

TEKSAM NYT

**PSYKISK APV
AFSLØREDE
MOBNING PÅ
DAKA**

Side 9

**MØD B.S. CHRISTJANSEN
PÅ TEKSAMS ÅRSDAG
7. OKTOBER**

Side 3



Inspiration, motivation
– og B.S. Christiansen
Side 3



Carsten Koch: - Man kunne jo heller ikke forudse vindmøllerne
Side 5



Jeg tog tælling
Side 9



Værd at vide
Side 13

LEDER

SVÆR VEJ UD AF KRISEN

Mange spejder efter lyspunkter under krisen. Desværre er der ingen umiddelbare tegn på lys for enden af tunnelen, og vejen ud af krisen bliver svær. Vi får i år den laveste globale vækst siden 2 verdenskrig, og danske virksomheder forventer, at spinkle, positive tegn tidligst kan komme i 2010-2011. Stigningen i ledigheden fortæller os med al tydelighed, hvor skrøbelige vi er, når krisen hærger på de eksportmarkeder, man normalt afsætter en stor del af sine produkter på. Den store, fælles udfordring for medarbejdere og ledere i virksomhederne er, at ingen ved, hvordan verden ser ud på den anden side af tunnelen. Det eneste, der kan siges med sikkerhed, er, at den er fundamentalt forandret fra situationen før, krisen satte ind. Derfor er vi nødt at forberede os på fremtiden på en helt anden måde end, hvad vi tidligere har gjort.

TekSams årsdag den 7. oktober i Odense har derfor det helt nødvendige tema: Samarbejde også i en krisetid. Vi håber, at det vedkommende program kan give samarbejdsudvalgene inspiration til øget dialog og samarbejde om, hvordan den enkelte virksomhed kan komme styrket ud af krisen.

Udover at vi på årsdagen giver kontante bud på veje ud af krisen, så er der også oplæg om virksomhedens sociale kapital og vigtigheden i arbejdet med fælles strategier for de medarbejdere, som skal føre virksomheden igennem krisen. Alt sammen med fokus på de forhold, der kan styrke samarbejdet og den økonomiske bundlinje i virksomhederne.

Vi har på årsdagen indhentet erfaringer om sådanne processer fra to virksomheder: svineslagteriet TiCan og vindmølleproducenten LM Glasfiber. De vil på årsdagen fortælle, hvordan de har styrket dialog og samarbejde for at forbedre virksomhedens konkurrenceevne og produktivitet.



I sidste måned kom Arbejderbevægelses Erhvervsråd med en analyse af udviklingen i virksomhedernes produktivitet. Konklusionen er nedslående. En sløj produktivitet bremser dansk velstand. Fra 1970 til 1999 har den gennemsnitlige årlige vækst i produktiviteten ligget på 2,0-3,5 pct. Herefter blev der trykket mere på bremsen end speederen. Fra 2000 og til i dag har væksten i produktiviteten kun været på 0,5 pct. Situationen forværres yderligere af, at de fleste andre OECD-lande klarer sig markant bedre end os. Analysen konkluderer, at havde væksten de seneste år holdt sig på 2,0 pct., ville bruttonationalproduktet være løftet med 250 mia. kr. Eller 45.000 kr. mere pr. dansker – børn og voksne. Lad de dystre tal være en opfordring til, at indsatsen for en øget produktivitet i virksomheden bliver et af de emner, som samarbejdsudvalget arbejder med. Vi har her et fælles ansvar for at komme styrket igennem, når krisen slipper sit tag.

God læselyst.

Kim Graugaard og Borge Frederiksen



Husk
tilmelding til årsdagen
7. oktober i Odense



INSPIRATION, MOTIVATION – OG B.S. CHRISTIANSEN

KOM TIL TEKSAMS ÅRS DAG OG HØR, HVORDAN ANDRE SIKRER SAMARBEJDET UNDER KRISEN



SEPTEMBER 2009

TEKSAM NYT

3



Forudsætningen for at komme gennem en krise er, at man forbereder sig.

- På slagteriet Tican var der behov for at ændre kulturen og de gamle traditioner, hvis slagteriet skulle overleve. Det har de gjort – og det har blandt andet været en opgave for samarbejdeudvalget. På TekSams årsdag i Odense Congress Center 7. oktober fortæller tillidsrepræsentant Peter Uno og administrerende direktør, Ove Thejls, hvordan de har gjort. Temaet for årsdagen er netop 'Samarbejde *også* i en krisetid'. Her er inspiration og motivation til arbejdet i samarbejdsudvalget – både fra de flere hundrede andre deltagere og fra oplægsholderne. Blandt de øvrige tilbud på årsdagen er Carsten Koch, direktør for Lønmodtagernes Dyrtidsfond og forhenværende minister. Han giver et bud på, om den økonomiske krise har nået bunden – og hvordan verden ser ud, når den vender. Også på LM Glasfiber har de oplevet krise. Fællestil-

lidsrepræsentant Lauge Nielsen og HR-direktør Aksel Riewe Henriksen fortæller, hvordan man greb afskedigelsen af 190 medarbejdere an så skånsomt som muligt, og ph.d. Helle Kryger Aggerholm fortæller, hvorfor det er så vigtigt, at have fokus på dem, der bliver tilbage, når man har måttet afskedige medarbejdere – og hun beretter om de dyre lærepenge, nogle virksomheder, der ikke har husket dette, har betalt. Peter Hasle, seniorforsker hos NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, taler om virksomhedens sociale kapital, der netop gør den i stand til at løse sine kerneopgaver – også når der er modgang.

BS om samarbejde i vanskelige situationer

Jægerssoldat, sikkerhedskonsulent og coach B.S. Christiansen, der er en af NATO's bedst uddannede elitesoldater – slutter dagen med at fortælle om vigtigheden af samarbejde i kritiske situationer. Han siger, at den væsentligste forudsætning for at komme gennem de kriser og konflikter, der opstår, og få samarbejdet til at fungere i en vanskelig situation er, at man forbereder sig, har styr på sig selv og det, man kan have styr på – inden det går galt. For B.S. Christiansen gælder det om at tro på sagen,

være i balance med sig selv og konstant yde sit ypperste. Han fortæller om erfaringer fra et anderledes, til tider ekstremt og operativt liv, hvor risikovillighed er lig med frihed, og hvor det at turde er en afgørende faktor for udvikling. Han har lært, at man kun kan flytte grænser ved først at overskride grænser, og at 'platformen' er afgørende for at nå de mål, der sættes, og at man skal tage et ansvar. Ikke bare for sig selv, men også for teamet. B.S. Christiansen har gennem livet lært utroligt meget om de menneskelige ressourcer og værdier. Han strækker sig over emner lige fra lederskab, teamwork, de menneskelige aspekter, livets muligheder og begrænsninger, samarbejde, krise og konfliktløsning, parforhold, børneopdragelse og mange andre spændende budskaber.

ALLE MEDLEMMER AF SAMARBEJDSUDVALG INDEN FOR DI'S OG CO-INDUSTRIS OMRÅDE ER VELKOMNE TIL ÅRSDAGEN. DELTAGELSE ER GRATIS, MEN DET ER NØDVENDIGT AT TILMELDE SIG. SE INVITATION OG TILMELDINGSBLANKET PÅ WWW.TEKSAM.DK



Carsten Koch

MAN KUNNE JO HELLER IKKE FORUDSE VINDMØLLERNE

KRISEN GÅR OVER, OG OGSÅ I FREMTIDEN SKAL DANSKE VIRKSOMHEDER SATSE PÅ SAMARBEJDE, OMSTILLINGSFÆRDIGHED OG KREATIVITET, FOR MAN KAN IKKE FORUDSE, HVILKE INDUSTRIER, DER ER INTERESSANTE I FREMTIDEN, SIGER CARSTEN KOCH

- Carsten Koch, direktør for Lønmodtagernes Dyrtidsfond og forhenværende skatte- og sundhedsminister, mener, at danske erhvervsvirksomheder skal basere fremtiden på to af de forhold, der er unikke for det danske arbejdsmarked: Det gode samarbejds-klima og den danske flexicurity-model.
 - De to ting hænger i nogen grad sammen, understreger han, men han mener også, at det er dem, der gør det danske arbejdsmarked omstillingsparat, så man hurtigt kan starte en ny produktion, når en gammel industri lukker eller flytter til udlandet.
 - Men man kan ikke i dag pege på én sektor, hvor man forventer, der kan skabes mange nye arbejdspladser i fremtiden, siger han og tilføjer, at man jo heller ikke kunne forudse, at vindmøller i løbet af ganske få år ville blive Danmarks største eksportsucces.
- Når jeg trods alt er optimistisk med hensyn til fremtidens danske arbejdspladser, skyldes det netop, at danske virksomheder og deres ansatte er kreative, så selv om vi ikke kan udpege en bestemt sektor og sige, at det er dér, fremtiden ligger, er folk i virksomhederne jo gode til selv at få



○ Af Ingrid Pedersen
Foto: LD, iStockphoto

SEPTEMBER 2009

TEKSAM NYT

5



øje på mulighederne, understreger han og tilføjer, at det jo er imod al logik, at der findes eksempelvis møbelfabrikker i Danmark. Det kunne sagtens være gået dem ligesom tekstilindustrien, der flyttede til lavindkomstlande.

- Så alle vore fine teorier holder heldigvis ikke altid, siger han.

122 kriser

Carsten Koch er økonom, og han lyder da også som en økonom, når han forklarer, hvorfor der er økonomisk krise, hvor længe den varer, og hvordan vi kommer ud af den.

Han indleder med at fortælle, at Den Internationale Valutafond har beregnet, at der siden 1960 har været 122 større og mindre økonomiske kriser, og at de i gennemsnit har varet knap et år, og hvis de omfatter flere lande samtidig, bliver de typisk forlænget med yderligere et halvt år.

- Men det betyder ikke, at man bare skal læne sig tilbage og lade tiden selv løse krisen, understreger han og fremhæver, at han bare nævner det for at gøre klart, at kriser kommer og går, og man står ikke på helt bar bund, når man skal finde løsninger på dem.

- Der er handlemuligheder, men problemet er, at krisen virker selvforstærkende. Medierne er med til at gøre nedturen værre, end den er, så folk kryber i flyverskjul, sælger hus og sommerhus, lader være med at bruge penge og sparer i stedet penge op. Det virker logisk for den enkelte, men det sætter ikke gang i økonomien, siger han.

- Men man kan være helt rolig, for der kommer et opsving igen. Man skal dog ikke forvente, at de gode tider forud for krisen med en historisk lave rente og arbejdsløshed kommer igen, tilføjer han og begrundet det med, at produktivitetsudviklingen i Danmark er lavere end i de omkringliggende lande.

Han forventer heller ikke et opsving, der er baseret på belåning af stigende friværdier og aktiekursernes stigning.

I USA raser for tiden en debat, om man kunne have forudset, at en økonomi, der var baseret på en prisboble af formuegoder ville kollapse, og om en klog centralbank kunne have forhindret det ved at sørge for, at renten ikke var for lav.

- På samme måde kan man diskutere, om vi kunne have forhindret det herhjemme, hvis ikke vi havde fastfrosset ejendomsskatterne og indført afdragsfrie lån





med videre. Jeg tror godt, man kan sige, at den slags forbrug finansieret af stigende boligpriser og bankerens vilje til at låne penge ud med sikkerhed i aktier, der er købt for lånte penge, ikke komme igen lige med det samme – men på længere sigt kan man nok ikke forhindre det, for den menneskelige drift, der hedder grådighed, kan man ikke lovgive sig ud af, siger han. Han nævner også, at krisen bliver forlænget af, at små innovative virksomheder med gode ideer har svært ved at låne penge, og så kan de ikke komme i gang – eller udvide produktionen.

Staten skal låne ud

Han nævner, at der for tiden er en tendens til at sige, at alt er bankernes skyld, fordi man skal finde en syn-debuk.

- Og det er da rigtigt, at bankerne for tiden har en restriktiv udlånspolitik. Men det skyldes nok, at de rent ud sagt er på røven. De har lånt rigtig meget ud, og de har ikke penge at låne ud, siger han og forklarer, at selv om vi har fået bankpakkerne, var de ikke et spørgsmål om at redde bankerne. Det var et spørgsmål om at redde hele Danmarks økonomi.

- Hvis de danske bankers økonomi ikke var blevet red-

det, var landets økonomi heller ikke. Nu skal de have høvlet den værste gæld af, før de kan begynde at låne penge ud igen, siger han.

I mellemtiden ser han gerne, at Vækstfonden eller andre får mulighed for at låne penge ud – og gerne at staten stiller risikovillig kapital til rådighed, så der kan komme gang i udlånene til virksomhederne.

Det, der kan produceres i udlandet ...

Carsten Koch er godt klar over, at en masse 'Kloge-Åger' har forslag til, hvad Danmark skal leve af i fremtiden. Et af hans gode eksempler er sundhed og sygdomsforebyggelse. Men også her skal man være opmærksom på, at det, der kan produceres i udlandet, vil blive produceret i udlandet – det gælder alt lige fra medicin til udstyr for eksempel, måleudstyr og stomiposer.

- Det, vi kan holde på, er produktion af ting, der kræver hurtighed, nærhed, individuel service og kompleksitet, siger han. Men uanset hvad, er mere uddannelse en forudsætning, for de ufaglærte job flytter – som sagt – til udlandet eller bliver overtaget

af robotter. Pigerne har fattet det. De stryger derudad med uddannelser – det gælder heldigvis også indvandrerpigerne.

- Nogle af drengene dropper helt ud, mens andre mere krølhjernede udvikler deres talenter indenfor spil eller andet. Og det er den slags udvikling, der er brug for. Jeg tror som sagt ikke, man kan forudse en bestemt





branche, men en række områder, hvor man kan udvikle noget nyt, siger han.

God mad og rengøring

Han mener for eksempel, at der er muligheder for ting, der kan aflaste folk i deres hjem. Han nævner, at der inden for fødevarerområdet er brug for at udvikle individuelt tilpasset mad af høj kvalitet, som er ordentlig tilberedt.

- Det samme gælder rengøring. Her mangler helt klart nogle metoder, for ingen vil jo betale for rengøringshjælp i dag – med mindre de kan få det sort, og på samme måde vil folk gerne slippe for at bruge masser af tid på indkøb, men også her er det for dyrt at købe sig til den service, det er, at få maden pakket og leveret.

Her er brug for kreative løsninger

Carsten Koch mener også, at der er muligheder og behov for udvikling af infrastruktur i ulandene, udstyr til vandprojekter og lignende, men problemet er, at der er mange om buddet og knap så mange, der er villige til at betale for det.

Han regner heller ikke med, at elbiler er den ny vind-

mølle.

- I modsætning til, hvad mange tror, er elbilen ikke født i Danmark, og mange andre lande er længere fremme, end vi er, siger han.

Til gengæld er Danmark stadig i front, når det drejer sig om fremstilling af biomasse af affald, og på affaldsbehandlingsområdet har vi stadig en førende position.

I sit fremtidsscenario nævner Carsten Koch overhovedet ikke landbruget.

- Nej. Hele landbrugsproduktionen tilhører ulandene i fremtiden. Hele det europæiske landbrug kører i dag kun på EU-subsidier. Det er slet ikke konkurrencedygtigt, så det er kun forædlingen, vi skal tage os af i fremtiden, vurderer han og sammenligner med tekstilindustrien. Arbejdet med design og finish ligger i Danmark, mens hele produktionen ligger i lavindkomstlande.

- Sådan vil det måske også gå med fødevarerfremstillingen, gætter Carsten Koch.



JEG TOG tælling

EN PSYKISK APV PÅ DAKA PROTEINS I LØSNING SIDSTE ÅR AFSLØREDE ALVORLIGE MOBNINGS-
PROBLEMER. PROCESSEN MED AT LAVE EN MOBNINGSPOLITIK HAR NU GJORT EN FORSKEL



SEPTEMBER 2009

TEKSAM NYT



Karsten Sorth,
daværende fabrikschef.

JEG TOG tælling

- For fabriksdirektør Karsten Sorth var det lidt af en maveplasker, at virksomheden Daka Proteins havde brug for en politik mod mobning.

- Ja, den tog jeg lige tælling på, indrømmer han om det chok, han fik, da en undersøgelse af virksomhedens psykiske arbejdsmiljø viste, at næsten hver fjerde – 24 procent – havde følt sig mobbet inden for det seneste år. Han var ikke i tvivl om, at sagen var alvorlig, for de havde brugt Arbejdsmiljøinstituttets officielle spørgeskema, som de fleste andre også bruger. Virksomheden havde aldrig tidligere været klar over, at problemet var så stort – for spørgsmålet var ikke blevet stillet ved tidligere arbejdsmiljøundersøgelser.

En sikkerhedsrepræsentant havde ganske vist nævnt problemet for tre år siden, men ingen vurderede, at det var så alvorligt – før tallene fra den psykiske APV forelå.

De havde bare opfattet, at der var tale om en 'rå og ubarmhjertig, men kærlig tone' mellem medarbejderne, der for størstedelens vedkommende har baggrund i slagteribranchen, der altid har været kendt for en barsk tone.

Fedt og protein

De cirka 80 ansatte på Daka Proteins laver fedt og pro-

tein af alt det affald, der bliver til overs fra en gris, når fødevarerindustrien har taget det, den kan bruge. De bryder sig ikke om udtrykket affald om råvarerne og bruger ordet biprodukter. Under alle omstændigheder omdannes mave, knogler og tryner til fedt, der blandes i foder til mink og svin, og til protein, der blandes i foder til kæledyr og pelsdyr.

Aage Hansen, der var tillidsrepræsentant, da mobningspolitikken blev lavet, har været ansat i 33 år, og han kalder det en god arbejdsplads. Han er godt klar over, at i mange menneskers øjne er det 'ulækkert' at arbejde med slagteriaffald og selvdøde dyr. Før i tiden var det da også både beskidt og hårdt, men i dag kører produktionen i lukkede systemer, så medarbejderne kun sjældent kommer i kontakt med de 550.000 tons dyrerester, der årligt passerer gennem fabrikken.

- Men vi har hverken akkord eller knokkelarbejde. Og lønnen har altid været god, understreger han. Derfor har virksomheden aldrig haft problemer med at tiltrække eller fastholde arbejdskraft. Gennemsnitsancienniteten er på 16 år.

Han havde heller ikke opfattet mobningsproblemer.





Käthe Rasmussen,
controller.

- Der var måske en hård tone og drillerier, hvis man for eksempel havde lavet en svejsning, der var utæt, siger han og tilføjer, at der også tit blev snakket om folk, der ikke var til stede. Men mobning kunne han ikke se. Efterhånden som de har arbejdet med problemstillingerne, kan han godt se, at drillerierne måske ikke altid blev opfattet, som de var afsendt, og at nogle af dem, der var gode til at drille andre, måske ikke var så gode til selv at tage imod.

Ingen værktøj

Käthe Rasmussen, controller, fortæller, at efter sikkerhedsrepræsentantens vurdering af, at der var mobningsproblemer, deltog hun og flere andre på DI's årsmøde, hvor de hørte flere rigtig gode oplæg om mobning. Hun gik også på nettet og fandt under 'stop mobning' en masse inspiration.

- Det fortvivlende var, at man godt kunne beskrive problemet, men der manglede en værktøjskasse, så vi kunne løse problemerne, siger produktionsleder Morten Englund, der er daglig sikkerhedsleder. Løsningen var at lave den psykiske arbejdspladsvurde-

ring, og derefter var der ikke længere tvivl om, at der måtte gribes ind.

APV'en blev suppleret af en temadag og en række udbydende gruppeinterviews, som en psykolog fra virksomhedens arbejdsmiljørådgiver stod for. De bekræftede problemerne.

Der var ingen tvivl om, at selve mobningspolitikken hørte hjemme i SU, men det samlede SU består af ti personer. Det var for mange, så en arbejdsgruppe på fire – fabrikschefen, produktionslederen, controlleren og tillidsrepræsentanten satte sig sammen og lavede udkastet til den politik, der senere blev vedtaget i SU og implementeret i virksomheden. I øjeblikket er de ved at overføre den til Dakas øvrige afdelinger, der er fordelt over hele landet.

Det mest besøgte møde

- Der var meget debat undervejs, konstaterer Aage Hansen.

Politikken blev præsenteret for medarbejderne på et kick-off møde, som to konsulenter fra TekSam, Lars Poulsen, DI, og Peter Dragsbæk, CO-industri, deltog i.



Daka

Daka Proteins er ejet af den danske og svenske kødindustri. Virksomheden fremstiller proteinmel og fedt af slagteriaffald og døde dyr fra landbruget. Ingen kæledyr ender på

Daka. Det er for følelsesladet.

Protein blandes i foder til kæl- og pelsdyr, fedt bruges til mink og svin.

Daka Biodiesel omdanner selvdøde dyr fra landbruget til biodiesel, der kan erstatte oliebaseret benzin og diesel som brændstof til biler. En bil kan køre 350 kilometer på en død gris.





Morten Englund,
produktionsleder.

De fortalte om mobning og dens ødelæggende konsekvenser. I øvrigt et af de mest velbesøgte møder i virksomhedens historie.

- Og der var en meget positiv dialog, engagement og mange kommentarer, fremhæver Karsten Sorth.

Godmodigt drilleri

Alle er dog klar over, at det ikke er selve politikken – ikke papiret, den er skrevet på, der forhindrer mobning, men hele den diskussion, der gik forud. Den betyder, at alle er klar over, at nogle kolleger følte sig mobbede, selv om andre mente, de bare drillede godmodigt. Det betyder, at det i dag er helt normalt, at en kollega indskyder en bemærkning, hvis en udtalelse lyder som mobning.

- Det er blevet meget mere legalt at sige, hvis man observerer mobning, siger Morten Englund.

Det fremgår af politikken, at alle skal gribe ind eller videregive sine observationer, hvis man ser mobning, og fænomenet er præciseret.

'Mobning er, når en ansat eller en person med tilknytning til arbejdspladsen gentagne gange over længere

tid oplever en ubehagelig, nedværdigende eller sårende behandling og samtidig føler, det er vanskeligt at forsvare sig imod det'.

Hvis ikke problemerne bliver løst gennem mobningsudvalget, kan ledelsen anvende sanktionerne i det fagretslige system overfor en person, der mobber. Det kan i sidste ende være en fyreseddel, men det har man aldrig måtte tage i brug, siden politikken blev vedtaget i december 2008.

Aage Hansen nævner et enkelt eksempel på, at politikken fungerer. En kollega blev flyttet fra en gruppe til en anden. Han følte sig ikke vel modtaget i den nye gruppe og efter en snak med kollegerne, blev han mere accepteret i gruppen.

- Faktisk synes jeg, medarbejderne har taget et stort ansvar for at få politikken til at fungere, siger Karsten Sorth, der vurderer, at det i sig selv forebygger mobning, at nogle tør tage ansvar og påtale det, når det forekommer.

Alle medlemsvirksomheder kan få TekSams hjælp til at udforme en mobningspolitik.

Aage Hansen,
daværende tillidsrepræsentant,
reparatør.



Ikke stolte

Karsten Sorth viser tallene, der afslører, hvor udbredt mobning var på virksomheden. - Det er bestemt ikke noget, jeg er stolt af, erklærer han.

- 7 ud af 25 nfn'ere
- 4 af 14 håndværkere og
- 4 af 23 funktionærer svarede, at de har følt sig mobbede i løbet af det seneste år. De fleste siger, at kolleger har gjort sig skyldige i mobningen, et par stykker siger, der er ledere eller underordnede, der mobber.

VÆRD AT VIDE

TEKSAMS ÅRS DAG 2009 - SAMARBEJDE *OGSÅ* I EN KRIS ETID

TekSams årssdag 2009 afholdes onsdag den 7. oktober på Odense Congress Center under temaet Samarbejde *også* i en krisetid. Læs programmet på www.teksam.dk
Deltagelse er gratis for medlemmer af samarbejdsudvalgene inden for industriens område.

TO AKTUELLE PJE CER

Som omtalt i denne udgave af TekSam Nyt, har TekSam netop udgivet to aktuelle pjecer:

- Fra Fravær til Nærvær
- Mangfoldighed i virksomhederne

Pjecerne er sendt til formand og næstformand i samarbejdsudvalgene. Har man ikke modtaget pjecen – eller har man behov for flere eksemplarer – så send en mail til teksam@di.dk med angivelse af antal og modtageradresse.
Pjecerne er gratis.

KONTAKT TIL TEKSAM

TekSams samarbejdskonsulenter kan kontaktes via TekSams sekretariat:

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