

# NÅR SU FÅR NYE KOMPETENCER

Erfaringer fra otte virksomheder



# Indhold

Når SU får nye kompetencer.....	4
SU bliver mere kompetent, når de går i aktiv dialog med alle ansatte .....	8
Fokus på spild.....	14
Når SU tager ansvaret for sammenhæng i organisationen og er en aktiv formidler mellem dele af virksomheden.....	18
SU kan skabe sammenhæng i virksomheden. Hvad sker der, når SU skaber klarhed om rammer, roller og opgaver? .....	22

Ansvarshavende udgiver:  
TekSam sekretariatet  
DI og CO-industri

REDAKTION:  
Samarbejdskonsulenter  
Dion Danekilde, DI  
Peter Dragsbæk, Co-industri

JOURNALIST:  
Ingrid Pedersen

GRAFISK  
TILRETTELÆGGELSE:  
Jannie Jalloh

FOTO:  
Jørgen True • Niels Aage Skovbo •  
Lars Rønbøg • frontzonesport •  
iStockPhoto • Palle Peter Skov

CO-meddelelser nr. 2013/078

TRYK:  
Kailow Graphic

# NÅR SU FÅR NYE KOMPETENCER

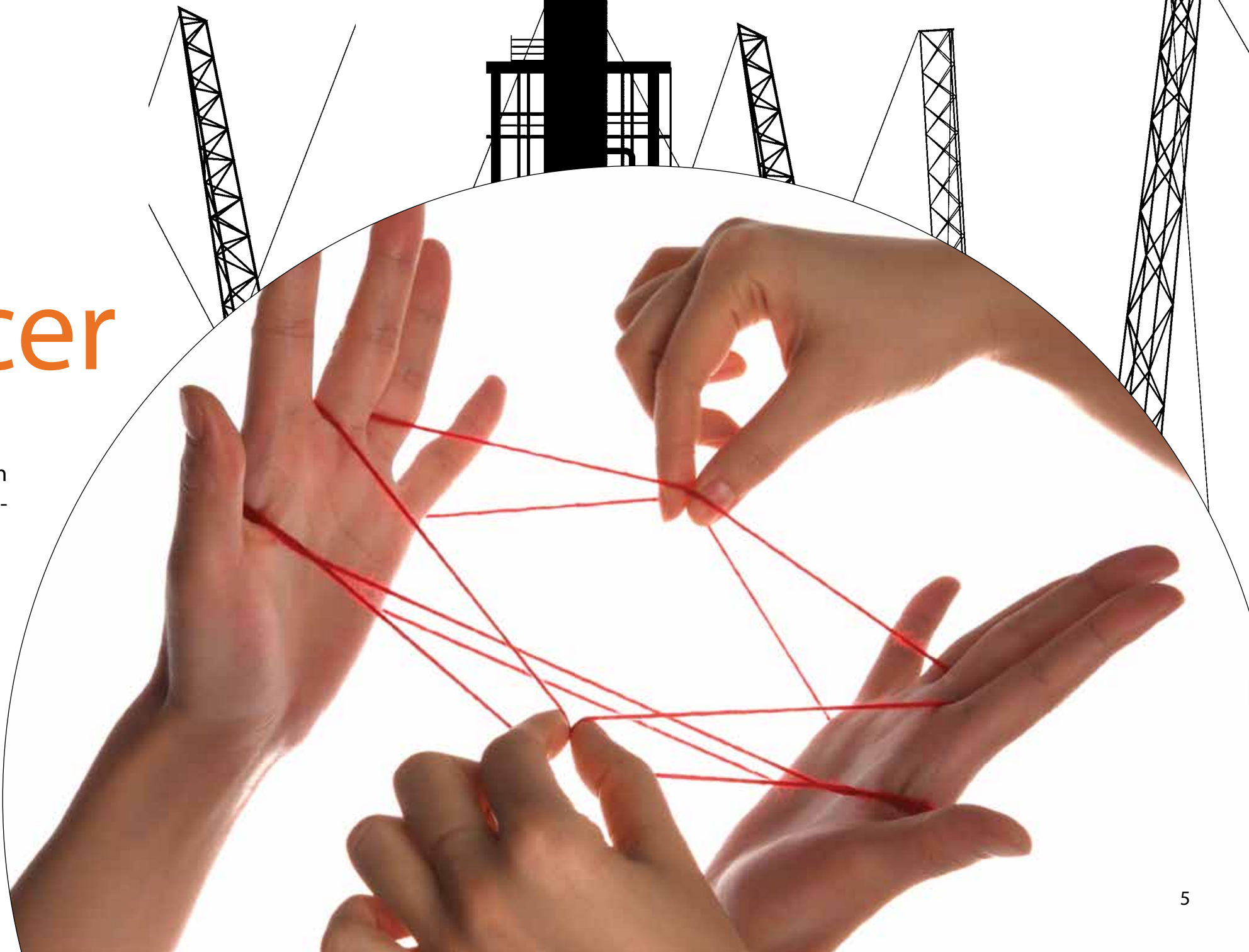
Erfaringer fra otte virksomheder

# Når SU får nye kompetencer

Otte virksomheder har sat deres samarbejdsudvalg i spil på en helt ny måde. DI og CO-industri inviterede en række virksomheder til at indgå i projekterne 'Produktivitet og SU' og 'Det kompetente samarbejdsudvalg'.

Projekterne blev gennemført i løbet af 2012 og har resulteret i forandringer i alle virksomhederne. Fælles for alle samarbejdsudvalgene er, at de har rykket sig og er kommet i dialog med resten af organisationen.

Erfaringerne fra projektet peger på, at et samarbejdsudvalg udvikler sin kompetence, når samarbejdsudvalget systematisk samarbejder om at udvikle udvalgets evne til at tage initiativer og udfører opgaver, der har fokus på SU's hovedopgave: at skabe produktivitet og trivsel overalt i virksomheden. Og at samarbejdsudvalget i dette arbejde, arbejder på en sådan måde, at der skabes en tæt dialog med og i hele virksomheden, så arbejdet giver mening for alle, og så der skabes tillidsfulde og respektfulde relationer i hele organisationen. Og når samarbejdsudvalget tager fat på den opgave, det er at formidle viden og skabe sammenhæng i virksomheden.

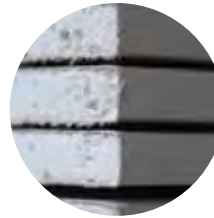


På **Dantherm Airhandling** tager SU en gang om måneden på ekskursion til virkeligheden. Udvalget besøger en produktionsafdeling og hører, hvordan den har udviklet sig. På maskinfabrikken Tresu er de klar over, at der findes masser af viden blandt medarbejdere i produktionen. Den forsøger de at systematisere og bruge, og de har skabt et helt nyt samspil mellem produktion, udvikling og kontor. På RMIG blev leveringssikkerheden forbedret i perioden. Brug af SU blev en måde at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø på. Det skaber et håb om, at tingene kan forbedres, og at der kan findes løsninger til, hvordan det kan gøres.

**Daloon** lavede en arbejdsmiljøundersøgelse og agerer på det, der kom frem. De fokuserer på, at samarbejdet er meget betydningsfuldt. Der er skabt roller og regler, man skal være opmærksom på.



Dantherm



KnaufDanogips

Slagteriet **Tican** har moderniseret samarbejdet og er gået bort fra kun at have én tillidsmand til at fordele arbejdet på flere, så der nu er flere samarbejdsudvalg og mere lokalt samarbejde. Det styrker samarbejdet og gør SU mere kompetent, for det viser sig, at SU løser problemerne.



Tican

På **KnaufDanogips** var der et stort besparelspotentiale, som SU har været med til at "indfri". SU blev involveret i at formindske spildet. Det fjernede ligegyldighed over for nogle arbejdsopgaver og gav større arbejdsglæde. Man taler mere sammen. SU tager ansvar. Virksomhedens sociale kapital bliver synlig.



BASF

På **BASF** er man klar over, at virksomheden også skal være konkurrencedygtig internt i koncernen. SU var helt nyetableret, og spildtid blev gjort synlig med en Brown paper analyse/værdistrømsanalyse. Medarbejderne har fået mere indflydelse og hjælper hinanden mere end før.

**SK Forsyning** Forsyning er fusioneret af syv forskellige virksomheder fra de fire gamle kommuner. De er nu samlet i én virksomhed. Samarbejdsudvalget har været med til at skabe en fælles kultur med forståelse for alles bidrag til den fælles opgave i den store virksomhed.



SK Forsyning



Daloon

# SU bliver mere kompetent, når de går i aktiv dialog med alle ansatte

Et aktivt SU er med til at skabe kontakt til medarbejdere i alle dele af virksomheden. SU fortæller positive historier og får nye ideer til at brede sig



På **Dantherm Airhandling** er samarbejdsudvalget med til at fortælle "den gode historie" fra virksomhedens forskellige afdelinger til kollegerne. Det foregår på den måde, at samarbejdsudvalget en torsdag morgen hver måned – inden mødet i samarbejdsudvalget – går på besøg i én af virksomhedens afdelinger. Her fortæller de ansatte, hvilke forbedringer, der er sket i deres afdeling. Formålet er at få kompetencer og viden om virksomhedens udvikling ind i samarbejdsudvalget. Eksemplerne handler ofte om nye metoder, som andre kan blive inspireret af. Virksomheden arbejder helt bevidst med at gøre samarbejdsudvalget mere aktivt og inddrage det i at fremme produktiviteten.

- Ideen var at give SU en konkret opgave og inddrage SU i det fremadrettede arbejde. Det passede godt at inddrage SU i hele virksomhedens strategiarbejde, siger adm. direktør Jesper Holm Thorstensen.

Disse ekskursioner ud i virkeligheden har gjort SU synligt for alle medarbejdere og viser, hvordan der arbejdes med konkrete forbedringer.

Inden SU kommer på besøg i en afdeling, har alle forberedt sig, så de kan fortælle om de forbedringer, de har foretaget. Fabrikschef Klaus Breinholt beskriver, at SU er blevet en slags formidlere af, hvad der sker i virksomheden.

- Det har virkelig gjort SU mere kompetent og har været med til at gøre indførelse af lean mere overskuelig, fortæller han.

Adm. direktør Jesper Holm Thorstensen siger, at når man optimerer og forbedrer et sted, påvirker det også andre, og det har SU været med til at booste.

Interessen for SU, og for at følge med i hvad SU foretager sig, er dermed blevet meget større, og der er opstået en god stemning omkring hele SU.

På **RMIG** var det et stort ønske at lade SU beskæftige sig med lidt tungere emner end sædvanligt. SU skulle være mere opsøgende og nytænkende og være mere opmærksom på vedligeholdelse af maskinparken og på orden og ryddelighed overalt på fabrikken. Desuden var der et problem med meget krænkende graffiti på toiletterne. Det skulle der findes en løsning på at fjerne, og en måde at forhindre at det opstår igen.



Dantherm



Daloon

På **BASF** var SU helt ny-etableret, da virksomheden besluttede sig for at være med i projektet. SU har arbejdet meget bevidst med at skabe en fælles kultur i virksomheden og være med til at samle viden fra forskellige dele af BASF.

Når en medarbejder fra salgsafdelingen observerer, at der sker noget i markedet, er han hurtig til at vende tilbage til produktionsafdelingen og gøre opmærksom på det.

- Det er utroligt vigtigt at få medarbejdernes input om, hvordan tingene foregår på fabrikken. De har tit de mest oplagte løsninger på de problemer, der opstår, siger kvalitetschef Eva Christiansen.

Medlemmerne af SU har også været rundt på fabrikken og samlet input om trivsel og effektivitet og fået sikkerhed og arbejdsmiljø gjort til en del af arbejdet.

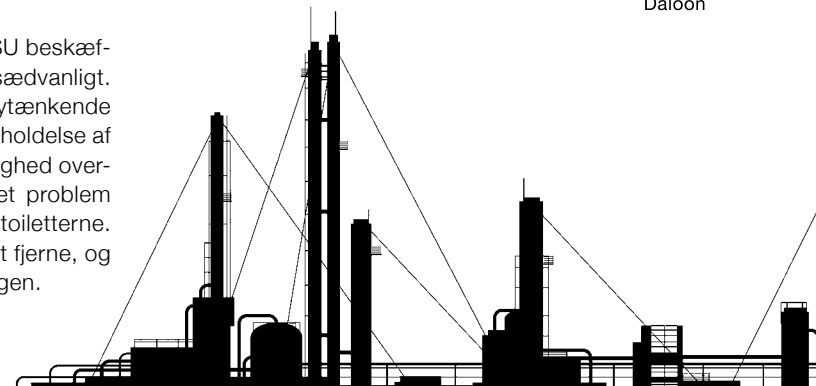
På **Daloon** har det været en del af projektet, at SU skal være med til at få de enkelte teams og samarbejdet mellem dem til at fungere bedre. Alle medarbejdere skulle udfylde et spørgeskema om, hvordan teamet fungerede og senere svare på, hvad de selv kunne gøre, for at arbejdsdagen blev bedre. Denne undersøgelse var foranlediget af samarbejdsudvalget.

Sten Petersen, der er medarbejdervalgt medlem af SU, siger, at det var vigtigt, at alle følte sig trygge ved at indgå i undersøgelsen, for der var nogle spøgelses fra fortiden om, at folk var blevet fyret for at åbne munden. Derfor er det vigtigt, at folk tør fortælle om problemer og mulige løsninger – uden at frygte afskedigelse.

Han siger, at det er svært at pege på konkrete målbare resultater, men samarbejdsudvalget er blevet mere synligt og mere aktivt, og nu arbejder man aktivt med problemerne i stedet for bare at "mukke" over dem. Der er tale om en kulturforandring, og den tager tid at skabe.



BASF





KnaufDanogips

På **KnaufDanogips** er fokus på samarbejdet især blevet brugt til at formindske spild. Tillidsrepræsentant Ole Bech havde foreslået, at der skulle mere "kød" på arbejdet i samarbejdsudvalget, og at SU kunne bruges til at fokusere på effektivitet og spild.

Der var et system til registrering af kasserede plader, men registreringen var ikke særlig præcis, og derfor kunne den ikke bruges til noget. Der blev skudt med spredhagl. SU var med til at skabe en forståelse for, at registreringen var vigtig og skulle gøres omhyggeligt for at være brugbar.

SU var med til at gøre kollegerne mere forandringsparate. Hos medarbejdere med mange års ansættelse blev forslag om forandringer ofte mødt med et "hvorfør", men de store ændringer, der siden er sket, skyldes, at projektet og den forbedrede registrering af spild, oprindeligt blev initieret af SU.

- Der har været meget lidt formalia omkring projektet, og i realiteten har SU fungeret som styregruppe, fortæller fabrikschef Karsten Hüche.

**SK Forsyning** er en fusion af el, vand, fjernvarme og spildevandsrensning i Slagelse Kommune. De ansatte kommer fra mange forskellige arbejdspladskulturer i de virksomheder i de fire kommuner, den nye Slagelse Kommune er opstået af. Det er derfor en omfattende proces at få alle til at føle, at de hører til i den samme virksomhed, hvis de altid har identificeret sig med en anden kommunes forsyningsafdeling. SU tager på besøg på nogle af kommunens arbejdssteder og snakker med kollegerne der. Det er tidskrævende, for der er op til 50 kilometer mellem arbejdsstederne. SU indsamler viden og gode historier om de enkelte arbejdssteder, og om hvordan arbejdet kan gøres mere enkelt og rationelt. Kommunens informationsmedarbejder bidrager til at få de gode historier udbredt i organisationen og sikrer, at alle medarbejdere får ensartet og fælles information.

SK Forsyning



Tican

På slagteriet **Tican** i Thisted er samarbejdsudvalget blevet decentraliseret, og hele samarbejdsstrukturen er blevet lavet om. Foruden et hovedsamarbejdsudvalg er der dannet lokale samarbejdsudvalg på slagtestederne i både Thisted, Fjerritslev og Ansager. De skal løse problemer i det daglige samarbejde og opsamle emner, der skal på dagsordenen i HSU. Medlemmerne i de lokale arbejdsudvalg har lært at håndtere trivselsproblemer, psykisk arbejdsmiljø og problemer med mobning og chikane. De skal også medvirke ved større ændringer lokalt og være med til at tilpasse personalepolitikken, når det er nødvendigt. I samme proces har medarbejderrepræsentanterne i SU fået samme beskyttelse som tillidsrepræsentanten. De er med til at udforme politikker og retningslinjer for fx rygning, og de er med til at drøfte, hvordan nye medarbejdere i forbindelse med opkøb af virksomheder bliver integreret i virksomheden, og de har været med til at formulere en ensartet sygefraværspolitik.

Der har været tradition i slagteribranchen for, at der kun er en enkelt tillidsrepræsentant. Med den nye samarbejdsstruktur bliver indflydelsen flyttet længere ud i organisationen. Det har skabt megen entusiasme for samarbejdet blandt kollegerne, og det er blevet meget nemmere at komme igennem med sine forslag. Fællestillidsrepræsentant Peter Uno nævner som eksempel, at det er blevet meget nemmere at vende en maskine, som er placeret forkert.

HR-chef Birgitte Høgh Frederiksen siger, at hun godt er klar over, at der går guld – i form af viden – rundt omkring i produktionen.

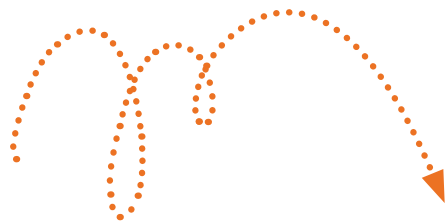
- Den viden skal systematiseres og bruges, og det skal samarbejdsudvalgene bruges til, siger hun.

På virksomheden **Tresu** i Bjert fik samarbejdsudvalget den opgave at få kollegerne til at svare på spørgeskemaer om, hvad der gør deres hverdag problematisk, og hvad der forstyrrer den. Der kom mange overraskende og kritiske svar i de anonyme besvarelser. Samarbejdsudvalget gik i gang med at implementere nogle af ideerne, efter spørgeskemaerne var blevet bearbejdet. Et af emnerne var bl.a. at tillægge det værdi at være god til sidemandsoplæring. Det skal give point at være god til at lære fra sig – i stedet for at beholde sin viden for sig selv og dermed selv være den dygtigste på et bestemt område.

Samarbejdsudvalget har fået en række opgaver, det skal arbejde videre med. Det er fx: opsamling af vigtige data omkring kompetencer, uddannelse, projektstyring og virksomhedsudvikling, mere fokus på forbedret kommunikation og information og granskning af tegningsmateriale, samleinstruktioner og specifikationer samt gennemførte monteringer for mulige fejl, og kigge på mulige forbedringer, der kan reducere gennemløbstiden væsentligt.

# Fokus på spild

Når SU sætter fokus på spild, sker der noget.







KnaufDanogips

På **KnaufDanogips** gik 1-2 procent af gipspladerne "til vrag". Det betød, at de måtte kasseres og materialerne genbruges. Beregninger viste, at virksomheden kunne spare 3-5 millioner kroner om året, hvis spildprocenten kunne nedbringes til 0,5 procent.

Samarbejdsudvalget gik ind i arbejdet med at få en bedre registrering af årsagerne til spildet. Det viste sig, at alt for mange plader bare røg ind under kategorien "andre årsager", og det gjorde det svært at gøre noget ved årsagen til spildet. Registreringen kunne ikke bruges til noget.

- Samarbejdsudvalget fik skabt en forståelse for, at registreringen var vigtig, siger fabrikschef Karsten Hüche. De lavede et skema, som skulle udfyldes omhyggeligt, hver gang en plade blev kasseret, og det viste sig, at den hyppigste årsag var, at kanterne var skæve. Derfor kunne de sætte ind på at få alle kanter lige.

Fejlfrie plader er en vigtig konkurrenceparameter i byggeindustrien, og fejlregistreringen er lykkedes. Samarbejdsudvalget har været med til at formidle til kollegerne, at omhyggelig fejlregistrering er vigtig. Fejlprocenten faldt hurtigt til mellem 1 og 0,5 procent.

På **RMIG** var manglende oprydning et irritationsmoment, og da samarbejdsudvalget gik ind i arbejdet med at skabe bedre orden på arbejdspladserne, dukkede der en masse værktøj op, som bare havde ligget på de enkelte arbejdspladser.

- Det er længe siden, jeg har hørt nogen sige, at de mangler deres skydelære eller målebånd, siger tillidsrepræsentant Claus Ingdal Dinsen. Samarbejdsudvalgets projekt har sparet både tid og penge, for nu skal man ikke længere lede efter værktøj eller købe nyt uden grund. Og stemningen blandt kollegerne er blevet meget bedre.

RMIG



Tican



Tresu

På slagteriet **Tican** har de oprettet lokale samarbejdsudvalg, der kan hjælpe med at løse problemerne på lavest mulige niveau. HR-chef Birgitte Høgh Frederiksen fortæller, at det betyder, at når knivene ikke er skarpe nok, skal de bare slibes – uden at gøre en stor sag ud af det. Det sparer tid og irritation.

- Den nye måde at organisere os på kommer til at gøre en forskel og gøre alt meget nemmere, siger fællestillidsrepræsentant Peter Uno.

Samarbejdsudvalgene har også opfordret til, at der bliver lavet en fælles sygefraværspolitik, for kollegerne mente ikke, virksomheden skulle fungere som social-kontor for folk, der var syge hver tredje fredag.

På **TRESU** har projektet ført til, at alle medarbejdere får en uddannelsesplan – og uddannelse. Det sikrer, at nye maskiner bliver betjent rigtigt. Det er dumt at investere 3-4 millioner kroner i maskiner, som medarbejderne ikke kan betjene.

På **BASF** har de analyseret flowet i produktionen ved hjælp af en brown paper analyse/værdistrømsanalyse. Det har hjulpet med at synliggøre, hvis der bliver spildt tid undervejs i produktionen. Nogle gange opstår der spildtid, fordi man venter på informationer fra andre dele af virksomheden. SU havde været rundt i alle afdelinger for at undersøge, hvordan folk trives, for der opstår nemt spildtid, hvis folk ikke trives godt. Et vigtigt resultat af samarbejdsprojektet er desuden, at medarbejderne er blevet mere indstillet på at hjælpe hinanden.

- Tidligere var det sådan, at hvis en truck gik i stykker, kunne jeg ikke lave noget. Nu bruger jeg tiden på at hjælpe kollegerne, hvor der er behov for det, siger tillidsrepræsentant Lene Petersen.

Også på **Dantherm** har projektet været med til at mindske spildet. I forsendelsen har det blandt andet været med til fjerne knap 10.000 stykker papir fra informationsflowet. Det betyder, at der skal sorteres, flyttes og arkiveres mindre.

BASF

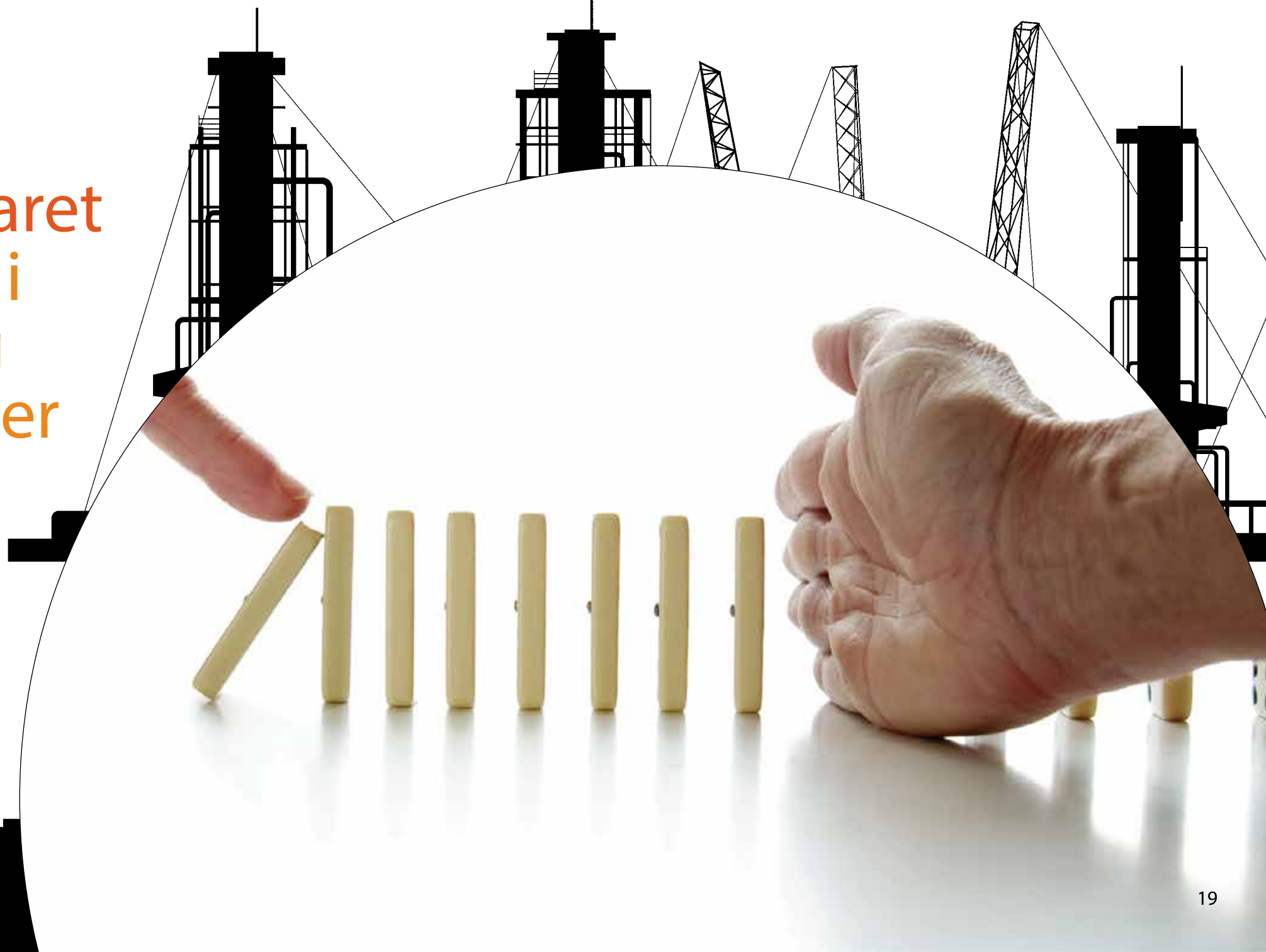


Dantherm



Når SU tager ansvaret for sammenhæng i organisationen og er en aktiv formidler mellem dele af virksomheden.

På Tresu flytter ingeniørerne ud i produktionen, så det er lettere for produktionsfolkene at få svar på spørgsmål





Tican

**Tican** er i gang med en stor forandringsproces, der betyder, at svinekød skal forarbejdes og forædles i stedet for at blive solgt som halve kroppe. Det betyder, at uddannelsesniveaue for alle medarbejdere bliver hævet, og det har den nye samarbejdsstruktur været med til at implementere.

I det fusionerede **SK Forsyning** valgte samarbejdsudvalget at arbejde med at kortlægge relationer imellem virksomhedens enheder og medarbejdere.

Et af processens første skridt var, at de enkelte afdelinger vurderede deres relationer til andre afdelinger i virksomheden. Derefter lavede cheferne på et seminar en relationsanalyse til de øvrige chefer og forholdt sig samtidig til det, medarbejderne havde lavet, og til sidst analyserede cheferne deres relationer til direktionen.

Diagrammet var en øjenåbner, siger administrerende direktør Henrik Lundgaard. SU har derefter besluttet, at der kan laves relationsanalyse medarbejder/medarbejder imellem. Det er op til de enkelte afdelinger at afgøre, om det skal ske.

Hvert år bliver der holdt en medarbejderdag i virksomheden, Company Day. Inspireret af relationsanalysens resultater fik alle afdelinger til opgave at præsentere deres arbejdsområde for kollegerne i forbindelse med Company Day 2011. Alle havde forberedt sig gennem 1-2 måneder for at kunne fortælle – og vise – kollegerne, hvad de egentlig laver, for de fleste havde meget lidt kendskab til kollegernes hverdag. Hver afdeling havde gjort meget ud af at lave et show om hverdagen, og det var en stor succes. Alle er enige om, at de er kommet tættere på hinanden og har fået mere viden om kollegernes arbejde. Det var et krav, at alle medarbejdere var med i præsentationen.

På **RMIG** havde kønsdiskriminerende og anden form for krænkende graffiti på toiletterne længe været et problem. Det var uacceptabelt og fyrringsgrund. Alligevel forekom det, indtil SU tog det op på et møde i april.

- Graffiti var vendt mod både ledelse og kolleger, siger operation manager Jette Lykke Mikkelsen. Det var et problem, som aldrig for alvor var blevet taget op, selv om mange følte sig forulempet af det. Alle var forargede over det, og beslutningen blev, at det blev fjernet og efterfølgende fjernede medarbejderne selv graffiti, når det opstod. Efterhånden er problemet ophørt.

RMIG



SK Forsyning



Dantherm

På **Dantherm** er SU blevet en slags formidler i, hvad der bliver lavet på virksomheden.

- Det har været med til at gøre SU mere kompetent, og det har været med til at gøre lean processen mere overskuelig, siger fabrikschef Klaus Breinholt. Han siger også, at involveringsgraden hos medarbejderne har været ekstrem høj.

Processen har været med til at holde sammen på folk på tværs af afdelingerne og skabe en forståelse for, at virksomheden er en sammenhængende enhed. Man er på vej væk fra den gamle holdning om, at hvis en af de andre afdelinger har et problem, er det dens eget – ikke noget andre afdelinger skal være med til at løse.

På **Tresu** medførte projektet, at ingeniører og konstruktører i en periode flytter fra deres kontor til produktionslokalet. Det sker, når de har tegnet en ny maskine, og smede og maskinarbejdere skal i gang med at bygge den. I stedet for at bruge tid på at opsøge ingeniørerne på kontoret, når de har spørgsmål til tegningerne, kan de bare henvende sig direkte til dem. Det er meget usædvanligt, men har øget effektiviteten, fordi det er nemmere for produktionsfolkene at få svar på deres spørgsmål, hvis en tegning er uforståelig. Og ingeniørerne er blevet bedre til at lave forståelige tegninger.

Tresu



På **Daloon** siger både produktionschef Thomas Jacobsen, personaleadministrator Lillian Steiner og SU-repræsentant Steen Petersen, at forandringer tager tid, men projektet har medvirket til, at når nogen nævner et problem, bliver der taget fat på at løse det. Folk har fået åbnet øjnene for mulighederne for at være med til at bestemme i stedet for bare at brokke sig over problemerne. Selv om produktiviteten ikke er blevet målt, er produktionschef Thomas Jacobsen ikke i tvivl om, at projektet har fået den til at stige, og det fremgår af MUS-samtalerne, at samarbejdet har rykket sig.

Tidligere har det været almindeligt, at nogle medarbejdere gik direkte til den øverste ledelse for at få deres vilje gennemtrumfet. Det lykkedes somme tider, men det var ikke fremmende for fællesskabet. Og det er ophørt nu.

På **BASF** er der dannet en egentlig ledergruppe, og der er skabt en fælles strategi. Det har betydning, for alle skal hele tiden holdes orienteret om alt det nye, der sker inden for bl.a. byggeri og energi.

Daloon

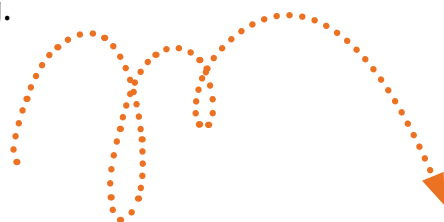


# SU

kan skabe sammenhæng  
i virksomheden.

Hvad sker der, når SU  
skaber klarhed om  
rammer, roller  
og opgaver?

På nogle af de medvirkende virksomheder har samarbejds-  
projektet været med til at skabe en helt ny virksomhedskultur  
med fokus på samarbejde og på at inddrage medarbejdernes  
viden og erfaring.





BASF

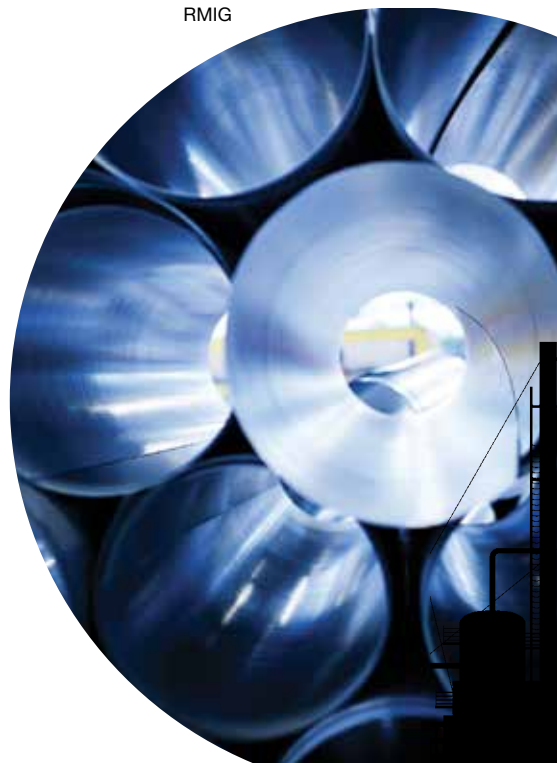
På **BASF** mødtes alle medarbejdere til en social, faglig dag for at skabe en fælles forståelse for processerne i virksomheden. Folk blev opdelt i grupper på tværs af deres sædvanlige funktioner, så salg, administration og produktion fik større forståelse for hinanden. Undervejs blev alle ideer til forbedring af administrations- og produktionsprocessen skrevet ned. De blev senere kogt ned til en samling gode, brugbare råd. Dagen sluttede med en fælles middag.

På **RMIG** har projektet resulteret i 10 bud for flere gode arbejdsdage. De er:

- 1) Tag selv ejerskab for dine opgaver og overleveringer
- 2) Sørg altid for en god og informativ overlevering til kollega
- 3) Tag ansvar for fejl, og send aldrig "aben" videre
- 4) Hold altid en konstruktiv og god tone
- 5) Konfronter hinanden på godt og ondt og behandl hinanden med respekt
- 6) Ryd op og læg alt hjælpeudstyr på plads
- 7) Overhold altid de aftalte procedurer og øvrige aftaler.
- 8) Sørg altid for at holde et højt informationsniveau, hvor alle informerer hinanden og giver gode råd videre.
- 9) Problemer /udfordringer løser vi sammen ved at hjælpe hinanden
- 10) Sørg for en god planlægning og en god overlevering mellem de tre skift.

Projektet har også resulteret i bedre oprydning. Medarbejderne gav udtryk for, at det var irriterende, at de skulle bruge tid på at lede efter et arbejdsredskab. Der er kommet mere struktur på hele virksomheden, og problemerne med krænkende graffiti på toiletterne er blevet løst.

RMIG



Dantherm

På **Dantherm** har projektet medvirket til, at lean har været lettere at indføre. Der havde været mange myter om lean, for der har været flere mislykkede forsøg på at indføre lean. Nogle medarbejdere er bange for forandringer. Andre frygter, at lean betyder, at de skal løbe hurtigere. Men efterhånden som erfaringerne – med SU's hjælp – breder sig fra den ene afdeling til den anden, finder de fleste ud af, at lean ikke er så farligt som frygtet.

Fabrikschef Klaus Breinholt nævner, at virksomheden jo ligger i Jylland, hvor også janteloven gælder. Men det er alligevel blevet legitimt at tale om de forbedringer, man har taget initiativ til i den afdeling, hvor man arbejder.

På **Daloon** havde der været en del samarbejdsproblemer.

- Det var svært at tale om, når dårlige relationer mellem enkeltpersoner ødelægger samarbejdet. Det er jo indlysende, at man enes bedre med nogle end med andre, siger produktionschef Thomas Jacobsen.

Nogle medarbejdere holder stædigt fast i en bestemt måde at gøre tingene på, som kollegerne ikke er enige i. Så kan det være nødvendigt, at ledelsen skærer igennem, og det er blevet efterlyst af nogle medarbejdere. Hele projektet betyder, at man nu har en knage at hænge diskussionerne om samarbejdet op på. Og det er selvfølgelig, at ledelsen træder til, hvis der er problemer, et team ikke selv kan løse.

Daloon



Projektet har styrket relationerne og givet bedre opgaveløsninger. Klaus Breinholt og SU-medlem Ulla Andersen kalder det en opadgående spiral. Eller en mølle, der pludselig har fået vind. På **Knauf-Danogips**, hvor registrering af fejl sparer firmaet flere millioner kroner årligt, siger tillidsrepræsentant Ole Bech, at det er en løbende proces at sørge for omhyggelig fejlregistrering og at få kollegerne til at forstå vigtigheden af det. Han fremhæver, at kollegerne bliver motiveret, når de kan se formålet med en omhyggelig registrering. Samarbejdsudvalget fungerer godt og har været med til at skabe motivation for registreringen.

På **Tican** har de afskaffet stempelkortet, fordi de regner med, at folk kommer på arbejde, fordi de har noget at bidrage med – og gerne vil bidrage til at udvikle virksomheden.



KnaufDanogips

Tresu



Hos **SK Forsyning** har projektet medvirket til en faglig styrkelse, specialisering og supplerende uddannelse. Ikke alle har været vant til at skulle deltage i efteruddannelse, men i fremtiden skal virksomheden være bedre til at bruge sine egne interne kompetencer til reparation i stedet for at tilkalde eksterne håndværkere. Det forudsætter, at man kender kollegernes kompetencer.

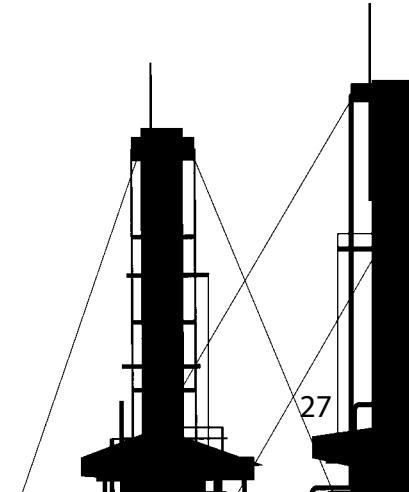
Et andet område, der skal arbejdes med, er lønforholdene. Der er utilfredshed med, at folk, der laver det samme, kan have op til 5000 kroner om måneden i lønforskel. Det skal der arbejdes med at udjævne.

Samtidig betyder den nye samarbejdsstruktur, at beslutningerne bliver truffet på det rigtige niveau. Kun hvis problemerne ikke kan løses lokalt, bliver de sendt opad i systemet. Medarbejderne på **Tresu** bliver bedre til at arbejde tværfagligt og lære af hinanden, så en maskinarbejder kan sendes ud at montere en maskine. Alle medarbejdere skal kunne bruge deres viden i hverdagen. Det giver ingen faglige problemer, men kan godt medføre et par kommentarer, drillerier og misundelse, hvis en medarbejder påtager sig en opgave, det ligger over hans uddannelsesniveau at løse. Drillerierne har aldrig nået et alvorligt niveau, men hvis de gør, har Tresu en mobbepolitik, man kan holde sig til. Teamlederne er blevet uddannet i ledelse af teams og i at fremme dynamikken i gruppen.



SK Forsyning

Tican



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

CO-industri. Telefon: 3363 8000

DI. Telefon: 3377 3377

Tek•Sam

