

TekSam Nyt

Maj 2019

Side
7

**MEJERICHEF PÅ
NØRAGER MEJERI:
-JEG KAN JO OGSÅ BEGÅ FEJL**

**SEKS ARLA-MEJERIER MED I
PROJEKT OM SOCIAL KAPITAL**

Side **3**

Side
13

**HJÆLP HINANDEN.
FORSKERE FOKUSERER
PÅ SOCIAL KAPITAL**



**Det skal være sjovt
at gå på arbejde**

SIDE 3

**Jeg kan jo også
begå fejl**

SIDE 8

**Social Kapital er
noget, vi skaber
sammen**

SIDE 14



**Både medarbejdere
og ledere er mere
aktive**

SIDE 18

**Husk
medarbejderne**

SIDE 21

Skal der skiftes spor

SIDE 23

Værd at vide

SIDE 27

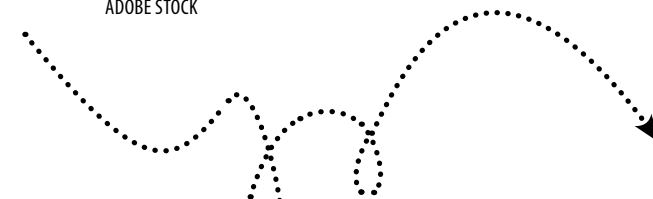


ANSVARSHAVENDE UDGIVER:
TEKSAM SEKRETARIAT,
DI/CO-industri

REDAKTION:
SAMARBEJDSKONSULENTER
JAN LORENTZEN, DI
PETER DRAGSBÆK, CO-Industri

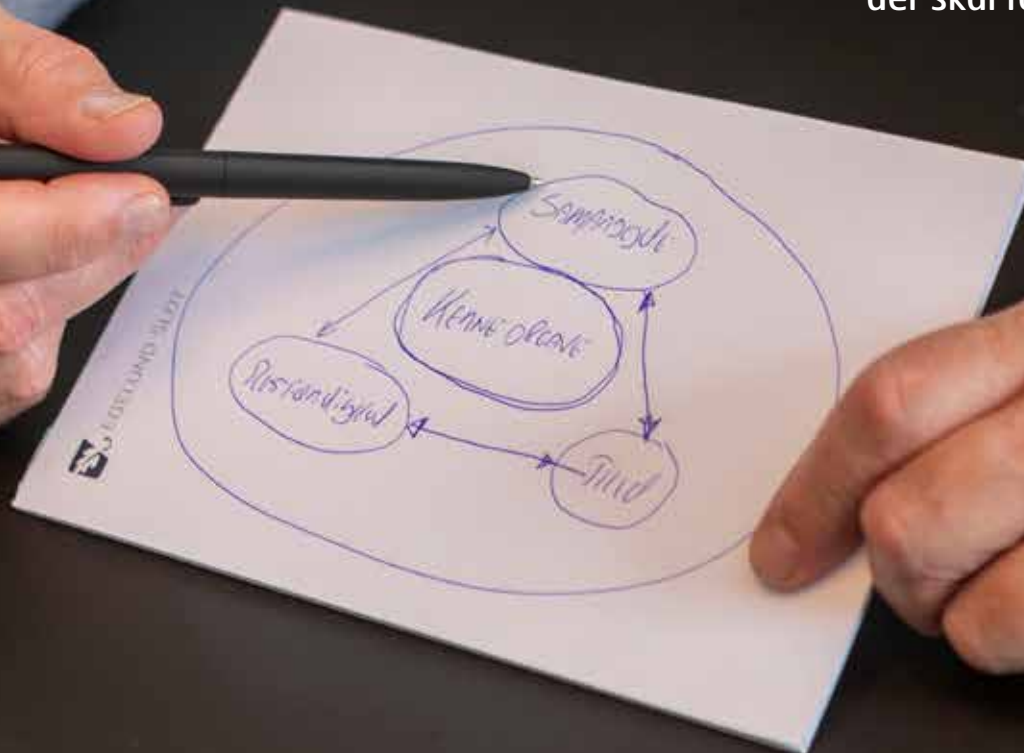
JOURNALIST:
INGRID PEDERSEN
GRAFISK TILRETTELÆGGELSE:
JANNIE JALLOH

FOTO:
KIM AGERSTEN
FLEMMING JEPPESEN
ADOBE STOCK



DET SKAL VÆRE **SJOVT** AT GÅ PÅ ARBEJDE

Forskere fra NFA har kortlagt seks mejeriers sociale kapital, og sammen med medarbejdere og ledere har de lavet handleplaner, der skal forbedre samarbejdet på arbejdspladsen



TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO: KIM AGERSTEN



Thomas Clausen:- Helt konkret handler det om, i hvilket omfang man hjælper hinanden



Seks mejerier indgår i projektet og rapporten



Torben Jans, DI, Thomas Clausen, NFA og Paw Jensen, 3F har samarbejdet med seks mejerier om at styrke den sociale kapital.

jo bedre relationerne er til kollegerne, jo bedre udfører man sit arbejde

Social kapital har fyldt meget i arbejdsmiljøforskningen gennem den seneste halve snes år. Men selv om begrebet er velkendt, var der ikke meget viden om, hvilke metoder der skal til for at opbygge og fastholde virksomhedernes sociale kapital.

-Vi var blandt de første i verden, fastslår seniorforsker, cand.scient.pol., ph.d. Thomas Clausen, fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Seks mejerier, der alle er en del af mejerikoncernen Arla og med i Mejeribrugets Samarbejdsforum, stillede sig til rådighed for forskerne – og forventede bedre samarbejde, bedre kommunikation, bedre psykisk arbejdsmiljø – kort sagt: højere social kapital til gengæld. Det fik de.

Lavere sygefravær er også et af de parametre, man kan

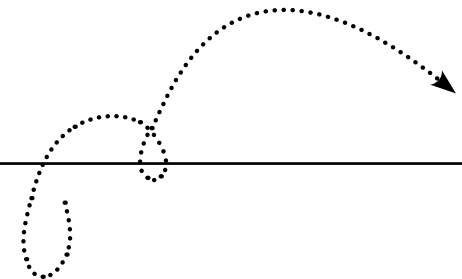
måle psykisk arbejdsmiljø og social kapital på, og selv om sygefraværet på disse seks arbejdspladser i forvejen er lavt, viste det sig også her, at høj social kapital hænger sammen med lavt sygefravær.

DE GODE RELATIONER

Social kapital handler om de samarbejdsrelationer, der er mellem de ansatte på arbejdspladsen – både internt i de forskellige grupper eller teams, mellem virksomhedens forskellige afdelinger, i forhold til nærmeste leder og i forhold til arbejdspladsen som helhed. Alle relationer har betydning, for selv om man har gode relationer til sine nærmeste kolleger, kan det være problematisk, hvis samarbejdet med og relationerne til arbejdspladsens øvrige medarbejdergrupper er dårligt.

Forskerne gik derfor sammen med medarbejderne i udvalgte afdelinger i gang med at udvikle metoder, der kunne undersøge, udvikle og fastholde en høj social kapital på arbejdspladserne ud fra den tese, at jo bedre den sociale kapital er, jo bedre relationerne er til kollegerne, jo bedre udfører man sit arbejde, og jo sjovere bliver det at gå på arbejde.

-Helt konkret handler det om, i hvilket omfang man hjælper hinanden, hvordan man kommunikerer med hinanden, hvordan man har det med hinanden, hvilken tillid man har til hinanden, og hvordan man giver opgaver videre til hinanden, forklarer seniorforsker Thomas Clausen.





Torben Jans: - Arla har i forvejen meget fokus på et godt og sikkert arbejdsmiljø

INTERVENTIONSPROJEKT PÅ SEKS MEJERIER

Seks Arla-mejerier har deltaget i et interventionsprojekt om social kapital. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og to konsulenter fra Mejeribrugets Samarbejdsforum gennemførte projektet, der har til formål at undersøge, hvordan social kapital på arbejdspladsen hænger sammen med produktivitet, engagement, psykologisk velbefindende og sygefravær.

Projektet blev gennemført ved hjælp af et spørgeskema til alle ansatte og efterfølgende workshops og fokusgruppeinterviews på arbejdspladsen. Efterfølgende lavede forskerne en ny spørgeskemaundersøgelse.

Alt dette havde forskerne beskæftiget sig med på den teoretiske plan, og ved at inddrage samarbejdskonsulenterne Torben Jans, DI og Paw Jensen, 3F, fra Mejeribrugets Samarbejdsforum – fik forskerne adgang til viden og erfaringer ude fra virkeligheden.

De to understreger, at dette forum udelukkende beskæftiger sig med samarbejde, hjælper og rådgiver mejeriindustriens samarbejdsudvalg i alle spørgsmål – således også når samarbejdet er udfordret på den enkelte virksomhed.

-Løn og overenskomster tager de voksne sig af, griner Paw Jensen, og netop fordi deres kontakt til hinanden handler om samarbejde og om at skabe et meningsfuldt arbejdsliv, og fordi de begge har et tæt og forankret, tillidsfuldt samarbejde med mejerichefer og tillidsrepræsentanter, så bidrog det til at åbne dørene til mejerierne.

38 WORKSHOPS

Også hos medarbejderne var der hurtig accept af at deltage i projektet.

-Der var opstartsmøder på alle seks arbejdspladser hver for sig, og de var hurtige til at sige ja til at være med, siger Paw Jensen, og de er alle tre enige om, at alle kunne se, at projektet handlede om at 'gøre hinanden gode' – gode kolleger, gode samarbejdspartnere, og processen begyndte med, at alle svarede på et elektroniske spørgeskema, der kortlagde relationer til nærmeste kolleger og ledere, samt til kolleger i andre dele af virksomheden. Svarene var anonyme, men forskerne kunne se, hvilke afdelinger svarene kom fra – og dermed kunne de også se, hvor der kunne gøres en indsats. Herefter blev der nedsat arbejdsgrupper, der i alt arbejdede i 38 workshops, som i fællesskab udarbejdede 57 handleplaner til, hvordan man skaber god, social kapital og dermed bedre arbejdsdage.

Det fremgik også af spørgeskemaerne, hvilke andre afdelinger i mejeriet, man ikke havde så gode relationer

til – det kunne for eksempel være samarbejdet mellem pakkeriet og vedligeholdelse eller produktionen og pakkeriet. Overleveringen af arbejdsopgaver fra den ene gruppe til den anden er ofte der, det halter.

-Vi valgte så at sætte ind, der hvor der var noget at komme efter, forklarer Thomas Clausen.

-Er konflikterne først opstået, kan det være svært bare at få dem løst med en snak

-Det gav god mening at bruge tiden, der hvor man kunne skabe forbedringer. Og medarbejderne havde masser af gode indspark til, hvor man kunne sætte ind for at få samarbejdet til at køre bedre, tilføjer han.

På nogle workshops gik snakken livligt. I andre var den træg at få i gang, for det drejede sig trods alt om følsomme emner, der havde med det kollegiale fællesskab at gøre.

De understreger, at der selvfølgelig også kom brok fra nogle medarbejdere, men den slags er også en vigtig



Paw Jensen:-
Løn og overenskomster
tager de voksne sig af.



del af processen, fordi det også bidrager til at finde ud af, hvor samarbejdet halter.

TÆT PÅ OG LANGT VÆK

Men diskussionerne i disse workshops blev hurtigt sporet ind på, hvordan man får kommunikation og koordinering mellem de forskellige afdelinger og arbejdsopgaver til at glide, for det viste sig hurtigt, at selv om man er tæt på hinanden, kan det føles, som om man er langt fra hinanden, når forventningsafstemningen ikke er på plads.

-Er konflikterne først opstået, kan det være svært bare at få dem løst med en snak, siger Torben Jans, der tilføjer, at når man har travlt, bliver der måske ikke tid til den rolige snak, der kan løsne op for konflikter, og for nogle forekom det lidt kunstigt at skulle sidde i grupper og snakke om tingene, men det var vigtigt, at alle, der var involveret, også bidrog til handleplanen.

Men resultatet var 57 brugbare handleplaner, der lagde

vægt på at være enkle, konkrete og velbeskrevne. Desuden skulle man sikre, at hele teamet følte ansvar for planen og arbejdet med den, og at ledelsen er synlig og bakker op om indsatsen.

Arbejde med social kapital er en kontinuerlig proces, så der skal løbende følges op på den – og flere steder bliver den en fast del af tavlemøderne, så der sikres løbende opfølgning.

-Det nye for mange kolleger er jo nok, at det normalt er i SU, man snakker om disse ting, men i denne proces var det på gulvplan. Her skulle alle involveres, understreger Paw Jensen. Han nævner også, at selv om man spiser i samme kantine, falder det ikke naturligt at tage disse problemstillinger op under frokosten – foruden, at der på nogle mejerier af **produktionstekniske** grunde er sat glasvægge op mellem medarbejderne i kantine.

Thomas Clausen understreger, at det måske er nemt nok at lave handleplaner for, hvordan man skaber gode relationer.

-Udfordringen er jo at udføre dem og holde fast i dem, så de også virker på langt sigt, siger han.

MAN SKABER HÅB

Torben Jans understreger, at Arla i forvejen har meget fokus på et godt og sikkert arbejdsmiljø, så mejeriernes deltagelse var på en måde at skubbe en halv-åben dør ind, men resultatet var, at de største forbedringer skete i de grupper, der havde arbejdet mest med problemstillingerne.

Men også de grupper, der ikke havde nævneværdige udfordringer oplevede, at det var positivt at engagere sig i diskussionerne.

Arbejde med
social kapital er
en kontinuerlig
proces



Konsulenterne Paw Jensen og Torben Jans fra Mejeribrugets Samarbejdsforum hjalp forskeren Thomas Clausen fra NFA med at få adgang til de seks mejerier.

Læs mere om mejeriprojektet her:

file:///C:/Users/INGRID-1/AppData/Local/Temp/Meng_A_Social_kapital_trivsel_og_effektivitet_Mejeriindustrien_2018.pdf

Forskningen er gennemført af Annette Meng, Thomas Clausen, Katrine Dinitzen og Vilhelm Borg, der alle er fra NFA
Se eksempler på handleplaner på side 93.

dk/viden-og-forebyggelse/
psykisk-arbejdsmiljoe/social-kapital/

Men Thomas Clausen fremhæver, at når man sætter sådan en spørgeskemaundersøgelse og den efterfølgende proces i gang, skal man følge op på den.

-Det er ikke nok at finde ud af, hvor skoen trykker. Man skal også være indstillet på at følge op på undersøgelsen, for ellers skaber man bare frustration og skuffede forventninger. Og vi kunne se, at de steder, hvor man

arbejdede seriøst med den sociale kapital, der fik man også noget ud af det, siger han.

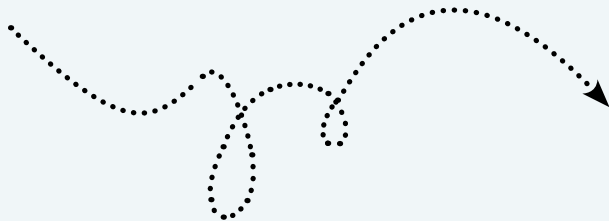
Læringen er også, at jo mere konkret en handleplan er, jo flere lavthængende frugter kan man plukke. Men nogle gange skal der være tale om en total kulturændring i en virksomhed, og den slags tager tid. Men den opfølgende måling på samarbejdsrelationerne og produktiviteten viser, at projektet er en succes.

Og selv om det ikke indgik i undersøgelsen, så viste det sig efterfølgende, at flere end sædvanligt deltog i julefrokosterne. Det er også en måde at måle den sociale kapital på.

Nørager
Mejeri

JEG KAN JO OGSÅ BEGÅ FEJL

På Nørager Mejeri arbejder de meget med social kapital, og medarbejderne bliver inddraget mest muligt i beslutningerne, for ledelsens afgørelser er ikke en garanti mod fejl



TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO: FLEMMING JEPPESEN



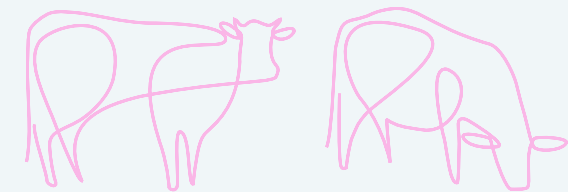
Torben Hovgaard: Hovedparten af ostene er lavet af komælk, men mejeriet har sin egen gedefarm, der leverer råvarer til gedeoste.



-Vi er fælles om tingene, og vi er enige om at have åbenhed og et højt informationsniveau er Torben Hovgaard, Mejerichef, Peter Jensen, produktionschef og Anders Lyngvig, fællestillidsrepræsentant enige om.



Osten må ikke længere kaldes feta, men emballagen er så autentisk, at den ligner noget, der er produceret i Grækenland eller Tyrkiet.



Mens medarbejderne i en af afdelingerne i pakkeriet på Nørager Mejeri var samlet for at lave en handleplan for at styrke arbejdspladsens sociale kapital, erklærede en kollega – lidt irriteret – at hun var grundigt træt af, at ham, der står ved posemaskinen, somme tider bare stod og gloede ud i luften, når der ikke lige var noget, han skulle lave. Samtidig havde hun selv meget travlt ved sit bord, så hun syntes, at ham med poserne godt kunne komme over og hjælpe hende.

-Og det har hun jo fuldstændig ret i. Det var der bare ingen, der havde tænkt på, siger fællestillidsmand Anders Lyngvig, NNF, og griner lidt undskyldende, for han er den kollega, der bare stod og ventede, når han var færdig med

at lægge ost i poser, og han synes selv, at det er et godt eksempel på, at det ikke er dårlig vilje, når kollegerne ikke hjælper hinanden.

-Man tænker bare ikke altid på det, siger han.

DET SKAL VI PRØVE

Mejeriet i Nørager har gennem flere år brugt konsulenterne fra Mejeribrugets Samarbejdsforum til at lave trivselsundersøgelser, og undersøgelserne viser, at det psykiske arbejdsmiljø på mejeriet går i den rigtige retning.

-Så da vi hørte, at der via samarbejdsudvalgene var lavet et stort projekt om social kapital på seks Arla-mejerier, var

det oplagt for os at få lavet et lignende projekt. Det fik vi derfor de to konsulenter Torben Jans og Paw Jensen til at hjælpe os med, forklarer produktionschef Peter Jensen.

Projektet er bare et af mange tiltag, der er blevet gennemført, siden Torben Hovgaard tiltrådte som mejerichef for fire år siden. For hans holdning er, at medarbejderne skal inddrages mest muligt i beslutningerne, og deres viden skal bruges til at træffe de rigtige beslutninger. Det betyder også, at når der skal indkøbes nye maskiner, bliver de medarbejdere, der skal arbejde med dem, inddraget i købet og ser dem på en 3D-tegning. Og når maskinerne er halvt færdige, bliver en gruppe medarbejdere sendt af sted til producenten for at vurdere, om alt ser rigtigt ud, om man



Hver uger leverer landmændene 1,4 millioner mælk til Nørager mejeri



Peter Jensen, produktionschef:
- TekSam laver trivselsundersøgelser for os, og da vi hørte om mejeriprojektet, bad vi også om få et projekt om social kapital

har overset noget, eller om maskinen skal have foretaget ændringer for at kunne fungere optimalt. Torben Hovgaard er helt tryk ved, at medarbejderne kan træffe ligeså gode beslutninger, som han kan. Og selv om han og den øvrige ledelse alene traf beslutninger om at købe nye maskiner, var det ingen garanti for, at der ikke kunne ske fejl.

PROBLEMER VED OVERLEVERING

Trivselsundersøgelsen viste, at folk generelt er glade for deres arbejdsplads, men at der alligevel var plads til forbedringer, og en analyse i mejeriets ti afdelinger resulterede senere i 34 handleplaner til at forbedre samarbejdet og arbejdsmiljøet, og det var undervejs i den proces, at Anders Lyngvigs kollega gjorde opmærksom på, at han godt kunne hjælpe hende, når han havde tid.

De ansatte på mejeriet arbejder i treholdsdrift, og de fleste handleplaner handlede om overleveringer fra det ene hold til det næste, selv om relationer til kolleger i egen gruppe og til ledelsen også er en del af projektet.

-Når man skal lave handleplaner, tager man udgangspunkt

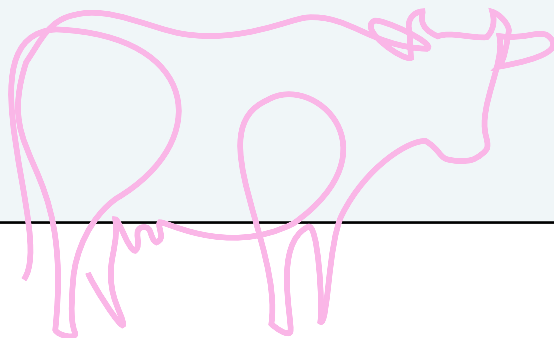
i det, der fylder i hverdagen, forklarer produktionschef Peter Jensen, og så trækker man centrale emner frem og omsætter dem til handleplaner.

-Og det, der fylder mest, er manglende forståelse for andre gruppers arbejde, tilføjer han.

-Pakkeriet siger, at vedligeholdelsesafdelingen ikke laver noget, og vedligeholdelsesafdelingen siger det samme om pakkeriet, siger mejerichef Torben Hovgaard.



Torben Hovgaard:- Medarbejdere, der har det godt, laver bedre produkter og producerer mere.



Disse myter om hinanden blev brugt konstruktivt til at lave aftaler om, hvornår man laver vedligeholdelse af maskinerne, så det griber mindst muligt ind i produktionen, og laboranterne har besluttet at indlede hver arbejdsdag med 5-10 minutters stående møder, hvor man planlægger dagens arbejde og får afklaret, hvordan man for eksempel løser problemet, når der er besked fra pakkeriet om, at nogle prøver driller.

-Det, at man bruger nogle få minutter på at snakke opgaverne igennem, betyder, at de løses lettere i dagens løb, og at noget, der kunne udvikle sig til at stor konflikt, bliver løst i opløbet, siger Torben Hovgaard.

DE ANDRE KAN OGSÅ

På samme måde er det lykkedes at få arbejdet i værkstedet fordelt bedre, ved at én person altid svarer på henvendelser og fordeler opgaverne, selv om kolleger somme tider beder om én bestemt person, som de synes er den dygtigste.

-På den her måde finder de ud af, at andre kan lave reparationerne ligeså godt, siger Peter Jensen, og der er skabt en forståelse for, at det er bedre at lave reparationen færdig på en gang i stedet for at bede reparatøren om at komme tilbage senere.

-På den måde er der mange eksempler på, at vi har fået hverdagen til at fungere bedre, siger han.

BESØG HOS DE ANDRE

Torben Hovgaard er godt klar over, at en stor arbejdsplads, treholdsdrift og mange forskellige grupper betyder, at man ikke altid ved, hvad de andre laver.

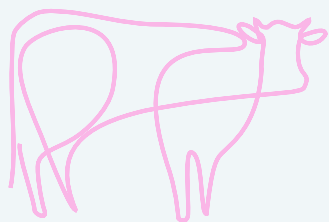
-Nogle havde aldrig set skummesalen, hvor mælken kommer ind, og fløden skummes fra, andre havde aldrig set pakkeriet, forklarer Torben Hovgaard. Derfor har de lavet indsigtsskift, hvor der er tid til at komme på besøg i andres afdelinger og få indsigt i deres arbejde.

-Det havde vi aldrig før. Da blev alle bare på deres plads, men nu er det slut med, at pakkeriet siger, at mejeristerne ikke laver noget, siger fællestillidsrepræsentant Anders Lyngvig, NNF. Det er alle glade for, og nu er det naturligt, at man går på besøg hos kollegerne i en anden afdeling.

-Det er jo nemmere, når man allerede kender hinanden, siger han.

Andre forbedringer kan være, at det er en hjælp for en anden gruppe, at en palle med varer bliver vendt på en anden måde.

-Det lyder simpelt, men det handler om, at man italesætter det, hvis der er noget, man ønsker anderledes, siger Torben Hovgaard. I stedet for at brokke sig over det, de andre leverer til én, går man nu over til dem og siger, hvis der er noget galt.



-Kollegerne har fået større forståelse for hinanden, og når lederne kommer til os, er vi blevet bedre til at sige, hvad vi mener, siger Anders Lyngvig.

Vikarer er vigtige En af de ting Anders Lyngvig er glad for, er, at selv om der er sæsonudsving i produktionen, betyder det ikke, at de fastansatte frygter for deres job. Udsvingene klares ved hjælp af dygtige og stabile vikarer.

-Dem kan vi slet ikke undvære, siger han.

Udsving i produktionen skyldes ikke forskellige mængder mælk, men at osten i sommerhalvåret skal pakkes i mindre enheder, for det er i sommerhalvåret, at de europæiske forbrugere spiser hvid ost i salaten – evt. sammen med grillmaden. Så er de fleste pakker med 100 gram, mens der om vinteren pakkes i dåser med op til 16 kilo i hver.

Et af mejeriets nye succeser er en grilløst, der er be-

handlet, så den kan enten steges, grilles eller laves til ostepomfritter. Den er populær hos mennesker, der skærer ned på kødforbruget.

MODVILJE MOD NY PAKKEMASKINE

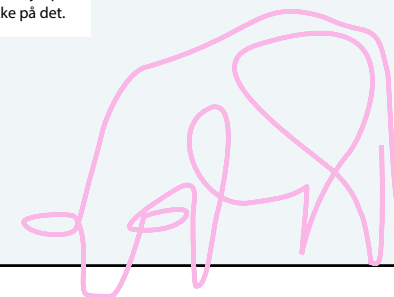
Når der skal ske store forandringer, bliver alle informeret på møder i kantinen.

-Så fortæller jeg, hvilken retning vi skal i, så ingen føler, at jeg går bag deres ryg, siger Torben Hovgaard.

-For os er det positivt, at folk ikke er så nervøse for forandringer. De tænker ikke 'Åh nej, skal der nu sket noget nyt igen', siger fællestillidsrepræsentanten og nævner, at i hans egen afdeling, pakkeriet, var der modvilje – og nervøsitet for jobbene – da der på en af detailinjerne blev indsat en ny pakkemaskine.



Anders Lyngvig, fællestillidsrepræsentant:
Det er ikke ond vilje, når man ikke hjælper kollegerne. Man tænker bare ikke på det.





De største tanke kan rumme 200 tons mælk.

NØRAGER MEJERI

Hver uge omdanner de 130 ansatte på mejeriet 1,4 millioner kilo mælk til hvid ost – det der før en EU-forordning forbød det – blev kaldt feta. Produktet er stadig det samme og

fremstilles af både komælk og gemælk. Kun et par procent afsættes på det danske marked. Noget af det er pakket i så autentisk en emballage, at det får indehaverne af små indvanderbutikker i Århus og København til at love kunderne, at det stammer fra Tyrkiet eller Grækenland, selv om der står Nørager på beholderen.

Nørager mejeri er privatejet og en del af Nordex Food A/S. Osten sælges til flere end 70 lande i verden.



-Nu skal vi have endnu en ny pakkemaskine – og nu kan vi næsten ikke vente til den kommer. Ingen frygter, den vil tage vores job, siger han og fremhæver, at mejeriet sender folk på efteruddannelse i stedet for at fyre, når der er stille perioder.

For Torben Hovgaard er medarbejdernes trivsel vigtig – ikke bare for deres skyld.

-Jeg er helt overbevist om, at medarbejdere, der trives godt, laver gode produkter og producerer mere, siger han. Men han understreger, at der selvfølgelig også er utilfredse medarbejdere.

-Der er bestemt nogle, der synes, det er noget underligt noget, at man nu skal til at snakke om følelser i forbindelse med arbejde på et mejeri, siger han. Det har han respekt for, for selv dem, der er negative og mest brokker sig, kan godt have noget brugbart at sige, så dem tager han også alvorligt.

-Men vi skal jo have udvikling. Ellers kan vi ikke følge med i konkurrencen – og så har vi ikke længere noget mejeri, siger han.

SOCIAL KAPITAL ER NOGET, VI SKABER SAMMEN

Brobygning mellem arbejdspladsens forskellige teams er en vigtig del af dens sociale kapital

Ansatte i danske industrivirksomheder har fået mere indflydelse på deres eget job, og derfor er de blevet mere afhængige af kollegerne. Den sociale kapital er blevet afgørende for medarbejdernes trivsel – og virksomhedens eksistens, og samfundsforskere har flittigt forsket i emnet.

Forskere på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har kortlagt hele den internationale forskning i begrebet social kapital på arbejdspladsen og samlet andres erfaringer i fire rapporter – og efterfølgende forsket i fænomenet på danske virksomheder – blandt andet på seks mejerier.





Vilhelm Borg: -Selv i virksomheder, hvor nogle har større autoritet end andre – for eksempel lufttrafikken – har man lært, at man skal være opmærksom på, hvad andre grupper siger, hvis man vil undgå, at hele trafikken bryder sammen.



-Det særlige ved social kapital er, at man fokuserer på relationerne i og mellem forskellige grupper af medarbejdere i en virksomhed, forklarer seniorforsker cand.psych. Vilhelm Borg, NFA.

Undersøgelsen deler social kapital op i disse tre kategorier:

- samlende (inden for sin egen gruppe)
- brobyggende (mellem teams) og
- forbindende social kapital (mellem medarbejdere og ledelse).

Vilhelm Borg nævner, at samarbejdet mellem forskellige grupper i produktionen er blevet vigtigere, fordi brobygningen mellem kolleger med forskellige funktioner er afgørende for produktiviteten.

-Før i tiden, hvor hver enkelt afdeling lavede hver sin del af en produktion og stillede den på lager, var brobygningen til kollegerne ikke så afgørende, siger han.

-Men i dag, hvor man har minimeret lagrene og arbejder efter just-in-time-princippet, er det afgørende, at den gruppe, der producerer dåserne, har et godt samarbejde med dem, der skal sætte etiketterne på, nævner han som eksempel på, at koordinering og kommunikation er blevet meget vigtigere. Samtidig har medarbejderne i de forskellige produktionsgrupper ansvaret for en meget mere forskelligartet produktion.

det vigtigt at have øje for, hvad de andre bidrager med, hvad man selv bidrager med

-Arla har alene over 100 forskellige typer mælk, nævner han med henvisning til det store interventionsprojekt om social kapital på seks mejerier.

-Denne produktdifferentiering betyder, at der er meget mere koordineringsarbejde for medarbejderne, for der er enormt meget, det kan gå galt, fastslår han.

UFORMELLE BROBYGGERE

Undersøgelser viser, at der er enormt store forskelle, også indenfor den enkelte virksomhed, på, hvor godt samarbejdet – brobygningen – mellem de forskellige teams fungerer.

-Det er ikke så nemt at tale sammen, for selv om man arbejder med det samme produkt, kender man måske slet ikke hinanden, arbejder ikke i samme lokale og tænker ofte ikke på hinanden som enkeltpersoner men som en gruppe, forklarer han.

Derfor skaber det utilfredshed og frustration, når man ikke lever op til hinandens forventninger om, hvordan arbejde bliver overleveret fra den ene gruppe til den anden.

-Måske forventer man, at alting altid kommer til tiden og forstår ikke, når det ikke kan lade sig gøre. Derfor er det vigtigt, at der er formelle eller uformelle brobyggere mellem de forskellige grupper, siger han og nævner, at eksempelvis private bekendtskaber mellem ansatte i forskellige grupper kan udgøre denne brobygningsfunktion. Men opstår funktionen ikke spontant, skal en leder eller kolleger udpege en person til funktionen. En del virksomheder har fundet løsningen ved at repræsentanter fra forskellige grupper deltager i hinandens tavlemøder.

En bølgepapfabrik havde stort held med at mindske spild ved at sørge for god kommunikation langs hele produktionslinjen, så der var gode relationer mellem medarbejderne langs hele linjen – og man kunne gribe ind i tide, når der skete fejl eller uheld.

-I hverdagen opstår der tit nye problematikker, fordi alt ikke forløber efter planen, og så er det vigtigt, at man kan finde en hurtig løsning, siger han og sammenligner med arbejdspladser som hospitaler og beredskabet, der har med livred-

dende aktioner at gøre. Der skal man altid vide, hvad de andre grupper gør, og det er afgørende vigtigt at man lytter til hinanden.

-Selv i virksomheder, hvor nogle har større autoritet end andre – for eksempel lufttrafikken – har man lært, at man skal være opmærksom på, hvad andre grupper siger, hvis man vil undgå, at hele trafikken bryder sammen, siger han.

-Social kapital er noget, vi skaber sammen. Resourcer i form af tid og viden skaber mulighed for at interagere med hinanden, så vi kan opbygge den sociale kapital, hvis motivationen er der, siger han.

Han nævner som eksempel virksomheder, der har forskellige pakkelinjer, der – selvom de er ens opbygget – kører meget forskelligt. Nogle kører hele tiden godt. Andre har konstant afbrydelser.

-Så er det vigtigt, at man er opmærksomme, hjælper hinanden og ikke bare fryder sig over, at man ikke selv har de problemer, siger han.

Vilhelm Borg gør også opmærksom på, at aflønningssystemer kan have betydning for den sociale kapital og på viljen til at hjælpe andre teams. Det motiveres man ikke til, hvis man har et lønsystem, der præmierer ens egen gruppe.



-De fleste mennesker vil jo gerne lave et godt stykke arbejde, og lykkes det at udvikle fælles mål og fælles visioner for virksomheden, er det en fordel for alle. Han nævner, at et af forskningens klassiske eksempler på, hvordan man opbygger god social kapital, stammer fra USA lige efter krigen, hvor fødevaremangel var et problem. Samtidig var der et stort spild i form af indmad fra dyr. Det spiste man helst ikke, men et eksperiment, der involverede foredrag, input fra medarbejderne og mulighed for, at de efterfølgende udviklede deres egne ideer med erfaringer fra egne køkkener, betød, at det lykkedes at bruge indmaden til fødevarer, som kunne sælges. Han nævner også, at Ørsted (tidligere DONG) lykkedes godt med at opbygge en høj social kapital, og alle erfaringer siger, at brobygning mellem de forskellige teams er det vigtigste element.

-At forbedre relationen mellem grupper er ofte der, hvor man skaber de største forbedringer, siger han.

**Læs mere om
social kapital i
virksomhederne her:**

[http://nfa.dk/da/Forskning/
Projekt?docId=bbe29d80-9f27-
485a-bce1-f8391b4e8180](http://nfa.dk/da/Forskning/Projekt?docId=bbe29d80-9f27-485a-bce1-f8391b4e8180)

[https://amid.dk/viden-og-fore-
byggelse/psykisk-arbejds-
miljoe/social-kapital/](https://amid.dk/viden-og-forebyggelse/psykisk-arbejds-miljoe/social-kapital/)



TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO: NFA | ADOBESTOCK

BÅDE MEDARBEJDERE OG LEDERE ER MERE AKTIVE

Cand.
psych.
Malene Friis
Andersen,
NFA

Forskning i social kapital viser, at relationer mellem ledere og medarbejdere er under forandring

Lederne skal ikke længere lade, som om de er alvidende, og medarbejderne skal i højere grad spille ind med deres viden. Det er en af konklusionerne af danske forskeres gennemgang af al international litteratur i forskning i social kapital.

-Når der drejer sig om social kapital i virksomhederne, er det især et skandinavisk fænomen, siger cand.psych. Malene Friis Andersen, der er en af forfatterne bag fire rapporter om international forskning i social kapital. Forskningen viser, at relationen mel-

lem medarbejdere og ledere forandrer sig i takt med, at samfundet og produktionsformerne udvikler sig.

-Arbejdet bliver mere uforudsigeligt, og produktionen bliver mere differentieret, og derfor kommer medarbejdernes specialviden og erfaring mere i spil, og lederen er ikke længere, den 'alvidende', der ved, hvordan tingene skal gøres, understreger hun.



**Lederne
skal netop kunne
acceptere, at med-
arbejderne har en
specialviden, som de
kan gøre brug af**

Derfor får begge parter en anden rolle i forhold til hinanden. Relationen mellem dem bliver en anden, fordi medarbejderne bliver mere aktive, og lederen skal være i stand til at inddrage medarbejdernes viden i sine beslutninger. Derfor er det vigtigt, at der er etableret en relation mellem dem, så de kan påvirke hinanden.

-Og lederne skal netop kunne acceptere, at medarbejderne har en specialviden, som de kan gøre brug af, inden der træffes beslutninger. På den måde bliver de begge mere aktive i deres nye roller, siger hun og understreger, at det kan være vanskeligt for begge parter at acceptere de nye roller, for medarbejderne skal også acceptere, at lederen kan være tvivlende og søgende. Tidligere har en leder skullet være alvidende og kunnet virke skråsikker, men sådan er rollen ikke i dag.

Malene Friis Andersen understreger, at selv om medarbejderne også er forpligtet til at bringe deres viden i spil, er det lederen der træffer beslutningen.

-Ledelsesretten er ikke bragt i spil, selv om det i moderne produktion er reelt at vise, at man ikke ved alt, understreger hun.

KRÆVER TILLID

For at dette kan fungere, kræver det, at relationerne grundlæggende er præget af tillid, og at de to parter føler, de er på samme hold, selv om der sagtens kan være uenighed om konkrete emner. Begge parter skal være klar over, at selv om man har diskussioner og er uenige, handler det aldrig om, at den ene part skal tabe ansigt, men at diskussionen kan føre frem til bedre beslutninger, og at det i sidste ende betyder et bedre arbejdsmiljø, bedre trivsel og fastholdelse af medarbejdere.

Malene Friis Andersen nævner, at det kan kræve en kulturel ændring i mange virksomheder.

-Den amerikanske professor Amy Edmonton påviser i sin forskning, at det er vigtigt, at man også kan erkende

Social kapital er ikke et mirakelmiddel

sine egne fejl og tvivl. Man skal bringe både sine succeser og sin tvivl i spil, indgå i en åben samtale og forstå sin arbejdsplads som en konstant læringsituation og altid være åben for andres input, forklarer hun.

Denne kulturændring kommer ikke af sig selv, så virksomheden skal give tid til at fremme denne kultur, så der er tid til læring, og mister man den sociale kapital og tillid, der er opbygget mellem medarbejdere og ledelse, mister man også den sociale lim, der knytter virksomheden sammen.

-Selv om der er travlt, skal man være klar over, at relationer tager tid, og det kan være dyrt at udsætte relationsopbygningen 'til i morgen', selv om man føler, man arbejder under et masstivt produktionspres.

-Så risikerer man nemt, at konflikter går i hård-

knude, siger hun og nævner, at den sociale kapital ikke er noget, der kan sættes i banken og gemmes til dårlige tider. Det er noget, der kræver konstant opmærksomhed, og som er en del af hverdagens omgangsform.

IKKE ET MIRAKELMIDDEL

En leders muligheder afhænger jo også af, hvordan rammerne er, hvordan er ledelses-spændet, hvor mange mennesker er man leder af – alt det er afgørende for, om man kan skabe høj social kapital i virksomheden.

-Social kapital er ikke et mirakelmiddel, konstaterer hun. Men på arbejdspladserne er det vigtigt at vide, hvad man er sammen om, og at man har en fælles forestilling om kerneopgaven, uanset om man er en industrivirksomhed, en organisation eller en uddannelsesinstitution, fastslår hun.



Malene Friis Andersen:
-Social kapital er ikke et
mirakelmiddel.

HUSK MEDARBEJDERNE

Professor
Karina Nielsen

Ledelsen har somme tider så travlt med at udtænke og gennemføre forandringer i virksomheden, at medarbejdernes input bliver glemt. Det er en skam, siger professor Karina Nielsen, der er forsker og underviser på Sheffield University

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
ADOBE STOCK



Karina Nielsen: –Medarbejderne har ikke været igennem den samme proces som ledelsen og derfor forstår de ikke altid årsagen til ændringerne.

KARINA NIELSEN

Karina Nielsen er professor på Institut for Arbejdspsykologi på Sheffield Universitet, Storbritannien. Hun er specialist i forandringsprocesser og har tidligere arbejdet på det danske NFA, Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø.

Hun har udviklet og afprøvet modeller, så virksomheder og organisationer kan designe, gennemføre og evaluere organisatoriske interventioner for at fremme medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø under forandringsprocesser, og hun forsker i, hvordan man forhindrer, at forandringsprocesser ødelægger de ansattes arbejdsmiljø.

Oftentimes ender en forandringsproces galt, fordi medarbejderne ikke er blevet ordentlig informeret undervejs.

Det siger professor Karina Nielsen, University of Sheffield, der er specialist i emnet og underviser i organisationsforandringer flere steder i verden. Hun er dansk, har en fortid på Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø, NFA, og mener, at hendes danske baggrund og den danske samarbejds kultur er en af de ting, der interesserer udenlandske virksomheder og forskningsinstitutioner.

-Danmark er en helt anden verden sammenlignet med de lande, jeg ellers kender, fordi vi er præget af Grundtvig og principperne om livslang læring, siger hun.

-Når man foretager store forandringer, er det vigtigt at have de basale principper på plads, fastslår hun, og dermed mener hun, at medarbejderne får indflydelse og bliver inddraget.

-Det er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på at spørge om medarbejdernes holdning, siger hun. Nå ledelsen i nogle tilfælde overser denne indlysende men centrale ting, skyldes det ikke ond vilje, men at den øverste ledelse har deltaget i mange møder, og hele forandringen har været igennem en modningsproces hos ledelsen, så den ved, hvad den vil opnå.

-Hele denne modningsproces har medarbejderne jo ikke været en del af, og derfor forstår de ikke altid årsagen til ændringerne.

Nogle forandringer i en virksomhed er så store, at man efterfølgende skal betragte alle medarbejdere som nyansatte

-Derfor er det vigtigt, at de også kommer igennem denne tankeproces, understreger hun og tilføjer, at medarbejderne i produktionen jo også ved, hvad der rent praktisk kan lade sig gøre, og hvad der er hensigtsmæssigt. Det er vigtigt at bruge denne viden i sine overvejelser.

På samme måde skal den øverste ledelse også huske på et tidligt tidspunkt at inddrage mellemlederne, der også kan bidrage med værdifuld viden og erfaringer.

-De føler tit, de sidder som lus mellem to negle, og i forbindelse med forandringer føler de sig tit meget pressede – både af ledelse og medarbejdere. Derfor er det vigtigt, at de både bliver orienteret og inddraget, siger hun.

BRUG BRÆTSPIL

Hun laver stadig interventionsforskning med kolleger fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, og i et af disse projekter undersøger de alternative metoder for at gennemføre forandringer bedst muligt. En af dem er at bruge brætspil – ligesom Matador, men med et andet og mere avanceret indhold.

-Indholdet kan være, at der er otte medarbejdere i en bus, Peter hopper af, og man kan ikke køre videre, før han er med igen, nævner hun som eksempel. Andre brætspil er specielt udviklet til, at mellemledere bliver klædt på til at deltage i store omvæltninger. En af modellerne er IGLO-modellen, hvor hver medarbejder skal se sin egen rolle i forløbet.

Nogle forandringer i en virksomhed er så store, at man efterfølgende skal betragte alle medarbejdere som ny-

ansatte, der skal finde deres placering i organisationen – nøjagtig som da man kom den første dag. Hun sammenligner med, at en redaktion har været vant til at lave en papiravis, men i stedet skal lave en netportal.

-Eller i industrien, hvor man tager ny teknologi i brug. Det er forholdsvis konkret, men så er det værd at overveje, om medarbejderne har de færdigheder, der er brug for. Her er det vigtigt at lave en matrix med de enkelte medarbejders kompetenceprofiler, så man kan få overblik over, hvad man har, og hvad man mangler, så man kan komme i gang med efteruddannelse. Det er også vigtigt at give mulighed for, at nogle får efteruddannelse straks, mens andre, der ikke har lyst straks, kan få lov at vente.

Den slags tiltag er med til at inddrage medarbejderne og give dem tryghed i forhold til forandringerne.

Karina Nielsen minder også om, at der i alle organisationer findes 'brokkerne', der er imod enhver form for forandring. Dem skal man også inddrage, for også de kan have gode, relevante kritikpunkter.

DE OVERLEVENDE FØLER SKYLD

Men også i relationerne internt i de enkelte grupper har forandringer betydning – ikke mindst, hvis der er sket fyringer, og de tilbageblevne skal finde sig til rette.

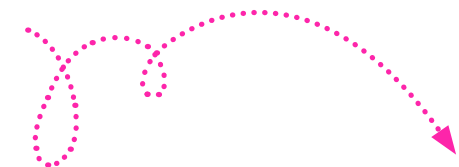
-Her taler man somme tider om 'overlevelsesskyld' hos dem, der ikke er blevet fyret, siger hun.

Resten af gruppen skal stadig fungere som en gruppe men på nye betingelser, og hun nævner, at har man været 30 år i samme virksomhed, kan det være svært at arbejde med nye relationer. Her kan det være en ide at ryste folk sammen med teambuildingaktiviteter og diskutere regler for godt samarbejde.

RYGTERNE

Det værste der sker, når medarbejderne ikke bliver informeret under omstrukturings- eller andre forandringsprocesser, er, at så får rygterne magten.

-Det er langt værre, end hvis ledelsen melder ærligt ud, at den endnu ikke helt ved, hvor virksomheden er på vej hen, siger hun og understreger, at i de færreste tilfælde ved ledelsen præcist, hvordan det hele skal forløbe. Det er i orden at prøve ting af og tilpasse forandringerne undervejs.



Senere i år afslutter Johan Abildgård Simonsen på NFA et stort interventionsprojekt om det psykosociale arbejdsmiljø i forbindelse med forandringsprocesser.

-Og det skaber respekt hos medarbejderne, hvis man fortæller om denne usikkerhed, siger hun. Men hun indrømmer også, at det kræver mod af en ledelse at indrømme, at den ikke præcist ved, hvor den er på vej hen.

Ledelsen skal være klar i spyttet, og selv om medarbejderne ikke kan få indflydelse på alle beslutningerne, er det vigtigt, at de bliver orienteret – og vigtigt, at ledelsen kommer med en forklaring på, at man tager bestemte skridt.

TAG SMÅ SKRIDT

Netop for at alle kan følge med er det vigtigt, at man tager små skridt og ikke kæmpehop og forsøge at få alle forandringer gennemført på én gang.

-Hvis medarbejderne ikke har hørt andet end rygter, og der kommer mange forandringer på en gang, risikerer man, at de bliver genstridige.

-Og det er naturligt nok, at der opstår modvilje, hvis man føler, man bliver kørt over og slet ikke har haft indflydelse, konstaterer hun.

Hvis man undrer sig over, at alle store forandringer ikke foretages på denne – indlysende måde, forklarer hun det med, at ledelsen selv har gået alle tankeprocesserne igennem mange gange, og undervejs har de glemt, hvordan det hele startede, og at alle andre ikke har været igennem den samme tankeproces.

-De har simpelt hen glemt, at dem der får dagligdagen til at køre, ikke har været inddraget i overvejelserne, siger hun.

NÅR DET ER GÅET GALT

En forandringsproces, der er gået galt, kan godt rettes op ved hjælp af de samme inddragende mekanismer. Hun nævner f.eks. et projekt i det danske postvæsen for nogle år tilbage, hvor medarbejderne ikke følte, de havde mulighed for at øve indflydelse på ruteomlægninger. Der blevet brugt et softwareprogram, der ikke tog højde for, at ruter blev skåret over af store veje, som postbudene ikke kunne krydse. Så ruterne måtte ændres igen.

En løsning blev, at når systemet havde planlagt ruterne, var der en høringsperiode, hvor medarbejderne var med til at justere ruterne.

MED I PROCESSERNE

Karina Nielsen underviser ikke kun i forandringsprocesser. Hun bruger stadig tid ude i virksomhederne og sidder med i styregrupper, for hun har lyst til at være med til at udvikle nye værktøjer, der kan gøre omstillingsprocesser bedre.

-Det er en stor tilfredsstillelse at kunne forske og samtidig være med til at hjælpe virksomhederne, siger hun.



SKAL DER SKIFTES SPOR

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO: ADOBE STOCK

Er en kollega/medarbejdet på vej ud af arbejdsmarkedet på grund af fysisk eller psykisk nedslidning, er der mulighed for at skifte spor – og blive på arbejdsmarkedet

Medarbejdere i 20 brancher – herunder i nogle industrivirksomheder – der frygter at blive nedslidt, før de når pensionsalderen, kan nu få støtte til at skifte spor. Der er afsat 100 millioner kroner over fire år til at videre- eller efteruddanne sig til et job, der kræver færre kræfter.

TekSam holder i begyndelsen af maj tre orienteringsmøder om mulighederne for sporskifte. Møderne henvender sig til medlemmer af samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøorganisationer, regionale arbejdsmarkedsråd, uddannelsesorganisationer og faglige organisationer

-Har man brug for at skifte til et andet arbejde og først uddanne sig i en anden retning, kan man kontakte sin daglige leder eller sin fagforening, siger samarbejdskonsulent Erik Mosegaard, CO-industri. Han forventer, at en del medarbejdere i industrien vil få glæde af ordningen.



ET STÆRKT ARBEJDSMARKED

Baggrunden for støtteordningen er, at et stærkt arbejdsmarked kræver fokus på omstilling og efteruddannelse gennem hele livet, så mennesker, der føler sig fysisk og psykisk nedslidte, ikke ender med at forlade arbejdsmarkedet for tidligt men får mulighed for at uddanne sig til et mindre nedslidende job.

Beskæftigelsesministeriet har lavet en kampagne for at gøre opmærksom på ordningen, og beskæftigelsesminister Troels Lund Poulsen siger i den forbindelse, at der ingen nemme løsninger er på at komme nedslidning til livs, men at man kan komme langt, hvis arbejdspladserne bliver bedre til at passe på sine ansatte og forebygge, at de bliver slidt ned af deres arbejde.

Han erkender, at der desværre er mange, der bliver slidt ned af deres arbejde, og som har brug for et mindre belastende job for at kunne blive på arbejdsmarkedet.

-Derfor er det afgørende, at virksomheder og ansatte får mere fokus på mulighederne for omstilling, siger han.

Virksomhederne kan få op til 120.000 kroner til medarbejderen, der vil skifte spor. De kan desuden få penge til at dække udgifterne ved at administrere ordningen.

EGEN ELLER ANDEN VIRKSOMHED

Samarbejdskonsulent i DI, Flemming Jørgensen, siger, at lederne vil hjælpe de medarbejdere, der har behov for at skifte arbejde med at finde vej gennem reglerne.

Det er den enkelte nedslidningstruede medarbejder, der selv skal bede om uddannelse, hvis han/hun ikke mener, der er mulighed for, at de kan holde til efterløns- eller pensionsalderen.

Flemming Jørgensen fremhæver, at man enten kan blive fastholdt i sin egen virksomhed eller uddanne sig til job i en anden. Han nævner som eksempel, at slagteriarbejdere, der er truet af nedslidning, kan lære at overtage kontrolgaver eller overvågning og registrering.

Han er klar over, at nogle kan føle, der er barrierer for at skifte job.

-Det kan være manglende it-færdigheder eller besvær med at skrive en ansøgning. Men det er noget af det, de kan få hjælp til. Man skal bare henvende sig til sin tillidsrepræsentant eller leder, siger han. De omtalte møder i begyndelsen af maj har klædt både ledere og tillidsrepræsentanter på til at hjælpe og vejlede.



**Møderne
foregår
i tidsrummet
kl. 13.00
og 15.00**



6. maj 2019

Scandic Aalborg Øst
Hadsundvej 200
9220 Aalborg Ø



9. maj 2019

Scandic
Sydhavnen KBH.
Sydhavnsplads 15
2450 Kbh. SV



8. maj 2019

Scandic Kolding
Kokholm 2
6000 Kolding

Værd at vide

TEKSAM INVITERER TIL INFORMATIONSMØDE OM SPORSKIFTEORDNINGEN

Har medarbejdere eller kolleger behov for at skifte spor i arbejdslivet, kan I høre mere om mulighederne på disse tre temadage:

Møderne foregår i tidsrummet kl. 13.00 og 15.00.

Den 6. maj 2019, Scandic Aalborg Øst, Hadsundvej 200, 9220 Aalborg Ø,

Den 8. maj 2019, Scandic Kolding, Kokholm 2, 6000 Kolding

Den 9. maj 2019, Scandic Sydhavnen København, Sydhavnsplads 15, 2450 Kbh. SV

På informationsmødet fortæller vi om baggrunden for indsatsen. CABI vil orientere om det opsøgende arbejde ude i virksomhederne og den støtte, de kan yde virksomheder og medarbejdere

Målgruppen for informationsmødet er: Virksomhedsledere og medarbejdere (SU/AMO), regionale arbejdsmarkedsråd, uddannelsesinstitutioner og lokale faglige organisationer, der repræsenterer målgruppen.

I kan søge om sporskifte inden for følgende brancheområder: - Installation og reparation af maskiner og udstyr - Nærings- og nydelsesmidler - Slagterier - Transport og passagerer - Transportmidler - Træ og møbler - Vand, kloak og affald

TILMELD DIG HER <https://teksam.dk/Portals/0/Arrangementer/Sporskifte/Invitation%20til%20regionsmøde%20Sporskifte%203.pdf?ver=2019-04-10-012313-940>

KONTAKT TIL TEKSAM

Samarbejdskonsulenterne kan kontaktes via TekSams sekretariat:

Jan Lorentzen, DI: jlo@di.dk

Telefon: 3377 3632

Peter Dragsbæk, CO-industri:

pd@co-industri.dk

Telefon: 3363 8013

WWW.TEKSAM.DK

