet med 200 mia. kroner – og vi har i samme periode mistet 200.000 arbejdspladser.

Dramatiske og triste tal som vi ikke bare kan bortforklare med, at de skyldes det økonomiske kollaps i verden omkring os. Danske virksomheders vigende produktivitet er også at finde blandt årsagerne, når vi skal forklare krisens omfang

Veje ud af krisen og indsatsen for øget produktivitet var derfor det helt oplagte tema for TekSams årssdag, som i oktober samlede over 800 deltagere fra 170 forskellige virksomheder.

Væksten i lande som Kina og Indien buldrer frem. Det har den gjort længe og med et tempo, hvor Europa har svært ved at følge med. Men vi skal faktisk ikke længere væk end til vores naboer i Tyskland og Sverige for at finde produktivitetstigninger og økonomisk vækst, der ligger over, hvad vi har kunnet præstere herhjemme.

Væksten i Danmark var fra 2000 til 2008 på beskedne 0,7 procent om året. Vores naboland Sverige havde i samme periode en årlig vækst på 1,9 procent. Havde vi i Danmark haft den samme vækst, ville vores bruttonationalprodukt have fået et løft med hele 165 mia. kr. Væksten er nu igen svagt stigende i Danmark. Denne tendens skal understøttes.

Danmark har fortsat brug for en stor og mangfoldig industriproduktion. Det er hele forudsætningen for vækst og velfærd. Og det er også forudsætningen for, at viden, forskning og innovation følger med.

Samarbejdsaftalen taler fremsynet om de faktorer, vi skal have for øje i vores bestræbelser på at knække kurven:



- Globaliseringen er et faktum, og fokus er derfor at optimere de nye muligheder for virksomheder og medarbejdere.
- Medarbejdernes opkvalificering og øgede kompetencer er centrale emner for at sikre en fleksibel og kvalificeret medarbejderstab.
- Effektivisering og øget produktivitet er en fælles interesse for medarbejdere og virksomheder.

TekSam vil derfor i det kommende år sætte fokus på samarbejdet i virksomhederne om øget produktivitet. Vi gennemfører i samarbejde med samarbejdsudvalgene i en række virksomheder to projekter om 'SU og produktivitet' samt 'Det kompetente SU'. Det er vores håb, at projekterne kan give ny viden og inspiration til samarbejdsudvalgene på industriens område. Hvis jeres virksomhed skulle have interesse i at deltage i dette arbejde, er I meget velkomne til at kontakte TekSams sekretariat.

God læselyst

Kim Graugaard og Mads Andersen

# TO NYE PROJEKTER

GRATIS BISTAND OG KONSULENTHJÆLP TIL AT STYRKE SAMARBEJDSUDVALGET

Der er mulighed for at komme med i et af TekSams nye projekter. Projekterne er:

- **SU OG PRODUKTIVITET OG**
- **DET KOMPETENTE SU**

Formålet med projekterne er at styrke samarbejdsudvalgenes muligheder for at inddrage medarbejderne og fokusere på, hvordan samarbejdsudvalget kan bidrage til indsatsen for øget vækst, kompetenceudvikling og produktivitet.

Begge projekter gennemføres i det kommende år, og fælles for dem er, at fem-seks forskellige virksomheder kan deltage og blive bedre til at håndtere de kommende års udfordringer.

Undervejs kan samarbejdsudvalgene trække på gratis konsulentbistand – både fra TekSams egne konsulenter og fra eksterne.

Man skal være indstillet på, at erfaringerne fra projekterne kan blive formidlet videre gennem pjecer, artikler, TekSam Nyt eller konferencer.

## Resultaterne

Til gengæld kan de virksomheder, der deltager, forvente at opleve en positiv og synlig forskel som følge af deltagelsen i projekterne. Det kan for eksempel ske ved, at man oplever større forståelse blandt medarbejderne for virksomhedens situation, øget arbejdsglæde og -tilfredshed samt hurtigere og mere tilfredsstillende gennemførelse af forandringsprojekter.

De deltagende virksomheder bestemmer selv, hvor meget tid de vil bruge på projekterne, men samarbejdskonsulenterne forventer, at der skal holdes 3-4 for- og opsamlingsmøder, der hver varer 2-3 timer. Desuden kan samarbejdsudvalget deltage i 1-2 heldagsseminarer.

**Kontakt Lars Poulsen, DI, 33 77 38 84**

eller [lap@di.dk](mailto:lap@di.dk) eller

**Peter Dragsbæk, CO-industri, 33 63 80 13**

eller [pd@co-industri.dk](mailto:pd@co-industri.dk),

hvis I vil høre om, hvordan man bliver deltager i et af projekterne eller læs mere om projekterne på:

[www.teksam.dk](http://www.teksam.dk).

# 850 hørte GIV KURVEN ET KNÆK

REKORDMANGE DELTOG I TEKSAMS ÅRS DAG 6. OKTOBER I  
ODENSE CONGRESS CENTER. TEMAET VAR GIV KURVEN ET KNÆK

- Mange danske virksomheder er kommet styrket gennem krisen, og TekSams årssdag valgte at fokusere på nogle af dem, så deres gode eksempel kan inspirere andre. I deres velkomst fremhævede samarbejdskonsulenterne Lars Poulsen, DI, og Peter Dragsbæk, CO-industri, at samarbejdsaftalen er omdrejningspunktet, når virksomhederne skal træffe dramatiske beslutninger om omstillinger, afskedigelser og forandringer.



○ Af Ingrid Pedersen  
Foto: Palle Peter Skov





I dagens løb fortalte Bjarne Pedersen, tillidsrepræsentant på Bisca, og HR-chef Else Pedersen, Bisca, hvordan virksomheden siden 2006 har hævet produktiviteten med 40 procent. Det er blandt andet sket ved at minimere spild og overvægt i pakkerne, reducere lagertiden fra 30 dage til 12 dage, reducere antallet af varenumre, udskifte en stor del af ledelsen, uddanne medarbejderne, forny en stor del af maskinparken og sørge for, at maskiner bliver repareret straks, når de går i stykker.

### Dygtigere, når de rejser

Else Pedersen fortalte, at Bisca konsekvent arbejder på, at alle medarbejdere er dygtigere, når de forlader Bisca end de er, når de bliver ansat. En stor del af succesen skyldes adfærdændringer hos de ansatte, og nye funktionærer skal arbejde en dag i produktionen, så de kender arbejdsgangene. Samarbejdsudvalget har spillet en stor rolle i arbejdet og har blandt andet styrket sit eget samarbejde ved at

være på kajaktur, sove i shelter og lave mad på bål. Resultatet er, at man er gået fra en lukningstruet fabrikk, der i 2006 havde et underskud på 47 millioner, til en blomstrende virksomhed, der sidste år havde et overskud på 30 millioner.

### Er vi dovne

Frederik Petersen fra AE-Rådet beroligede deltagerne med, at det ikke er i industrien, at produktivitetstigningen er faldende.

- Industrien har øget produktiviteten, fortalte han. Det er i landbruget og råstofudvindingen, den falder. Men der er problemer – blandt andet fordi væksten i uddannelsesniveaet er gået i stå, og en stigende andel af de unge ikke får nogen uddannelse. Det er regeringens mål, at i 2015 skal kun fem procent af en årgang ikke have en uddannelse – og det mål er vi meget langt fra, selv om der i de kommende år bliver mangel på uddannet arbejdskraft, og det er afgørende for virksomhederne, at de kan få arbejdskraft med de rette kvalifikationer. ➤





### Uden stress

En af de virksomheder, der er kommet gennem krisen, er Alfa Laval i Kolding, der i 2005 var ved at miste en del af produktionen til sine egne fabrikker i lavtlønslande. Michael Jensen, fællestillidsrepræsentant, og Michael Berggren Sørensen, fabrikschef, fortalte, hvordan det blandt andet gennem Lean lykkedes at fastholde en betydelig produktion i Danmark. Virksomheden medvirke-

de i Danmarks Tekniske Universitets projekt Lean Uden Stress, som lektor Niels Møller fortalte om, og professor Knud Illeris fortalte, hvorfor livslang læring er en forudsætning for virksomhedernes overlevelse. De to brødre Anders og Peter Lund Madsen sluttede dagen med et helt anderledes managementkursus, der handlede om både vikinger og kinesere. ❖





**Svend Jensen, Bokal-Sekura Industries:**

- Vi har været igennem samme historie som Bisca. Vi bruger også meget tid på intern uddannelse. Der kan være tale om små seminarer på to timer om, hvordan man arbejder i grupper.



**Berit Neigaard, Kelsen Group:**

- Det var spændende at høre om Bisca, selv om jeg havde læst om deres succes i forvejen.

Vi er lidt på vej med at indføre Lean, så det er spændende at snuse lidt til, hvad det er.

Det er ingen tvivl om, at vi alle skal uddannes bedre, for i dag er det ikke nemt bare at komme ind fra gaden og få et job i industrien, for man skal forstå flowet, kunne samarbejde og betjene maskiner på et helt andet niveau,



Deltagerne fra Lantmännen sætter sig sammen under frokosten



# LANTMÄNNEN

EN GOD MÅDE AT MØDES PÅ DELTAGELSE I ÅRS DAGEN GIVER FÆLLES REFERENCER

○ Af Ingrid Pedersen  
Foto: Palle Peter Skov



DECEMBER 2010 TEKSAM NYT

8

# Lantmännen

○ Hos Lantmännen Unibake er de klar over, at Lean er et emne, de kommer til at tale mere om.

- Det er spændende at høre noget om det og få et fælles udgangspunkt, siger fabrikschef på Lantmännen Schulstad, Kim Højen Jensen, under frokosten på TekSams årsdag.

I alt har Lantmännen Unibake tilmeldt 19 medlemmer af samarbejdsudvalgene. Syv af dem er fra Lantmännen Schulstad, og de har fundet sammen og spiser frokost ved samme bord, for det er en god anledning til at mødes og snakke uformelt sammen.

- Det er et inspirerende program, som vi alle kan lære noget af, siger HR-chef Helle Rasmussen og tilføjer, at virksomheden altid har mange deltagere med til årsdagen, og at de lægger vægt på at sidde sammen under frokosten.

## Biscas forvandling

Især har de været spændt på at høre om Biscas store forvandling og produktivitetsfremgang på 40 procent på tre år og på at høre andres erfaringer med at indføre Lean i produktionen.

- Det er et stort emne, og det er spændende at høre, om det har en effekt, eller om det bare er ny vin på

gamle flasker, siger Kim Højen Jensen..

Lantmännen har nogle elementer fra Lean i produktionen, men uden systematisk at bruge Lean. Kim Højen Jensen siger, at medarbejderne jo har nogle ubevidste kompetencer, som det er vigtigt at få frem i lyset, men at man ikke skal gøre tingene sværere, end de er.

Men deltagelse i årsdagen giver nogle fælles referencer, hvis de senere selv skal tale om Lean.


Carsten Søhus, tillidsrepræsentant, tilføjer, at han har fået nogle nye input og nye informationer, som kan være værdifulde, når han en dag sidder i en forhandling.

## Ruske op i os selv

Teknisk chef Lars Søborg Nielsen er med for første gang. Han kalder programmet ufatteligt interessant og vurderer, at oplæggene kan give inspiration til at kigge lidt på ens egen virksomhed.

- Det kan være, vi kan ruske lidt op i os selv, siger han.

Kim Blicher Hansen, der også er tillidsrepræsentant,



**LANTMÄNNEN UNIBAKE EJER BLANDT ANDET SCHULSTAD, HATTING OG PÅSKEBRØD. VIRKSOMHEDEN HAR I ALT CA. 4.000 ANSATTE – HERAF 650 I LANTMÄNNEN SCHULSTAD, DER HAR PRODUKTION I AVEDØRE, PANDRUP, VIBORG OG VEJLE.**

har været med 4-5 gange før og siger, at det hver gang er en øjenåbner.

- Det er rigtig meget værd at høre om andres erfaringer, siger han og erklærer, at man jo tror, det er løgn, når man hører om Biscas succes.

- Det er også vigtigt, at nogle af oplægsholderne understreger, at tingene tager tid. Forandringer kan ikke bare lige gennemføres på én gang, siger han.

- Og så er det jo dejligt at møde de andre tillidsfolk, som man har været på kursus med eller truffet i andre sammenhænge. Det er fint at rende på dem igen her, siger han.

NIELS MØLLER

# LEANUS - TI VIRKSOMHEDERS erfaringer

**LEAN ER IKKE KUN EFFEKTIVISERING. DET ER EN ÆNDRING AF HELE ARBEJDSPLADSENS KULTUR, SIGER LEKTOR NIELS MØLLER, DTU**

- Engang var det populært at påstå, at 'Lean is mean' – altså at værktøjerne i produktionsmetoderne var ren effektivisering og medførte stress og nedslidning. - Helt forkert, siger lektor og sektionsleder Niels Møller fra DTU, der på årsdagen fortalte om Lean Uden Stress – projektet, der under navnet Leanus, fra 2006 til 2010 fulgte ti danske virksomheders arbejde med at indføre Lean i produktionen. De ti virksomheder var en blandet flok af små og store, industri og service, private og offentlige – og deres erfaringer med at bruge Lean var mildt sagt forskellige, men Niels Møller fortæller, at industrivirksomhederne har gjort mest for at indføre



- Af **Ingrid Pedersen**  
Foto: **Palle Peter Skov**

- I repræsenterer det, jeg har brugt hele mit arbejdsliv på, forklarede Niels Møller fra DTU, der i de seneste tre år har forsket i ti danske virksomheders indførelse af Lean i produktionen.

10

DECEMBER 2010 TEKSAM NYT



## LEANUS - TI VIRKSOMHEDERS erfaringer

Lean, og derfor er det også dem, der har fået de mest positive resultater i form af produktivitetstigninger, medarbejdertilfredshed og de ansattes følelse af at have fået mere indflydelse på deres eget arbejdsliv.

### Tre måder

Lean – eller elementer af Lean – er meget udbredt på danske arbejdspladser, men præcist hvor udbredt er uvist, for nogle har bare taget enkelte elementer til sig, mens andre har lavet en total ændring af hele produktionsgangen.

Niels Møller forklarer, at man kan skelne mellem tre grader af indførelse af Lean: Enten at man bruger værktøjerne, at man laver en ændring af hele kulturen i virksomheden eller, at man kun tager nogle sporadiske ting til sig.

Hvis man kun bruger værktøjerne, betyder det ikke den helt store ændring i det psykiske arbejdsmiljø, men

hvis man ændrer hele kulturen, giver medarbejderne mere ansvar og inddrager dem i beslutningerne, giver det de bedste resultater og ses tydeligt på medarbejdernes tilfredshed,

Sådan så det i hvert fald ud, da projektdelen blev afsluttet i 2009, men Niels Møller har kun fulgt en enkelt virksomhed efter projektperioden. Det er den, der i Lean Uden Stress omtales som 'Rensningsanlægget'. Her var der tidligere en meget traditionel ledelsesstruktur, og arbejdstempoet var ikke specielt højt.

- Det er det blevet. Men det handler om at arbejde 'smarter not harder', så man arbejder mere effektivt, men ikke hårdere, siger han.

Det har gjort de ansatte mere tilfredse, for folk vil gerne føle, at de får noget fra hånden, når de er på arbejde. Et af kritikpunkterne mod Lean har været, at alt 'fedtet' blev skåret fra. Det betyder også, at små, uformelle pauser forsvinder.

### LEANUS-PROJEKTET BYGGER PÅ TRE CENTRALE ANTAGELSER:

- **Det er muligt at udforme Lean på en måde, så både produktivitet og psykisk arbejdsmiljø forbedres.**
- **Fokus på kvalitet for kunden og kontinuerlige forbedringer er centrale elementer i realiseringen af en succesfuld Lean-implemtering.**
- **Den konkrete implementeringsproces er afgørende for resultatet, og her er medarbejderinddragelse, tillid og samarbejdskompetence de vigtigste elementer.**

Fra drejebogen om Lean Uden Stress. Læs mere på [www.arbejdsmiljoviden.dk/leanus](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/leanus)

### Niels Møller:

- Der er tale om virksomheder, der tager arbejdsmiljø alvorligt, og der er ingen eksempler på, at de ansatte i de ti virksomheder har oplevet negative effekter.

# LEANUS - TI VIRKSOMHEDERS erfaringer



- Måske får folk så i stedet mulighed for at holde nogle rigtige og længere pauser, foreslår han.

## Ingen negative effekter

Niels Møller understreger, at de dårlige erfaringer med Lean ikke eksisterer i materialet, for alene det at være med i et projekt og blive observeret undervejs betyder, at der ikke ses nogen negative effekter.

- Der er tale om virksomheder, der tager arbejdsmiljø alvorligt, og der er ingen eksempler på, at de ansatte i de ti virksomheder har oplevet negative effekter, fremhæver han.

Men omvendt har nogle af virksomhederne heller ikke oplevet forbedringer eller stigende arbejdsglæde. På en enkelt arbejdsplads blev Lean-indsatsen afløst af en stor strukturændring, der ødelagde den tidligere indsats.

Andre virksomheder brugte både tid og penge, men

magtede ikke i det lange løb at følge op på processen.

Det er en forudsætning for, at Lean kan blive en succes for kulturen på arbejdspladsen, at der er tale om virksomheder, der som udgangspunkt ønsker at have et godt arbejdsmiljø.

For at gøre Lean til en succes, er det også en forudsætning, at ledelsen viser, at det er noget, der bliver taget alvorligt. Det skal ikke bare være et 'fix', der hurtigt retter op på spild i produktionen, men en proces, der bringer både viden og redskaber ind på arbejdspladsen.

Niels Møller vurderer, at når succesen var størst i industrivirksomhederne skyldes det især, at man er vant til rationaliseringer, forandringer og nedskæringer.

- Her har man allerede arbejdet sig væk fra 50'ernes arbejderkultur med at 'hænge hjernen på knagerækken' og frem til at indse, at hvis virksomheden skal

## GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER OM LEAN UDEN STRESS

**Det er nødvendigt, at:  
sikre involvering af medarbejderne  
i hele Lean-processen og udvikle  
samarbejdet mellem de involverede  
medarbejdere på alle niveauer i  
organisationen samt fastholde fokus  
på det psykiske arbejdsmiljø.**

Fra drejebogen om Lean Uden Stress, Læs mere på [www.arbejdsmiljoviden.dk/leanus](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/leanus)

overleve i konkurrencen, må den transformere sig til en fleksibel, omstillingsparat virksomhed. Det opnår man ved at give medarbejderne ansvar – og ved at medarbejderne tager ansvaret, for Lean sætter tydeligt medarbejderne på dagsordenen.

## Niels Møller:

- Det handler om at arbejde 'smarter not harder', så man arbejder mere effektivt, men ikke hårdere.

## Niels Møller:

- Lean sætter tydeligt medarbejderne på dagsordenen.



De to afdelingers nye lay-out har i flere uger været opstillet på en tavle i produktionslokalet, og alle kan komme med forslag til, hvordan flowet i produktionen skal være, når Lean er indført. Alle maskiner skal flyttes, så emnerne skal transporteres mindst muligt.

# ØSTEN ELLER LEAN

**TRUSLEN OM AT EN DEL AF PRODUKTIONEN VILLE BLIVE FLYTTET TIL INDIEN, FIK I 2006 ALFA LAVAL I KOLDING TIL AT INDFØRE LEAN I PRODUKTIONEN. I DEN FØRSTE AFDELING VAR ALT KAOS I FLERE UGER. SIDEN GIK DET MEGET BEDRE, OG NETOP NU KOMMER FORANDRINGEN TIL DE SIDSTE TO AFDELINGER**



# Østen eller Lean

- Næste 'blitz' rammer Pressegruppen og Komponentgruppen. Godt og vel 40 medarbejdere er forsamlet i kantinen. Det er torsdag, klokken er 14, og på mandag starter flytningen af deres maskiner. Den periode, mens maskinerne og medarbejderne flyttes, og hele afdelingens produktion bliver ændret, hedder i Lean-terminologi 'blitzen'. Alle ved, at de kommende 5-6 uger bliver et rent helvede.
  - Holder vi så fri imens?, lyder et spørgsmål, og alle griner, for der skal i den grad ikke holdes fri. Tværtimod skal der knokles, for ordrerne ligger 36 procent over budget, og det er utænkeligt, at kunderne ikke får deres ventiler og pumper til tiden. Derfor fortsætter produktionen, mens maskinerne bliver flyttet. Men der er en trøst, for der er lånt seks medarbejdere fra nabovirksomhederne. Og der er en trøst mere: De har prøvet det før. Alfa Laval er én af de garvede, når det drejer sig om Lean. Men det var svært i begyndelsen. Det vender vi tilbage til.

## Mennesker eller maskiner

Men nu kører det i de andre dele af virksomheden, og medarbejderne er begejstrede. Når der opstår problemer, bliver de løst undervejs. Og et af de spørgsmål,

medarbejderne godt vil have afklaret her i kantinen, er, om mennesker virkelig er vigtige end flow.

Det er de! Men der er historien om Kim. Det passede bedst ind i flowet, at Kims maskine stod, så Kim vendte ryggen til kollegerne, og de vil godt lige sikre sig, at maskinen bliver vendt, så Kim kan snakke med en kollega i løbet af arbejdsdagen. Det lover fabrikschef Michael Berggreen Sørensen nok skal ske, for mennesker er vigtigere end komponenternes flow gennem fabrikken.

Det samme problem viser sig at opstå, da Michael Berggreen Sørensen og teknisk chef Andreas Bruus kigger på planerne for, hvordan afdelingen skal indrettes fra på mandag. I to uger har en stor tegning med små papirfigurer, der illuderer maskinerne, og pink, gule og grønne post-it'er, der skal forklare arbejdsgangene, været opstillet i produktionslokalet. Alle har kunnet følge med i, hvordan planerne for opstillingen af maskinerne udviklede sig, men der er et par problemer: En enkelt mand kommer til arbejde alene bag nogle høje værktøjsreoler, og den sidste operation, afrensningen af en ventil, finder sted på et u hensigts-



mæssigt sted. Det skal løses inden mandag.

Det bliver også aftalt, at hele afdelingen holder et kvarters fælles møde hver morgen i indkøringsperioden, så alle spørgsmål kan blive besvaret, og frustrationer og usikkerhed blive fjernet. På mødet i kantinen giver de alle hinanden håndslag på, at man er opmærksom på, hvis nogen er usikre eller bekymrede. Det psykiske arbejdsmiljø skal ikke ødelægges af nogle store, men nødvendige omvæltninger.

## Begyndte i 2006

For fællestillidsrepræsentant Michael Jensen var det en øjenåbner, da han besøgte sine kolleger i Kina. Alfa

## Fabrikschef Michael Berggreen Sørensen:

- 2010 bliver et fantastisk år med en vækst på 20-22 procent og omkostninger, der er under kontrol.

## Østen eller Lean

Laval har i flere år haft fabrikker i både Indien og Kina, og han kunne for det første konstatere, at det er rigtigt, når ledelsen påstår, at arbejdsforhold og arbejdsmiljø er som på de danske fabrikker. Men han kunne også konstatere, at de asiatiske kolleger er lige så dygtige – eller snart bliver lige så dygtige – som ham og kollegerne på fabrikken i Kolding. Og deres løn er meget lavere.

Så han var ikke i tvivl om alvoren, da direktionen fra Lund i Sverige var på besøg og meddelte, at en del af produktionen i Kolding med fordel kunne flyttes til Indien.

En 'Value Stream Mapping' viste, at pumper og ventiler tog 5-6 uger om at blive produceret, og at de vandrede seks kilometer rundt internt i fabrikken, inden de var produceret færdig. Så kunne varerne lige så godt ligge på et skib på vej fra Asien, mente direktørerne fra hovedkontoret.

En ny direktør, der netop var vendt hjem fra Indien, kunne dog se fordele i, at beholde produktionen i Danmark, for fabrikken tjente stadig penge og medarbejderne var produktive. Kravet var, at der blev sparet 20

millioner kroner om året i de næste tre år. Omsætningen i Kolding er mellem 430 og 530 millioner kroner.

### Lean blev løsningen

I 2006 overgik pumpeafdelingen – som den første til Lean – og Michael Jensen siger, at den første 'blitz' var en katastrofe. Der skulle produceres på fuld tryk, og der var forventet en leveringservice på 97 procent, mens der blev revet ned og bygget om rundt om smede, elektrikere og 3F'ere. Det gav kolossale frustrationer, og produktionen blev mere end halveret.

- Mange, mange, mange ting gik galt, understøtter Michael Jensen og nævner, at det især skyldtes en temmelig usynlig styregruppe, at en udlånt facilitator fra en uddannelsesinstitution var en fiasko, og kollegerne, der var dygtige og vant til at få ros, forstod ikke meningen med det hele.

Desuden blev de lister, man skulle notere på, når man opdagede fejl, der skulle rettes, bare længere og længere. Medarbejderne blev stillet i udsigt, at problemerne ville blive løst straks, og det følte de ikke, de blev. Og helt grundlæggende startede Lean i den forkerte ende af produktionen.

- En af idéerne er, at man producerer efter træk fra kunden, fortæller Michael Jensen. Men i stedet startede Lean dér, hvor produktionen begynder. Mange kolleger truede med at sige op, for det var i de gode tider, hvor nabovirksomhederne lokkede med job. Men ingen gjorde alvor af det.

**Alfa Laval producerer væskehåndteringsudstyr i form af pumper og ventiler til fødevarer- og kosmetikindustrien. Herudover produceres pladevarmevekslere og centrifuger, der kan afsalte havvand.**

**Alfa Laval har produktion på 25 fabrikker i Norden, Kina, Indien og USA. De har i alt 10.000 ansatte, heraf 1.000 på fire fabrikker i Danmark.**

**Alfa Laval er en børsnoteret virksomhed, der har hovedkvarter i Lund i Sverige.**

- Der er stadig tid til både snak med kollegerne og en kaffepause i utide.

- Den første 'blitz' var en katastrofe.



På Alfa Laval skal psykisk arbejdsmiljø være i højsædet. Lean medfører en helt ny kultur, der fremmer samarbejdet og arbejdsglæden, fortalte fællestillidsrepræsentant Michael Jensen og fabrikschef Michael Berggreen Sørensen på årsdagen.

- Vi vidste, vi ville komme igennem det, siger Michael Jensen.

Efter nogle uger kørte det godt, og da ledelsen foreslog, at man skulle udsætte indførelsen af Lean i ventilaftdelingen, var medarbejderne imod. De ville have Lean med det samme, og denne gang skete det med en synlig styregruppe og konstant redegørelse for, hvad der skete, og hvad der ventede.

Alle kunne følge med, og mens ombygningen og forandringerne skete, kunne de opretholde en leveringsservice på 97-98 procent. Og de håber, det samme sker i de to sidste afdelinger, som de skal i gang med nu.

#### **Flytning droppet**

Det vigtigste resultat er, at der aldrig mere tales om at flytte produktion til lavtlønslande. Fabrikschef Michael

Berggreen Sørensen kalder 2010 for et fantastisk år med en vækst på 20-22 procent og omkostninger, der er under kontrol.

- Og det skyldes bl.a. Lean, for vi har bedre flow, færre produkter undervejs og meget bedre samarbejde, siger han.

Og Lean har hverken betydet fyringer, stress eller forringet arbejdsmiljø.

- Der er stadig tid til både snak med kollegerne og en kaffepause i utide, siger Michael Jensen.

Man arbejder under ansvar. Ingen kigger én over skuldrene. Alfa Laval er en af de industrivirksomheder, der omtales i Lean Uden Stress, og Michael Jensen bekræfter, at bortset fra den første periode i pumpeafdelingen, har Lean ikke stresset hverken ham eller kollegerne.

- Men den generelle udvikling gør, at der stilles store krav til alle – både faglærte og ufaglærte. Koncernsproget er engelsk, man skal være god til at bruge en pc, man skal kunne forstå, hvilke opgaver, der er de næste – og man skal forstå at påtage sig dem, siger han.

#### **Fabrikschef Michael Berggreen Sørensen:**

- 2010 bliver et fantastisk år med en vækst på 20-22 procent og omkostninger, der er under kontrol.

# BRUG FOR AT STYRKE SAMARBEJDET

**MADS ANDERSEN, DER PÅ 3FS KONGRES BLEV VALGT SOM FORMAND FOR INDUSTRIGRUPPEN, BLIVER NY NÆSTFORMAND I TEKSAM**

- Mads Andersen, ny næstformand i TekSam, mener, at samarbejdet i de fleste samarbejdsudvalg er rigtig godt. Men at det i nogle virksomheder kan forbedres.
  - Nogle steder har man stadig brug for at lære at tale med hinanden og ikke til hinanden. Det kan man jo konstatere ved, at der er brug for samarbejdskonsulenterne, siger den nye næstformand, der også konstaterer, at der i denne tid generelt er brug for at styrke samarbejdet på arbejdspladserne.
  - Når man skal tilpasse arbejdsstyrken – både opad og nedad – er der brug for, at man har tillid til hinanden. Han afløser 3Fs tidligere gruppeformand i Industrigruppen, Børge Frederiksen, der gik af på grund af alder.

## **MADS ANDERSEN**

er 41 år og indledte sin faglige karriere, da han blev tillidsrepræsentant på Codan Gummi i 1992. I 2003 blev han valgt som afdelingsformand i Køge og i 2007 blev han forhandlingssekretær i Industrigruppen, som han blev valgt som formand for på kongressen i september.



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

## KORT OM ÅRS DAGEN

### DE TRE MEST POPULÆRE INDSLAG (vurderet på en 10-skala):

- 8,72: Anders og Peter Lund Madsen
- 8,62: Alfa Laval – Fortsat produktion i Danmark
- 8,03: Bisca – Sådan skal den kage skæres

### DET MENTE DELTAGERNE OM ÅRS DAGEN:

- ”Det er et super arrangement.”
- ”Meget givende og inspirerende dag, som vil blive taget op i virksomheden.”
- ”Dagen kører professionelt. God styring.”

### DET SKILTE VANDENE:

- ”Foredraget ’Læring til det bedre’ var malplaceret og kedeligt.”
- ”Læring til det bedre’ - ret sjov og fantastisk anderledes.”

## VÆRD AT VIDE

### NYE TEKSAM-PROJEKTER

TekSam gennemfører i 2011 to projekter om:

- SAMARBEJDSUDVALGET OG PRODUKTIVITET
- DET KOMPETENTE SAMARBEJDSUDVALG

Læs mere på [www.teksam.dk](http://www.teksam.dk).

Og kontakt TekSam, hvis jeres samarbejdsudvalg vil høre mere.

### TEKSAMS ÅRS DAG 2011

Programmet er endnu ikke lagt fast – men det er datoen, og vi mødes igen:

tirsdag den 4. oktober 2011 i Odense. Reservér allerede nu datoen.

### TO AKTUELLE PJECEER

TekSam har udgivet to pjecer, der kan hjælpe virksomhederne i deres arbejde med sygefravær og forandringer. 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](mailto: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](mailto:pd@co-industri.dk)  
Lars Poulsen, DI: [lap@di.dk](mailto:lap@di.dk)