

# TEKSAM NYT

**GODE  
RELATIONER**

og et  
godt  
samarbejde  
er vejen til **SUCCES**  
- interview med  
**JODY GITTELL**

Side 3

**SIDE 13**

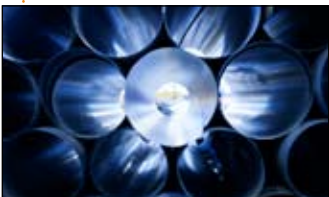
**VESTAS.  
ER DU GLAD  
FOR AT GÅ PÅ ARBEJDE?**

**Jody Gitell**  
**Side 3**



**Kommunikation og produktivitet**  
**Side 8**

**RMIG**  
**Side 9**



**Vestas**  
**Side 13**

**Trivselsundersøgelser**  
**Side 17**

## LEDER

### PRODUKTION SKABER VIDEN

I Danmark skal vi som et land uden råstoffer af betydning leve af vores viden og kvikke hoveder. Sådan lyder standardsvaret ofte, når fremtiden forudses ved et kig i krystalkuglen.

Synspunktet har en kerne af sandhed i sig, men viden skabes ikke ud af den blå luft. Viden og forskning på højt niveau forudsætter innovation, udvikling og fortsat produktion i Danmark.

I en verden med global konkurrence og globale markeder er outsourcing af produktion et af grundvilkårene for industriens virksomheder. Men perspektivet er på ingen måde, at dansk industriproduktion skal reduceres til en særudstilling på Frilandsmuseet.

Historisk set har danske industrivirksomheder været stærke inden for blandt andet teknologiudvikling, fødevarerforædling, medicin og energi. Den vækst og de store bidrag til velfærden, som disse og andre brancher har skabt, har alene kunnet lade sig gøre, fordi produktion, innovation og forskning har understøttet hinanden.

Vores historiske tradition for tæt sammenhæng mellem produktion og forskning giver vores virksomheder en platform i den globale konkurrence. Dette forspring kan kun fastholdes i fremtiden, hvis erhvervslivets rammevilkår er i orden gennem blandt andet et højt uddannelsesnivea, forskningsmiljøer i verdensklasse og muligheden for, at forskning i og udenfor virksomhederne kan omsættes til konkurrencedygtige produkter.

Virksomhedernes ledelse og medarbejdere bør også have skarp fokus på de faktorer, der kan øge produktiviteten og væksten i de enkelte virksomheder.

Samarbejdsaftalen taler fremsynet om globaliseringens muligheder og konkurrenceevnens betydning i sammenhæng med medarbejdernes trivsel og kompetenceudvikling. I TekSam er vi optaget af, hvordan vi kan understøtte vækst og øget produktivitet i virksomhederne som



vigtige forudsætninger for at fastholde danske virksomheders konkurrencedygtighed.

I denne måned sætter vi i samarbejde med en halv snes virksomheders samarbejdsudvalg et projekt i gang for at understøtte samarbejdet om øget produktivitet og om nødvendige forandringer – under overskriften "Samarbejdsudvalget og produktivitet - det kompetente SU".

I TekSams konsulenttjeneste modtager vi flere henvendelser fra samarbejdsudvalg, der har fået nye udfordringer som for eksempel: Hvordan håndterer vi samarbejdet om outsourcing? Hvad skal vi være opmærksomme på, når vi i fremtiden skal stå for udvikling og testproduktion i Danmark samtidig med, at vi skal styre en outsourcet produktion i et andet land? Hvordan kan vi styrke arbejdsglæde og trivsel på trods af store forandringer i vores virksomhed?

Alt sammen udtryk for, at der i samarbejdsudvalgene er en stor vilje til at fremme konkurrenceevne og trivsel som en fælles interesse for medarbejdere og virksomhed.

God læselyst

Kim Graugaard og Mads Andersen



# JODY Gittell

GODE RELATIONER OG GODT SAMARBEJDE MELLEM FORSKELLIGE MEDARBEJDERGRUPPER VAR VEJEN TIL SUCCES FOR DET LILLE AMERIKANSKE FLYSELSKAB SOUTHWEST AIRLINES. DET FIK DEN AMERIKANSKE PROFESSOR, JODY GITTELL, FRA BRANDEIS UNIVERSITY ØJE PÅ – OG NU UDBREDER HUN BUDSKABET TIL ANDRE VIRKSOMHEDER.

TEKSAM NYT TRAF HENDE, DA HUN I JANUAR BESØGTE DANMARK



Af Ingrid Pedersen  
Foto: Thomas Tolstrup

MARTS 2011 **3** TEKSAM NYT



- I det lille, lokale texasbaserede flyselskab, Southwest Airlines, er det en del af medarbejdernes job at hjælpe kollegerne. Det opdagede Jody Gittell, mens hun studerede management på MIT, Massachusetts Institute of Technology. Hun forskede i flyselskaber, og hendes blik faldt på det lille, billige – og temmelig ukendte flyselskab, der på alle punkter klarede sig bedre end andre. Medarbejderne og passagerne var mere tilfredse, præcisionen var større – og flyselskabet voksede konstant med 10-15 procent årligt. Det havde i løbet af 90'erne bevæget sig udenfor Texas, hvor det ellers havde fungeret som lokalt flyselskab. Selskabets resultater var så gode, at det amerikanske transportministerium var blevet opmærksom på det, og Jody Gittell, der i dag er professor på Brandeis University i Massachusetts, begyndte at forske i årsagerne. I 2003 skrev hun bestselleren 'The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance'. I et år studerede hun samarbejdet omkring selskabets flyafgange og sammenlignede med de samme procedurer ved det store selskab American Airlines' afgange. Flyafgange er et puslespil af 12 forskellige funktioner

– lige fra passageren tjekker ind, til bagagen er bragt ombord, og passageren sidder på sin plads. Kort fortalt er det karakteristiske for arbejdsklimaet i flyselskabet 'brobygning mellem faggrupperne'. Samarbejdsrelationerne mellem piloter, indtjkningspersonale, bagagehåndtering, stewardesser, mekanikere og alle de andre personalegrupper er eksemplarisk.

#### Ikke mit bord

Southwest Airlines (SWA) er præget af fælles mål, vidensdeling og fælles ansvar. Når et fly bliver forsinket, analyserer man, hvorfor det skete – og forsøger ikke at finde en syndebuk, der kan peges fingre ad. I det konkurrerende





selskab klagede medarbejderne over, at de ingen informationer fik i gaten, mens medarbejderne i SWA svarede, at alle blev holdt informeret og derfor kunne give passagererne svar.

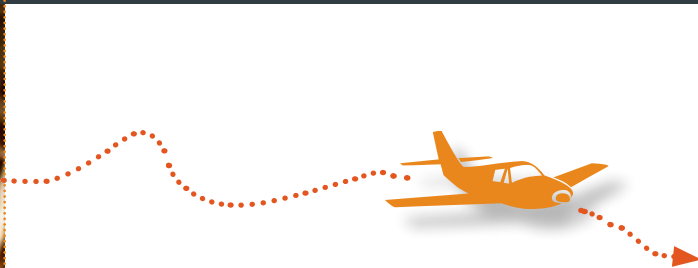
Holdningen hos konkurrentens medarbejdere var, at forsinkelsen var ligegyldig – bare man ikke selv var den skyldige, i SWA var holdningen: Hvad er mit bidrag til at løse problemet.

Hos konkurrenten holdt folk sig til deres eget arbejdsområde, mens det i jobbeskrivelsen hos SWA fremgår, at alle har et bestemt job, de skal udføre. Men en del af alle job er at hjælpe kollegerne.

- Det kan eksempelvis være, at du vender hanken på kufferter og tasker på en bestemt måde, så det er nemmere for den næste at tage fat i dem, forklarer Jody Gittell.

#### **Attitude**

Hun fortæller også, at Southwest bruger mere tid på ansættelsesprocedurer, end andre flyselskaber gør, og at folk ikke bare ansættes ud fra deres strengt faglige kvalifikationer, men også ud fra hvordan de samarbejder med andre mennesker. Det er ikke nok, at være en dygtig individualist.



**JODY**  
Gittell



#### **HAR SKREVET TRE BOGER OG ER I GANG MED DEN FJERDE – OM RELATIONERNES BETYDNING FOR ARBEJDSPLADSEN.**

- Gittell, J.H. (2009). *High Performance Healthcare: Using the Power of Relationships to Achieve Quality, Efficiency and Resilience*. New York: McGraw-Hill.
- Bamber, G., Gittell, J.H., Kochan, T.A. and von Nordenflycht, A. (2009). *Up in the Air: How the Airlines Can Improve Performance by Engaging Their Employees*. Ithaca: Cornell University Press.
- Gittell, J.H. (2003). *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*. New York: McGraw-Hill.

Læs mere på [www.jodyhofferjittell.info](http://www.jodyhofferjittell.info)



- Det fortælles, at en pilot, der kom til ansættelses-samtale, havde talt nedladende til receptionisten. Det fortalte hun videre, og af den grund blev piloten ikke ansat, siger hun.

- Medarbejdernes holdning er afgørende. Det faglige kan de altid lære, siger hun.

Jody Gittell siger, at Southwest er et meget usædvanligt selskab i USA. Det er også usædvanligt, at 88 procent af medarbejderne er medlemmer af fagforeningen.

Andre flyselskaber har uden held prøvet at kopiere Southwests succes, men det kræver en fuldkommen ændring af arbejdspladskulturen.

- Piloten Sully Sullenberger, der landede et US Airways fly på Hudsonfloden i januar 2009, havde længe været fortaler for, at hans selskab skulle arbejde på samme måde som Southwest, fortæller Jody Gittell.

Efter den mirakuløse landing blev Sullenberger en meget efterspurgt foredragsholder, og han regnede med, at han kunne fremme budskabet om bedre relationer mellem de forskellige faggrupper.

- Men det var ikke det, folk var interesseret i at høre om, erklærer hun.

Hendes observationer af amerikanske arbejdspladser gælder ikke kun flyselskaber. Da hun fik sit før-

ste barn, konstaterede hun, at de samme problemer: mangel på kommunikation og manglende respekt for andre faggrupper var nøjagtig lige sådan på hospitalets fødegang.

Det førte til hendes næste store undersøgelse, der omfattede ni hospitaler.

- Her var mange procesforbedringer, men man glemte at se på relationerne mellem medarbejderne, fortæller hun og tilføjer, at når man er opmærksom på det og skaber bedre samarbejde, medfører det større tilfredshed, bedre kvalitet i arbejdet, mindre udbrændthed og færre følelsesmæssige problemer blandt de ansatte. Hun har aldrig målt, om det også medfører lavere sygefravær:

- Det er man ikke særlig fokuseret på i USA, siger professoren.

#### **Danmark er anderledes**

Jody Gittell er godt klar over, at det danske arbejdsmarked er anderledes, og at hendes forskning ikke er så overraskende i et land, hvor medarbejderinddragelse, selvstyre og grupper og samarbejdsudvalg er en del af hverdagen på arbejdspladsen. Alligevel er hun også en efterspurgt foredragsholder her i landet.

- Jeg er klar over, at der er mere ligestilling, mere





**JODY**  
Gittell



samarbejde og mindre hierarki på det danske arbejdsmarked, siger hun.

Hun mener, at det traditionelle, opdeltede arbejdsmarked slet ikke hører vores tid til.

- Det er et levn fra industrisamfundet – inspireret af den tyske Max Weber, der var fortaler for, at arbejdet bare skulle gøres så rationelt som muligt, og at arbejderne skulle holdes adskilt fra hinanden, siger hun. Men hun ser ingen tegn på, at det amerikanske arbejdsmarked generelt er på vej væk fra den tankegang – på trods af de positive resultater ved at bygge bro og samarbejde.

- Det er stadig fokuseret på individuelle præstationer og løn, siger hun og tilføjer, at de kollektive overenskomster i Danmark skaber en naturlig diskussion om rimeligheden i lønforskellene mellem forskellige faggrupper.

Hun nævner også, at Lean, når det fungerer, er med til at fremme relationerne mellem forskellige medarbejdergrupper.

- Men det er ikke noget, der kommer af sig selv. Når man laver forandringer, skal man arbejde bevidst med at skabe arbejdsmæssige relationer mellem grupperne, og man skal være fokuseret på kollektive – ikke individuelle præstationer, siger hun.

**SOUTHWEST AIRLINES ER I DAG ET AF USA'S STØRSTE FLYSELSKABER, OG IFØLGE BERLINGSKE NYHEDSMAGASIN ER DET SAMTIDIG DET SELSKAB MED DEN STØRSTE OVERSKUDGRAD OG DEN STØRSTE VÆKST I PASSAGERTALLET. SELSKABET HAR ALDRIG HAFT FYRINGSRUNDER OG KUN HAFT UNDERSKUD I 1971 – DET ÅR, SELSKABET BLEV OPRETTET.**

# KOMMUNIKATION OG PRODUKTIVITET

TO NYE PROJEKTER SKAL GØRE SAMARBEJDSUDVALGENE MERE EFFEKTIVE

- 8-10 virksomheder deltager i TekSams to nye projekter: 'Det kompetente SU' og 'SU og produktivitet'. De mødes til kick off-seminar 30. marts 2011 og møder blandt andet seniorkonsulent Eva Thoft fra Grontmij, Carl Bro. Hun er medforfatter til bogen 'Ledelse med Social Kapital'.

Desuden er der mulighed for at høre mere om succeserne på kagefabrikken Bisca og på Alfa Laval. Begge virksomheder deltog i TekSams årssdag, og nu er der chance for at stille spørgsmål, der går mere i dybden med virksomhedernes forandringer. F.eks. hvad der har været den største udfordring, og hvad der skete med

de ledere og medarbejdere, der var imod forandringer. Ph.d., MBA, Helle Kryger Aggerholm, holder oplæg om, hvor vigtig kommunikation er, hvis

det skal lykkes for

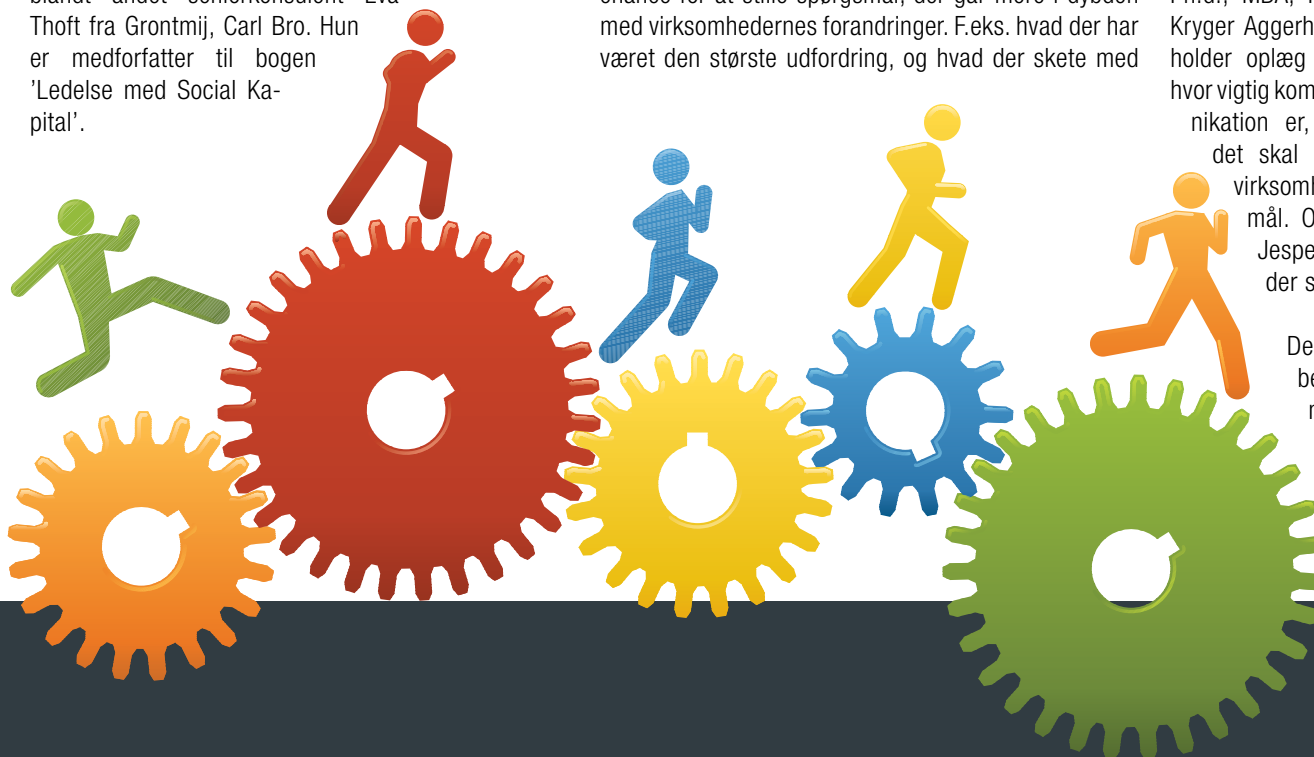
virksomhederne at gennemføre sine strategiske mål. Og til slut fortæller produktionsingeniør Jesper Palm, 2Management om de faktorer, der skal motivere forandringsprocesser.

De to projekter fokuserer på SUs samarbejdsform og inddragelse af samtlige medarbejdere, så samarbejdsudvalget får en positiv indflydelse på det daglige samarbejde og på hvordan, udvalget kan bidrage i indsatsen for kompetenceudvikling, øget vækst og produktivitet.

## DE ER MED:

- RMIG A/S, Ballerup
- Tresu A/S, Bjert
- BSI A/S, Haderslev
- SK Forsyning A/S, Korsør
- Dantherm Air Handling A/S, Skive
- Mou – Tulip Food Company, Esbjerg
- Knauf Danogips A/S, Hobro
- Daloon A/S, Nyborg

**Yderligere to virksomheder tager i løbet af marts stilling til, om de deltager i projekterne.**



# VI MANGLER ET frisk pust

HOS RMIG, VERDENS STØRSTE PRODUCENT AF PERFOREREDE PLADER, KØRER MØDERNE I SU LIDT PÅ RUTINEN. LEDELSE OG MEDARBEJDERE VIL GERNE BRUGE UDVALGET MERE INNOVATIVT

Da RMIG begyndte at arbejde med Lean, opstod der helt automatisk en bedre kommunikation mellem de forskellige grupper – og småting, der irriterede, kom frem i lyset.

Et af eksemplerne var, at dem, der perforerer og dem, der efterbearbejder pladerne, ikke var enige om, hvordan pladerne skulle placeres i efterbearbejdningen.

RMIG er verdens største perforeringsvirksomhed, og når pladerne har fået lavet det rigtige hulmønster, skal de efterbearbejdes. Her var de irriterede over, at pladerne bare blev stillet lidt tilfældigt og ikke placeret ordentligt på de aftalte steder.

- Vi tog teamet ind og spurgte, hvordan problemet kunne løses, fortæller direktør Jette Lykke Mikkelsen.

RMIG er verdens største perforeringsvirksomhed, og når pladerne har fået lavet det rigtige hulmønster, skal de efterbearbejdes. Her var de irriterede over, at pladerne bare blev stillet lidt tilfældigt og ikke placeret ordentligt på de aftalte steder.



Af Ingrid Pedersen

Foto: Mikkel Østergaard

## PRODUKTION I SEKS LANDE

- RMIG HAR I DAG 125 ANSATTE I DANMARK OG 550 I HELE VERDEN. DER ER PRODUKTION I FEM ANDRE EUROPÆISKE LANDE.
- OMSÆTNINGEN ER PÅ OMKRING 650 MILLIONER KRONER.

- Det var teamets eget forslag, og det viser jo, at medarbejderne som regel har deres eget forslag til løsninger af konkrete problemer. Vi skal bare lytte og samle op, siger hun.

### Målinger er følsomme

RMIG er én af de virksomheder, der deltager i TekSams nye projekter, der skal hjælpe samarbejdsudvalgene til at blive mere kompetente.

- Det er nok rigtigt, at vi har kørt med meget faste punkter på dagsordenen, siger fællestillidsrepræsentant Claus Ingdal Dinsen og eksemplificerer det med, at punkterne typisk har været: budgettet, produktiviteten – og at der er for lidt pålæg til frokosten.

RMIG er ejet af et fond, og en del af overskuddet går til medarbejderne, der bl.a. har fået tilskud til frokosten i kantinen.

- Vores SU kan gøres mere innovativt. Vi mangler et frisk pust – også til, hvordan vi får løst eventuelle konflikter mellem forskellige medarbejdergrupper, siger han.

Et område, hvor der somme tider opstår misforståelser, er i overgangen mellem de forskellige skift.

- Vi mangler konkret viden for at få afmystificeret, hvor

meget der produceres på de enkelt hold, siger Jette Lykke Mikkelsen og peger på, at problemet kan løses med konkrete målinger af produktiviteten på de forskellige hold og de forskellige maskiner.

Hun er dog også klar over, at netop forsøget på at kortlægge produktiviteten er følsomt, fordi nogle medarbejdere er bange for, at det er dem personligt, der skal måles.

- Løsning af den slags problemstillinger er noget af det, vi forventer at få hjælp til ved at melde os til projektet, understreger hun.

### Lean er en succes

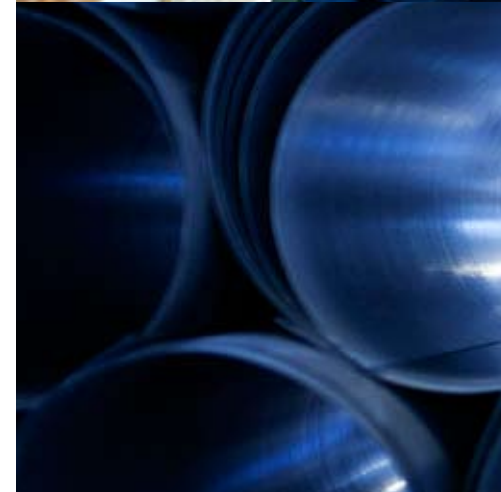
Virksomheden er netop ved at introducere Lean i produktionen. Det er på mange måder en succes.

- Men blandt kollegerne er der også nogle, der synes, at det bare er de samme gamle bolcher, der bliver serveret på en ny måde.

- Vi vil gerne bruge SU til at fastholde nytænkningen, så vi ikke bare falder tilbage i rutinen, siger Jette Lykke Mikkelsen

### Klap på skulderen er vigtigt

Jette Lykke Mikkelsen arbejder på at strukturere bru-



gen af medarbejdernes viden og erfaring. Én af måderne er, at der er opstillet tavler i produktionen, så alle kan følge med i, hvad der produceres på de enkelte maskiner, og at der bliver holdt møder, hvor medarbejderne bliver orienteret om produktionen.

- Når vores idéer bliver brugt, er det vigtigt at få det der lille klap på skulderen. Det er også med til at give os lyst til at komme med andre forslag, siger tillidsrepræsentanten og nævner, at da RMIG skulle lave et særligt værktøj til filtre, blev medarbejderne inddraget og deres forslag hørt, så perforeringsværktøjet blev fremstillet på en bestemt måde, og det gav et bedre resultat.

#### Samme maskine i årevis

I forbindelse med finanskrisen måtte RMIG i 2009 afskedige medarbejdere, fordi de industrier, de leverer plader til, havde nedgang. Det gælder både biler, byggeri, vaskemaskiner og en masse andre produkter, som de perforerede plader bruges til. Virksomheden forsøgte at begrænse afskedigelserne ved løntilbageholdenhed og ved at lave arbejdsfordeling. Her var SU også naturligt inddraget.

Samtidig blev medarbejderne tilbudt kurser og uddannelse, og det er der behov for. RMIG er en god arbejds-

plads, hvor folk bliver i årevis. Claus Ingdal Dinsen har været ansat i 27 år, og han regnes ikke som en af de gamle.

Mange medarbejdere har passet den samme maskine i årevis. De kender maskinen, og de kender materialerne og ved, hvordan de skal behandles. Så kan det være svært at forstå, at det er nødvendigt også at lære noget nyt.

- Mange kolleger har været rigtig glade for at komme

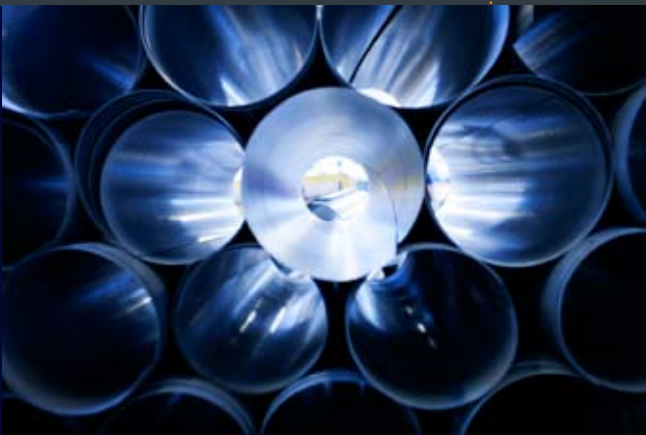
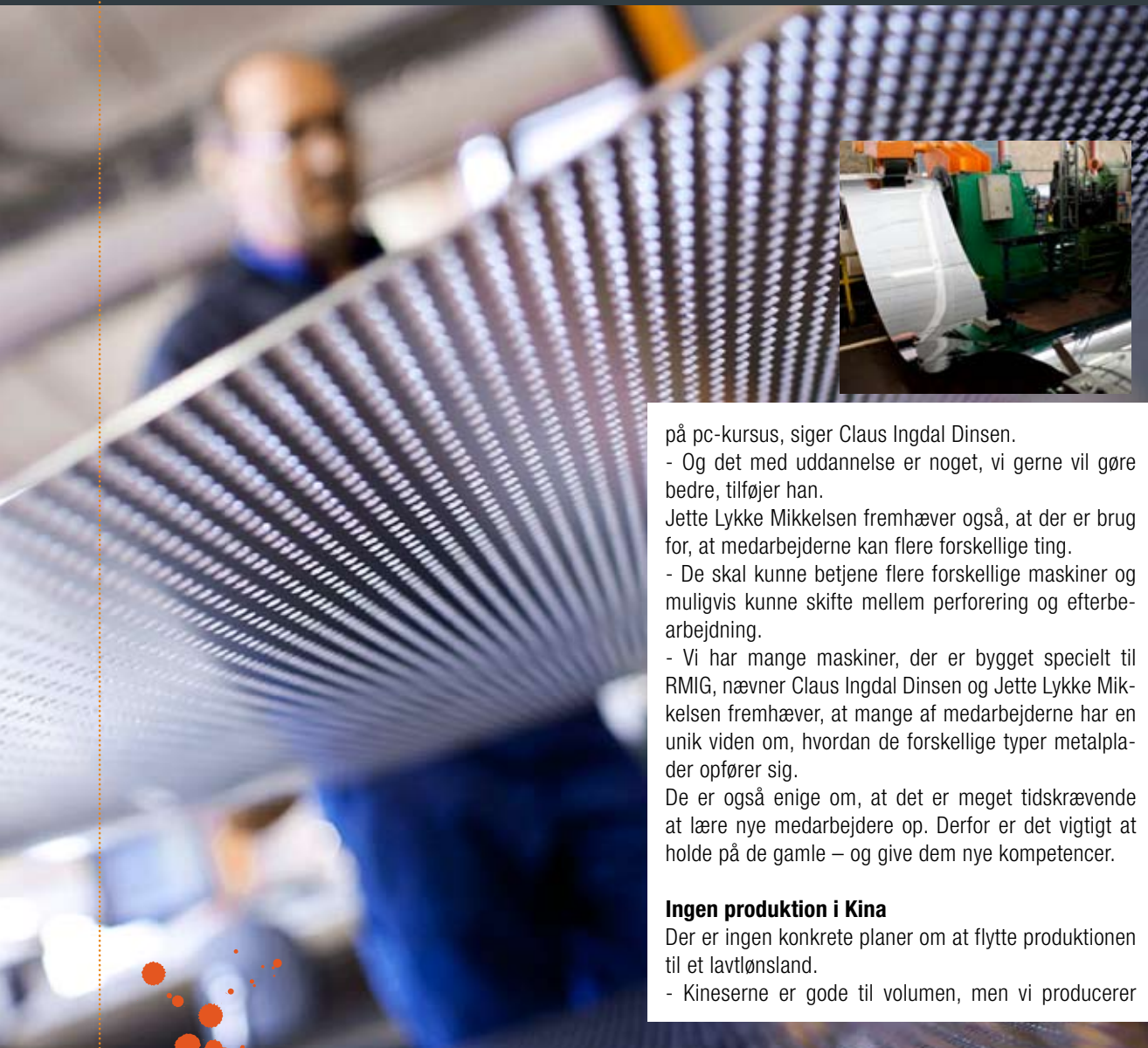


**RMIG**



Direktør Jette Lykke Mikkelsen

**Navnet er en forkortelse af Richard Müller Industrial Group. Virksomheden blev grundlagt i 1901 af den tyske indvandrer Richard Müller, der blev forelsket i en dansk kvinde og bosatte sig i Danmark. Han oprettede en virksomhed, der lavede stanseværktøj. Den blev senere overtaget af hans søn, men i 60'erne var der ingen arvinger, og RMIG blev fondsejet. I 1987 blev virksomheden overtaget af FL Smidth, men i 2001 købte fondet virksomheden tilbage, og ejer den i dag. Fondet giver, i overensstemmelse med sine vedtægter, tilskud til medarbejdergoder f.eks. deltagelse i DHL-stafetten, motionsrum og støtte til kantinen.**



på pc-kursus, siger Claus Ingdal Dinsen.  
- Og det med uddannelse er noget, vi gerne vil gøre bedre, tilføjer han.  
Jette Lykke Mikkelsen fremhæver også, at der er brug for, at medarbejderne kan flere forskellige ting.  
- De skal kunne betjene flere forskellige maskiner og muligvis kunne skifte mellem perforering og efterbejdning.  
- Vi har mange maskiner, der er bygget specielt til RMIG, nævner Claus Ingdal Dinsen og Jette Lykke Mikkelsen fremhæver, at mange af medarbejderne har en unik viden om, hvordan de forskellige typer metalplader opfører sig.  
De er også enige om, at det er meget tidskrævende at lære nye medarbejdere op. Derfor er det vigtigt at holde på de gamle – og give dem nye kompetencer.

**Ingen produktion i Kina**

Der er ingen konkrete planer om at flytte produktionen til et lavtlønsland.  
- Kineserne er gode til volumen, men vi producerer

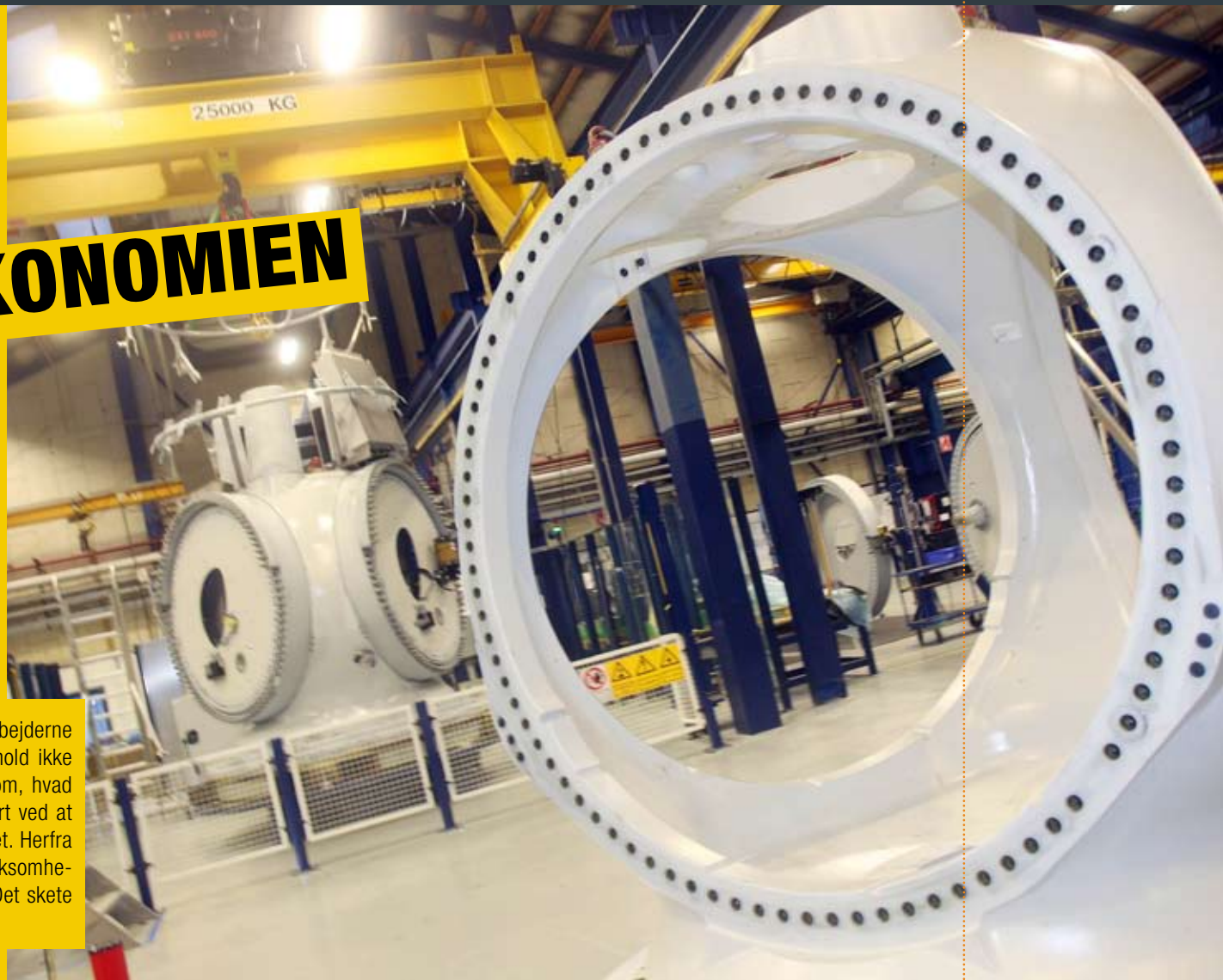
i mindre serier og i en rigtig høj kvalitet, siger Jette Lykke Mikkelsen.  
80 procent af produktionen er kundetilpasset.  
- Og selvfølgelig er prisen en stor faktor, siger hun. Men samtidig er der ofte tale om kunder, der brænder for design. B&O er et af eksemplerne. Et andet er Operahuset i Oslo. Det ligger ved havnen og kan minde om et isbjerg. Grunden er, at det er beklædt med hvidlakerede aluminiumsplader, der har fået deres helt specielle perforering hos RMIG.  
- Det er en fantastisk reference, siger Jette Lykke Mikkelsen og tilføjer, at de også leverer plader til andre store nye byggerier.  
Et af specialerne er støjabsorberende plader, der forbedrer en bygnings akustik. Dem har de lige leveret 2.700 af til Nykredits nye domicil på Kalvebod Brygge. Men virksomheden kan også levere to perforerede plader til en smedemester, der har brug for dem i en bestemt størrelse eller et bestemt mønster. Det kan man ikke, hvis pladerne laves i Kina.



# TRIVSEL ER GODT FOR ØKONOMIEN

DIALOGMØDER, TRIVSELSMÅLINGER OG EN BEVIDSTHED OM, AT MAN TALER ORDENTLIGT TIL HINANDEN, ER BLEVET EN DEL AF HVERDAGEN PÅ VESTAS. DET KOM BAG PÅ BÅDE TILLIDSREPRÆSENTANTER OG LEDELSE, DA DET VISTE SIG, AT NOGLE MEDARBEJDERE IKKE HAVDE DET GODT

- Vestas fik i 2008 lavet sin første trivselsundersøgelse. Medarbejderne havde klaget til tillidsrepræsentanterne over, at forskellige forhold ikke var i orden – eksempelvis følte de sig for dårligt informeret om, hvad der foregik i virksomheden. Tillidsrepræsentanterne havde svært ved at trænge igennem til ledelsen og sagen kom i samarbejdsudvalget. Herfra hentede de hjælp hos TekSams konsulenter, der foreslog, at virksomheden fik målt sin tilstand ved hjælp af en trivselsundersøgelse. Det skete – og den var overraskende dårlig.



Af **Ingrid Pedersen**  
Foto: **Birgitte Rødkjær**

Tenna Allerslev:  
- Fyringer skaber  
utryghed. Men i  
den slags situa-  
tioner er det også  
vigtigt at kunne  
tale sammen.



Alle havde dengang opfattet Vestas som en god arbejdsplads, men da undersøgelsen blev offentliggjort, viste tallene sort på hvidt, at der var problemer med både sexchikane, vold og mobning. Ikke i noget voldsomt omfang, men nok til at tage det alvorligt, for Vestas placerede sig dårligere end gennemsnittet i andre brancher.

- Vi undrede os over, at det ikke var blevet opdaget, siger tillidsrepræsentant Peter Skaanning, 3F. Han går ud fra, at kollegerne bare havde affundet sig med situationen og tænkt: "Nåh ja, sådan er det at være på en stor arbejdsplads".

Men samtidig var det på det tidspunkt, hvor Vestas udviklede sig lynhurtigt, og der hele tiden skete udvidelser, og der nærmest dagligt kom nye kolleger.

- Men netop de hurtige forandringer betød også, at folk gerne ville vide noget om, hvad der skete, siger Peter Skaanning.

I dag starter alle arbejdsdage med et lille infomøde, så alle får et overblik over, hvordan situationen er, og hvad der skal laves i dagens løb.

### Teater om mobning

Som noget af det første nedsatte samarbejdsudvalget

grupper, der skulle finde løsninger på problemet, og et dialogteater blev inviteret til at vise et teaterstykke om mobning. Det er en teaterform, der også aktivt inddrager medarbejderne og inddrager deres forslag til handling. Teatrets arbejdsform er, at stykket bliver skabt ud fra episoder, som de har researchet sig frem til på virksomheden, så problemstillingerne er genkendelige.

### Kort om adfærd

Et af de første konkrete resultater var at lave nogle små kort med aftaler om, hvordan man opfører sig overfor hinanden. Kortene har fem punkter, som grupperne havde diskuteret sig frem til, og de handler om at:

- Tale med hinanden – ikke om hinanden.
- Respektere andres holdninger, og, at det er tilladt at sige fra.
- Udvide omsorg og respekt.
- Respektere de beslutninger, der er taget.
- Bidrage med en positiv adfærd.

Der er nemlig ikke tale om, at man ikke må komme med sjove bemærkninger eller, at samtalerne altid skal være helt stuerene. Sådan skal det ikke være. Men har



Hver gang et nyt trivselsbarometer foreligger, bliver det drøftet

man en dag, hvor det ikke er sjovt at blive kaldt 'Fede Pede', eller synes man, at mængden af vitser, der gør grin med homoseksuelle, er blevet lidt for overvældende, er det ens eget ansvar at gøre opmærksom på, at nu er det nok.

En stor, stærk, veltrænet kollega havde for eksempel en vane med at hilse på kolleger med nogle ordentlige dunk i ryggen. De var venligt ment, men kunne være så voldsomme, at det gjorde ondt, og det måtte kollegerne gøre ham opmærksom på.

### Skema hver måned

Produktionschef Tenna Allerslev kom til Vestas i december 2009, og selv om der allerede var sket meget, kunne hun se, at der stadig var meget at arbejde med.



Man skal selv sige fra, når det ikke er sjovt



Tillidsrepræsentanterne  
Peter Skaanning (t.v.) og Thomas Merker



- Jeg mente for eksempel, at det var nødvendigt at gøre diskussionerne mere afdelingsspecifikke, siger hun. For diskussionerne bliver for overfladiske, hvis 'Lager og vedligehold' skal diskutere problemstillinger, der hører hjemme i 'Gitter-afdelingen'. For konstant at vide, hvordan medarbejderne har det, skal alle medarbejdere en gang om måneden udfylde et skema med en række spørgsmål om for eksempel:

- Er du glad for at gå på arbejde?
- Kan du stole på udmeldinger fra fabriksledelsen?
- Kan du følge arbejdstakten?
- Er der konflikter i din afdeling?
- Har I et godt kammeratskab kollegerne imellem i afdelingen?

Skemaet afleveres anonymt i en postkasse, når arbejdsdagen er slut, og teamlederen taster svarene ind på sin computer – og så omdannes svarene til mere eller mindre smilende grønne og røde smileyer ud for de enkelte punkter. Hver måned, når et nyt trivselsbarometer foreligger, mødes medarbejdere, teamledere og en højere placeret leder og gennemgår resultatet. Hvis der er røde smileyer, bliver de drøftet – og de grønne bruges til at fremhæve, hvad der skal til for at opretholde niveauet.

### Ingen dumme svin

Problemet med mobning eller anden u hensigtsmæssig adfærd skyldes ikke usympatiske kolleger – eller regulært dumme svin.

- Dem har vi simpelthen ikke her på Vestas, siger både Tenna Allerslev og tillidsrepræsentanterne Thomas Merker og Peter Skaanning. Den type personer får ikke fodfæste på Vestas, siger de. Her er en arbejdskultur, der styrker, at man opfører sig ordentlig overfor hinanden. Og når man ikke gør det, er der som regel en forklaring, og så er der tale om et problem, som ledelsen tager hånd om. Er der problemer med brok-



Informationstavler betyder, at alle bliver bedre informeret om, hvad der sker.

# TRIVSEL ER GODT FOR ØKONOMIEN

hoveder, der ødelægger humøret for kollegerne, tager teamlederen og medarbejderne en dialog om sagen.

## Forandringer

Vestas har som bekendt været igennem flere store fyrringsrunder.

- Og netop i den slags forandringsprocesser er det vigtigt med dialog, understreger Tenna Allerslev. Selv om fyrringer skaber utryghed, fremhæver hun, at det er vigtigt, at man kan tale ordentlige sammen også i den slags alvorlige situationer.

## Sygefravær faldt

Den seneste trivselsmåling viser, at medarbejderne trives bedre, og at en stor del af problemerne er forsvundet – og i hvert fald er sygefraværet faldet fra over fem procent til omkring tre procent.

Teamleder Hans Venø siger, at der har været en positiv start på trivselsmålingerne og de efterfølgende møder. Målingerne bliver taget alvorligt.

- Og tilfredse medarbejdere er økonomisk godt for virksomheden, tilføjer han.

- Vi tror på det, og det skal vi, understreger Peder Skaanning. Teambuilding er med til at gøre de danske

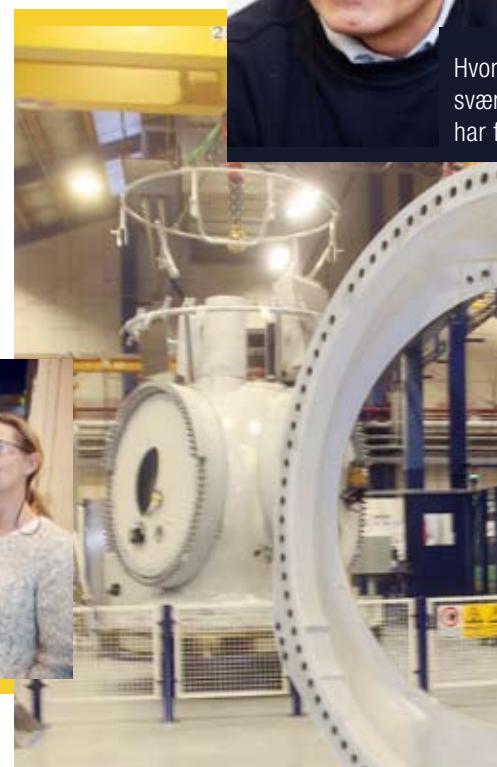
medarbejdere til de dygtigste og mest produktive i verden. Og det skal de være.

- Vi konkurrer jo også med Vestas-medarbejdere i andre dele af verden, minder Thomas Merker om.

- Og i betragtning af, at man generelt mener, at 30 procent af alt sygefravær skyldes problemer på arbejdspladsen eller dårligt psykisk arbejdsmiljø, tyder det på, at vi har fat i noget af det rigtige, siger tillidsrepræsentant Thomas Merker.



Hvornår er det chikane? Det kan være svært at afgøre, men debatten på Vestas har fået kollegerne til at tænke over det.

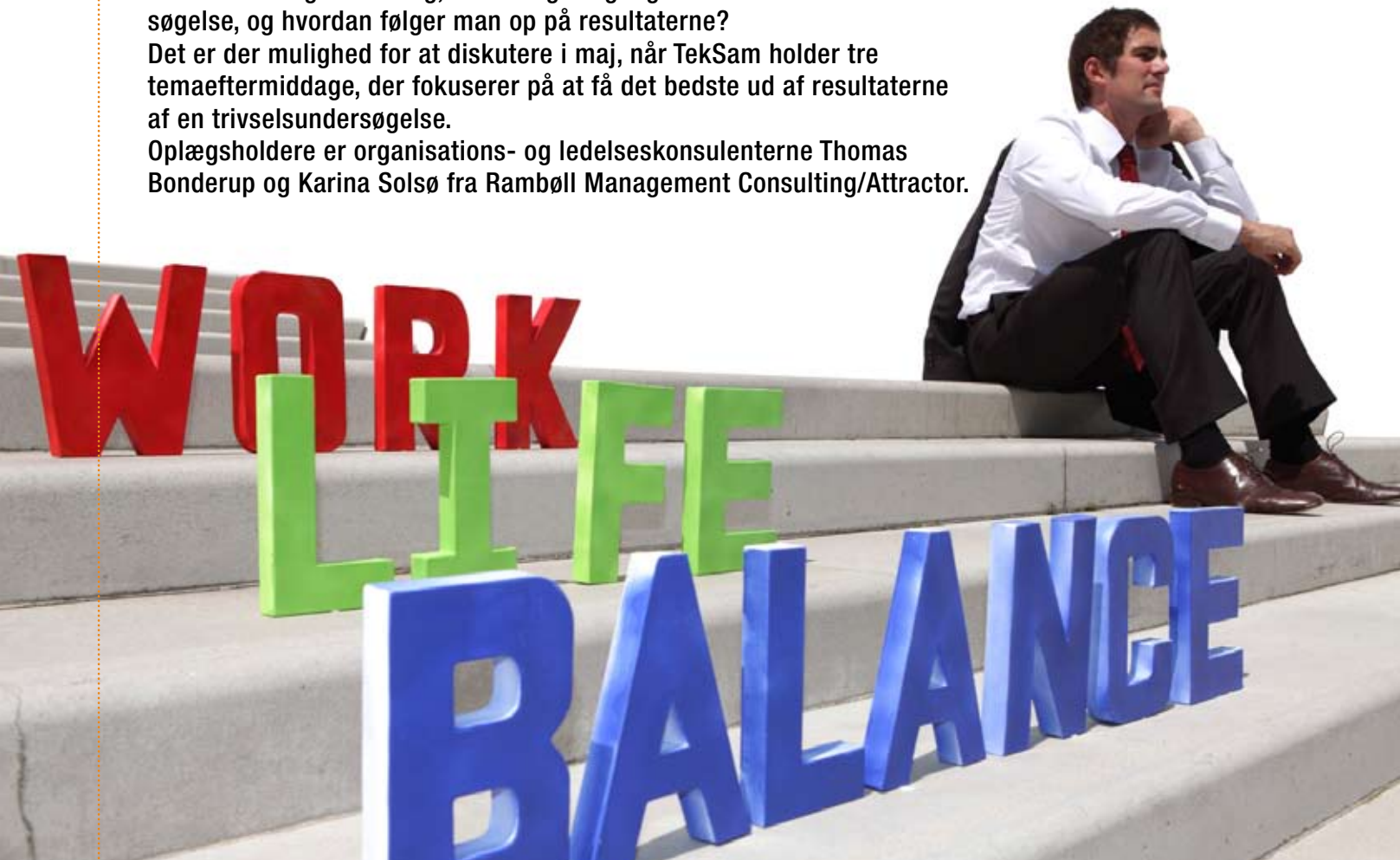


# HVORDAN BRUGES TRIVSELSUNDERSØGELSER?

Hvilke tanker gør man sig, før man går i gang med en trivselsundersøgelse, og hvordan følger man op på resultaterne?

Det er der mulighed for at diskutere i maj, når TekSam holder tre temaeftermiddage, der fokuserer på at få det bedste ud af resultaterne af en trivselsundersøgelse.

Oplægsholdere er organisations- og ledelseskonsulenterne Thomas Bonderup og Karina Solsø fra Rambøll Management Consulting/Attractor.



DER GENNEMFØRES TRE TEMADAGE OM EMNET EFTER DENNE PLAN:

- **Mandag 9. maj:**  
Scandic Randers
- **Onsdag 11. maj:**  
Scandic Kolding *Overtegnet*
- **Torsdag 12. maj:**  
Scandic Roskilde

Der er omkring 50 pladser på hver temadag, og de fordeles efter princippet "først til mølle". TekSam og IBar forudsætter, at der fra hver virksomhed deltager både medarbejder- og ledelsesrepræsentanter.

Tilmelding via [teksam@di.dk](mailto:teksam@di.dk) - eller på TekSams hjemmeside: [www.teksam.dk](http://www.teksam.dk)

- [WWW.TEKSAM.DK](http://WWW.TEKSAM.DK)  
CO-INDUSTRI. TELEFON 3363 8000  
DI. TELEFON 3377 3377

## EVALUERING AF TEKSAMS KONSULENTER

TekSams konsulenter besøger hvert år samarbejdsudvalgene i 70-80 virksomheder. Konsulent-tjenestens indsats dækker alt fra korte møder til projekter, der strækker sig over en længere periode. Bistanden er tilpasset behovet i det enkelte samarbejdsudvalg.

Indsatsen evalueres på en skala fra 0-10 (hvor 10 er det mest positive) – og i 2010 var vurderingen meget positiv:

- 76 pct. svarede 10,9 eller 8 på spørgsmålet "Udbyttet af mødet med TekSam"
- 72 pct. svarede 10,9 eller 8 på spørgsmålet "Blev forventninger til opgavens løsning indfriet"

Følgende kommentarer faldt ved evalueringen:

- "Det mest positive er, at man ikke opfatter at det er to DI/CO-i repræsentanter, der

argumenterer i hver sin retning; men to repræsentanter som fokuserer på at finde en fælles løsning. God oplevelse."

- "TekSams rolle som facilitator på dagen har været gavnligt ift. at give seminaret en fælles referenceramme."
- "Vi har aftalt, at vores SU-møder skal have en anden struktur. Der afsættes mere tid til dialog om fremtiden i stedet for at bruge tiden på præsentationer."
- "Konsulenterne er kompetente og var gode til at holde os på sporet, så vi kom frem til nogle brugbare konklusioner."

Konsulenttjenesten er omkostningsfri for de enkelte virksomheder – læs mere på [www.teksam.dk](http://www.teksam.dk)

## VÆRD AT VIDE

### 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**

Programmet for Årsdagen 2011 bliver drøftet på TekSams udvalgsmøde i slutningen af marts samt i juni. I takt med at temaet og programindholdet bliver lagt fast, vil det blive offentliggjort her på hjemmesiden i løbet af foråret. Endeligt program udsendes medio august; samtidig åbnes der for tilmeldinger. Der er 800 pladser, som fordeles efter princippet "først til mølle" – så reservér allerede nu datoen.

### TO AKTUELLE PJECE

TekSam har udgivet to pjecer, der kan hjælpe virksomhederne i deres arbejde med sygefravær og forandringer. De to pjecer er:

- Klar tale om afskedigelser
- 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)