

# TekSam Nyt

JUNI 2020



## **SIDE 3**

**AMMERAAL BELTECH MODULAR:  
PRODUKTION TRODS CORONA**

## **SIDE 10**

**PETER HASLE:  
SOCIAL KAPITAL  
ER IKKE EN LUKSUS**

I coronaens tid

SIDE 3

Produktionen  
skulle fortsætte

SIDE 4

Social kapital er  
ikke et luksusgode

SIDE 9

Hjemmearbejde  
på godt og ondt

SIDE 13

Paradokserne mellem  
tradition og bæredygtighed  
skal vægtes  
mod hinanden

SIDE 17

Industrivirksomheder  
til forskningsprojekt  
om god tone på  
arbejdspladsen søges

SIDE 21

Privat virksomhed til  
mindfulnessprojekt  
søges

SIDE 22

Værd at vide

SIDE 23



**ANSVARSHAVENDE UDGIVER:**

TEKSAM SEKRETARIAT,  
DI/CO-INDUSTRI

**REDAKTION:**

SAMARBEJDSKONSULENTER  
JAN LORENTZEN, DI  
DENNIS JENSEN, CO-INDUSTRI

**JOURNALIST:**

INGRID PEDERSEN

**GRAFISK TILRETTELÆGGELSE:**

JANNIE JALLOH

**FOTO:**

VICTORIA MØRCK MADSEN, NIELS ÅGE SKOVBO,  
JOACHIM RODE, ADOBE STOCK

# I CORONAENS TID

Stort set alt i verden har i de seneste måneder handlet om coronavirussens påvirkning af vores liv. Det gælder også dette nummer af TekSam nyt, for pludselig skulle virksomhederne tænke nyt og arbejde anderledes. Nogle har ændret produktionen, nogle fundet nye markeder og nogle har måttet afskedige eller hjemsende grupper af medarbejdere.

Men også nu hvor industrivirksomhederne er på vej til normale produktion og arbejds gange har perioden med corona på godt og ondt sat sig spor i arbejdslivet.

I dette nummer kan du læse om virksomheden Ammeraal Beltech Modular, der på et tidspunkt havde ekstraordinært mange ordrer på grund af coronaen og har klaret sig igennem uden store problemer, selv om der også kom en nedgang i produktionen. Men den gode tone, hjælpsomheden og forståelsen blandt medarbejderne betød, at det gode psykiske arbejdsmiljø blev bevaret hele vejen igennem. Straks efter statsministerens pressemøde den 11.marts mødtes samarbejdsudvalget og brainstormede om, hvilke forholdsregler, der måtte foretages for at holde produktionen i gang – og samtidig sikre medarbejderne mod smitte.

Netop i krisetider som denne er virksomhedens sociale kapital afgørende, fortæller professor Peter Hasle i et in-

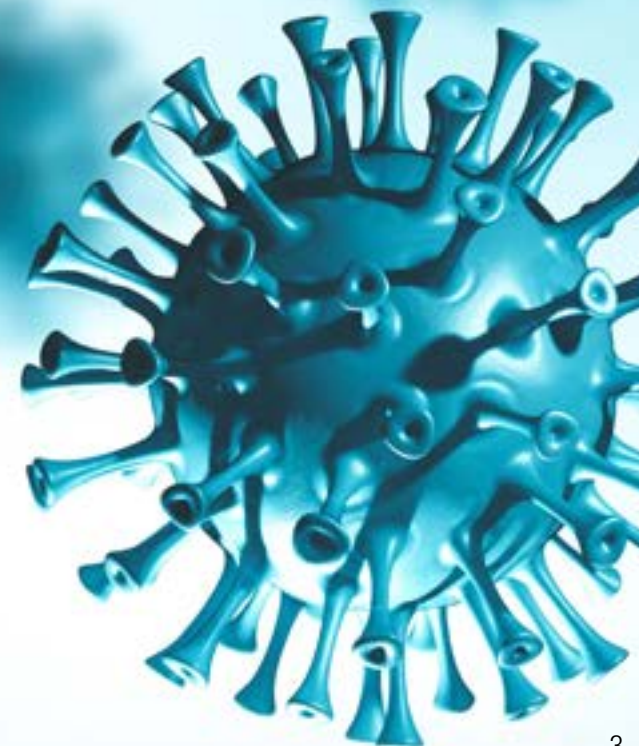
terview. Dem med høj social kapital klarer sig bedre igennem, fordi der grundlæggende er tillid mellem ledelse og medarbejdere.

Lektor på DTU, Christine Ipsen, har undersøgt, hvordan folk trives med – pludselig og uventet – at skulle arbejde hjemme. Et fællestræk er, at de savner kollegerne og samværet, og Christine Ipsen gør opmærksom på, at de faste normer og regler for arbejdspladsen ikke nødvendigvis følger med, når man arbejder hjemme og selv kan bestemme. Det skal man huske at lave aftaler om hvis arbejdstiden flyttes hjem.

Erhvervspsykolog Lotte Lüscher fortæller om de mange paradokser, man bliver fanget i som leder. Det gælder også, når virksomheden skal gennemføre en grøn omstilling.

God læselyst

Dennis Jensen og Jan Lorentzen,  
TekSams sekretariat



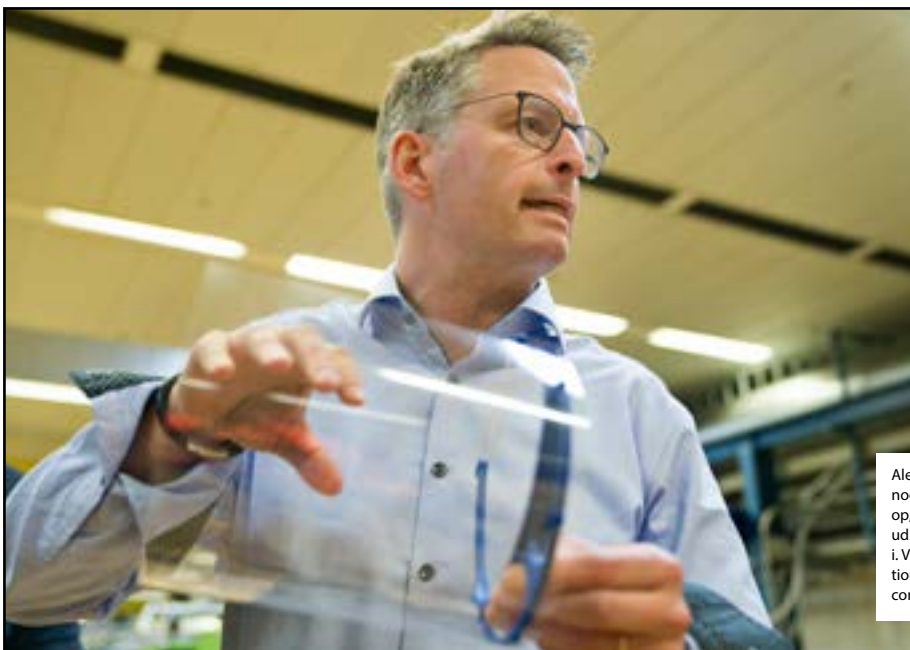
AMMERAAL  
BELTECH  
MODULAR

# PRODUKTIONEN SKULLE FORTSÆTTE

Åbne døre, hjemmearbejde, afspritning, nyhedsbreve og sund fornuft sikrede, at produktionen på Ammeraal Beltech Modular fortsatte på næsten normal styrke under hele coronakrisen

**TEKST:**  
INGRID PEDERSEN  
**FOTO:**  
NIELS ÅGE SKOVBO

Straks efter statsministeren og sundhedsmyndighedernes pressemøde brainstormede Ammeraal Beltech Modulars samarbejdsudvalg for at finde ud af, hvordan virksomheden skulle holdes i gang – uden at udsætte nogen for smittefare.



Alex Ludvigsen:- Jeg blev rystet over, at nogle producenter af håndsprit satte prisen op, da der opstod mangel, og på den måde udnyttede den vanskelige situation alle stod i. Vi valgte derfor at sælge visiret til produktionsprisen, for vi skal ikke tjene penge på coronakrisen.



Båndene består af små led, der betyder at båndet blandt andet kan køre om hjørner. Båndene er i klare, rene farver, der straks leder tanken hen på Lego, og opfinderen Poul Erik Damkjær har da også en fortid på Lego.

Samarbejdsudvalget på Ammeraal Beltech Modular mødtes straks efter, at statsministeren den 11. marts havde meldt ud, at landet skulle lukkes og alle ikke nødvendige aktiviteter stilles i bero, for at brainstorme og lægge en slagplan for, hvordan driften kunne fortsætte uden at bringe medarbejdernes helbred i fare - og uden at være med til at sprede smitte til andre.

De første beslutninger var, at alle, der kunne, skulle passe deres arbejde hjemmefra. Det gjaldt for hovedparten af administrationen, og medarbejderne i produktionen kunne vælge ikke at komme på arbejde, hvis de følte sig utrygge ved det. Ingen skulle føle, at de udsatte sig selv for fare.

Derefter havde afdelingslederne møde hver morgen for at vurdere situationen.

De besluttede også, at administrerende direktør Alex

Ludvigsen udsendte nyhedsbreve til alle medarbejdere om, hvordan situationen udviklede sig, så alle - også dem, der arbejdede hjemme, blev informeret.

Her blev spørgsmål besvaret og nye beslutninger præsenteret. I løbet af de første par måneder nåede der at udkomme 19 Corona-nyhedsbreve, og produktionen blev holdt i gang, så den i perioder var over normalt og i en periode lidt lavere - begge dele på grund af efterspørgslen, ikke på grund af sygdomstruslen - og undervejs udviklede virksomheden et visir, som kan bruges i alle de brancher, hvor nærkontakt mellem mennesker er en del af arbejdet - for eksempel tandlæger, læger, frisører.

#### FRA FØDEVARER TIL BILER

Virksomhedens egentlige produkt er plastmodulære bånd og kæder, der bruges til interne transportsystemer indenfor alt lige fra fødevarerproduktion til bilbranchen,

og netop fordi mange brancher - blandt andet fødevarerbranchen fortsat producerede under nedlukningen, fortsatte virksomheden også sin produktion, og i begyndelsen var der ekstra travlt, fordi nogle kunder købte til lager for ikke at risikere, at en produktion skulle ligge stille, fordi der manglede dele til transportbåndet.

-Det var klart fra starten, at vi fulgte regeringens og sundhedsmyndighedernes vejledning, og i SU diskuterede vi, hvordan vi kunne indrette os, så reglerne blev overholdt, siger administrerende direktør Alex Ludvigsen.

-Og på samme måde som regeringen justerede undervejs, gjorde vi også, siger han.

Produktionschef Søren Hammer nævner, at afstandskravet på to meter mellem medarbejderne normalt ikke var et problem, men når det var nødvendigt at flere kiggede på det samme for at løse et problem, tog man sine



Steffan Jørgensen: Men vi glæder os til at få frokostbuffeten tilbage.

## EFTER KUNDENS ØNSKE

Ammeraal Beltech Modular hed oprindeligt Unichains og blev grundlagt af Poul Erik Damkjær i 1968, men i 2008 blev virksomheden solgt til Ammeraal Beltech. Virksomheden producerer interne transportbånd, især til fødevarer-, papir-, bil- og dækindustrien. Modulerne udgør det plasticbånd og kæder, som varerne transporteres på.

Båndene er tilpasset den enkelte kundes ønsker angående længde, bredde og hvad det skal kunne holde til. Basismaterialet er en standardplastic, men ved at tilsætte forskellige andre stoffer kan den opnå specielle egenskaber, så båndet bedre kan holde til ekstrem varme, kulde, syre, slid eller andet.

forholdsregler. Antallet ti i samme lokale var heller ikke nødvendigvis et magisk tal, men de var enige om, at den grundlæggende spilleregul var sund fornuft.

Virksomheden blev lukket for gæster udefra, seks ud af ti stole i kantinen blev fjernet, og de tilbageværende var placeret skråt overfor hinanden ligesom det frie madvalg fra en buffet blev afløst af tallerkenserivering, kaffemaskinen blev sprittet hyppigt af, og der blev placeret håndsprit på alle bordene.

-Vi besluttede også, at alle døre skulle stå åbne, forklarer Steffan Jørgensen, plastmager, tillidsrepræsentant 3 F. Branddørene blev tilsluttet alarmsystemet, så de automatisk lukkede, hvis der kom alarm.

-Medarbejderne var aktive til at komme med forslag til,

hvordan man indrettede sig for at undgå smitte, og jeg tror, at ni ud af ti ideer kom fra medarbejderne, siger produktionschef Søren Hammer.

Et af forslagene, der opstod senere, var at placere skraldespande på gangene, for naturligvis kunne toiletterne ikke fjernes. Men det var et problem, at de nyafsprittede hænder skulle åbne døren ud til gangen. Derfor skulle de bruge papirservietterne til at tørre hænderne i, og smide dem i skraldespanden når de var kommet ud på gangen.

### KONTAKTPERSONER

De tre er enige om, at produktionen og hverdagen fungerede fint. Et af de få problemer var, at gruppen af planlæggere og indkøbere skulle arbejde hjemme, så kun en af dem var til stede på virksomheden og skulle formidle beskeder til og fra produktionen.

-Det betød, at planlæggerne var mindre tilgængelige for os, siger Steffan Jørgensen, der i øvrigt i forbindelse med en bloddonation fandt ud af, at han har antistoffer mod covid19, og således har haft sygdommen uden at vide det. Ingen andre på virksomheden har været syge. Nogle få særligt udsatte i produktionen fik at vide, at de skulle blive hjemme, men efter nogle dage kom en af dem alligevel på arbejde.

-Han var så ked af at være hjemme, når alle andre var på arbejde, fortæller tillidsrepræsentanten. Den pågældende havde symptomer, der tydede på covid19 – eller forkølelse, så han blev bedt om at tage hjem igen. Han er aldrig blevet testet, men er nu tilbage på arbejdspladsen.

## INGEN CORONAFERIE

Stemningen på virksomheden har heller ikke lidt skade, fordi nogle arbejdede hjemme og andre på fabrikken. Produktionschef Søren Hammer var en af dem, der arbejdede hjemme.

-En dag jeg var på fabrikken, lød bemærkningen, med et smil på læben 'nå, skal du nu til at arbejde igen,' fortæller han og nævner, at han lige tog en snak med medarbejderen om, at dem, der arbejdede hjemme, også arbejdede.

-Jeg har faktisk ikke oplevet, at nogen har brugt udtrykket 'coronaferie' eller at der på nogen måde har været dårlig stemning over, at nogle ikke har været på arbejdspladsen, siger Steffan Jørgensen. Og der var da heller ikke tale om nogen ferie. Alex Ludvigsen vurderer at mange af dem, der var hjemme, arbejdede mere end normalt – og under alle omstændigheder skulle de være tilgængelige, hvis kollegerne havde brug for at komme i kontakt med dem, og nyhedsbrevene understregede, at alle arbejdede, selv om de ikke var på arbejde.

-Søren Hammer understreger, at der var en fantastisk opbakning fra alle for at få dagligdagen til at fungere.

-Der har været en virkelig høj arbejdsmoral, og selv om nogle har haft lidt udfordringer, fordi de også havde børn derhjemme, er det min opfattelse, at de har taget en time ekstra om aftenen for at få arbejdet udført, siger Alex Ludvigsen.

Undervejs handlede det meget om driften, så kunderne ikke manglede hverken nye produkter eller reservedele, men nye projekter blev stillet i bero.

## TAGER SELV INITIATIV

Steffan Jørgensen understreger, at når virksomheden kørte, selv om ledelse og administration arbejdede hjemme, skyldes det blandt andet, at virksomheden kører i fem-holddrift, og mange er vant til selv at tage initiativer.

-Vi har en høj grad af selvledelse, så for mange af kollegerne var der egentlig ikke den store forskel, siger han.

-Det er udtryk for en høj grad af faglighed blandt medarbejderne, at de egentlig ikke manglede ledelsen i hverdagen. En af grundene er, at virksomheden for nogle år siden i forbindelse med indførelsen af et nyt lønsystem besluttede at gøre nogle af de fagligt dygtige medarbejdere til teamledere, så de kan hjælpe en kollega med at indkøre en støbmaskine, eller tage stilling til produktkvaliteten. Søren Hammer fortæller, at han var så imponeret af, at det hele bare kørte så godt, at han en dag kørte ind med kager til dem, der var på arbejde.



Alex Ludvigsen: -Nogle i administrationen vil sikkert fortsætte med hjemmearbejdsdage. Jeg tror også håndhygiejnen er blevet en vane, der fortsætter



Søren Hammer: -I april måned havde vi det laveste sygefravær i et år – måske på grund af den øgede opmærksomhed på håndvask og afspritning.

## 95 PROCENT TIL EKSPORT

Virksomheden har 185 ansatte i Vejle, 175 i en montageafdeling i Polen, en satellitafdeling i USA og tre mindre fabrikker, der laver forskellige accessoires i Spanien.

Ammeraal Beltech Modular sidder på omkring 10 procent af verdensmarkedet for plastmodulære bånd, og 95 procent af Vejle-fabrikens produktion går til eksport.

### UDVIKLING AF VISIR

-Vi indgik i udvikling af et visir, for plastindustrien opfordrede alle til at hjælpe, hvis de kan producere værnemidler, og vi har stor viden om støbeteknik og design, siger Alex Ludvigsen. Han fremhæver, at alle har arbejdet gratis med udviklingen. Det gælder også den jurist, der har sikret, at Sikkerhedsstyrelsen har CE-godkendt visiret, så det også kan bruges af private virksomheder, og ikke kun i sundhedssektoren.

Visirets konstruktion er meget simpel og det er nemt at sende i en A4 konvolut, for kunden skal selv samle de tre dele: en særligt udviklet bøjle, en plasticplade som dem, der bruges i en overhead-projektor og en elastik.

Han forklarer, at hullerne i plasticpladen kan laves med en almindelig hullemaskine og at hårbøjlen er designet,

så pladen sidder et par centimeter fra ansigtet, så den ikke dugger og er mere bekvemt at bruge en mange andre visirer.

Alle delene er nemme at rengøre og kan genbruges mange gange, og virksomheden kan producere 5000 visirer i døgnet. Visiret, der hedder uni-Vizor, er ikke en del af forretningen, og det sælges for kostprisen, som er cirka 1,50 krone.





PETER  
HASLE.  
CORONA

# SOCIAL KAPITAL ER IKKE ET LUKSUSGODE

Høj social kapital vil få parterne til at føle et fælles ansvar, når nogle skal hjemsendes

Transparens er kodeordet, når virksomhederne under coronakrisen skal hjemsende nogle af medarbejderne og beholde andre på arbejdspladsen.

Professor Peter Hasle, Institut for Teknologi og Innovation, Syddansk Universitet, har gennem mange år beskæftiget sig med virksomhedernes psykiske arbejdsmiljø og social kapital og været med til at udbrede begrebet i danske

virksomheder. Han er ikke i tvivl om, at virksomheder, der gennem årene har oparbejdet en høj social kapital, bedre kan løse de problemer, der kan opstå, når nogle medarbejdere skal hjemsendes og andre fortsat skal arbejde.

-Hvis den sociale kapital er høj, når der opstår en krise, vil parterne føle et fælles ansvar og gøre, hvad de kan for at klare den, siger Peter Hasle.

Peter Hasle: -Jo højere social kapital, jo mere forståelse vil medarbejderne have for, at det kan være nødvendigt at hjemsende nogle, mens andre bliver på arbejde.

**TEKST:**  
INGRID PEDERSEN

**FOTO:**  
VICTORIA MØRCH MADSEN



Peter Hasle: -Jo højere social kapital, jo mere forståelse vil medarbejderne have for, at det kan være nødvendigt at hjemsende nogle, mens andre bliver på arbejde.



-Hvis den omvendt er lav, og der opstår en konflikt, vil man hurtigt komme ned ad mistillidsspiralen, og sker der noget ubehageligt, opstår der nemt tanker om, at virksomheden benytter sig af anledningen til at komme af med de medarbejdere, man ikke kan lide. I sådanne tilfælde er det vigtigt, at ledelse og tillidsrepræsentanter håndterer det korrekt og sørger for at behandle folk ordentligt, siger han og tilføjer, at tidligere undersøgelser viser, at selv om en virksomhed er i krise, kan den sociale kapital godt vokse under krisen.

#### SKAL HOLDES VED LIGE

Peter Hasle fremhæver, at det er farligt, hvis man betragter social kapital som et luksusgode, et emne som man kan diskutere senere, for er man ikke konstant opmærksom på at bygge den op og holde den ved lige, mister man den.

-Hvis man skal træffe beslutninger om at hjemsende eller afskedige nogle af medarbejderne, er transparens det allervigtigste. Der skal være gennemsigtighed i, hvorfor man træffer de beslutninger, man gør, siger han.

Samtidig skal tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter inddrages i tide, så de sammen med ledelsen kan finde frem til principper for, hvordan det skal gribes an.

-Det er vigtigt, at man taler åbent om processen og fortæller om problemerne, så folk føler sig inddraget og kan være med til at påvirke tingene, siger han.

Han nævner, at der i tv har været eksempler på arbejdsgivere, der har brugt en sjældent anvendt force majeure-

paragraf til at fyre folk, så de har skulle holde op samme dag. Det er unødvendig hårdt, og får folk til at føle sig dårligt behandlet.

-I sådanne tilfælde mister medarbejderne tilliden til ledelsen, og for sådan en virksomhed bliver det sværere, når den skal i gang igen, vurderer han.

Han siger også, at hvis der er tale om en større gruppe, der skal afskediges, er det en god ide at give en fælles besked, så alle bliver orienteret og får samme besked.

#### IKKE DEMOKRATISK AFGØRELSE

Det samme gælder, hvis der er tale om, at der er nogle, der skal midlertidigt hjemsendes.

## SOCIAL KAPITAL

Begrebet Social kapital handler om evnen til at løse en fælles opgave. Det kræver tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Det betyder, at ledere og medarbejdere stoler på hinanden, at alle føler sig retfærdigt behandlet, og at processer og beslutninger sker på retfærdig vis. Desuden skal man være i stand til at samarbejde om at løse kerneopgaven.

Fleere studier viser, at når den sociale kapital er høj, er trivselen og produktiviteten det også.

Kilde: Lederweb



LÆS  
MERE OM  
FORSKNINGS-  
RESULTATERNE  
HER



Peter Hasle har selv arbejdet hjemme under coronakrisen. Derfor foregik dette interview i hans have.

-På samme måde som ved en fyring er der ikke tale om en demokratisk afgørelse, men om en ledelsesbeslutning, der skal foretages efter gennemskuelige principper, for man kan jo ikke beholde 100 mennesker, hvis der kun er arbejde til 50. Men man skal basere det på nogle principper, som for eksempel at der er bestemte opgaver, der fortsat skal løses, at småbørnsforældre gerne vil være hjemme, eller at man kan melde sig frivilligt.

Han understreger, at det er vigtigt, at man enten i samarbejdsudvalget eller sammen med tillidsrepræsentanterne får tegnet et billede af, hvordan man foretager hjemsendelserne, så de synes retfærdige, og at lederen sagtens kan have en mening om, hvad der er retfærdigt, men det er vigtigt at bruge tillidsrepræsentantens viden om medarbejdernes oplevelser og autoritet til at støtte en fælles udmelding.

-Selvfølgelig er det en ledelsesbeslutning, men jo bedre og mere transparent, man kan lave beslutningen, jo mindre skade vil det gøre, og jo lettere vil det være, når hverdagen begynder igen, siger han.

Han er godt klar over, at der er grænser for åbenhed, og at nogle alligevel bliver vrede og synes, at beslutningerne er uretfærdige.

-En ledelse skal acceptere, at folk bliver sure og rasende. Folk skal have lov til at sige ting, der ikke nødvendigvis ligger inden for en normal, acceptabel adfærd. Det er vigtigt at lade det ske, så folk kan komme tilbage igen uden at tabe ansigt og uden en udtalt bitterhed.

Det er det samme som med forandringsprocesser. Man skal passe på med at skubbe folk over i et hjørne ved at definere kritiske kommentarer som modstand mod forandring.

### SPLID BLANDT MEDARBEJDERNE

Peter Hasle mener, det er svært at undgå, at der opstår splid blandt medarbejderne, når nogle skal hjemsendes og andre arbejde.

-Men igen handler det om, hvordan man har det til hverdag. Har arbejdspladsen tidligere været plaget af nid og nag, kan det blive værre. Også når det gælder kolleger, trækker man på den sociale kapital, og chefens yndling skal ikke favoriseres, men man skal informere grundigt om, hvilke overvejelser, man har gjort sig – og sørge for at gøre det på en ordentlig måde.

Hvis nogle bliver hjemsendt, er det meget vigtigt, at virksomheden – som det også gælder, når folk er langtidssyge – sørger for at holde kontakt og holder folk orienteret om, hvordan det går, så de ikke føler sig udenfor, mens andre er inde i varmen.



Peter Hasle: -Det er vigtigt at holde kontakt, når nogle kolleger er hjemsendt, så de ikke føler sig glemte.

-Man kan evt. sørge for, at de får mødereferater, eller man kan kigge forbi dem og se, hvordan det går, siger han. Han foreslår også, at man i en produktionsvirksomhed kan arbejde på deltid, så alle beholder deres arbejde.

-For de fleste oplever, at det er svært at holde sig selv oppe, hvis man er hjemsendt, ikke har noget at lave og ikke ved, hvor længe det varer, understreger han. I sådan en situation vil mange føle sig utrygge, og det kalder han helt naturligt, og virksomheden må acceptere, hvis medarbejderne kommer med uensigtsmæssige reaktioner.

-Men også i sådanne situationer er det vigtigt, at virksomheden er så åben som muligt om sine strategier, og det er vigtigt, at medarbejderen føler, at der stadig er brug for én.

-Men man skal selvfølgelig ikke love mere, end man kan holde, understreger han og nævner, at man også kan holde virtuel fredagsbar med kollegerne i sit eget team og lignende for at bevare tilknytningen.

Peter Hasle nævner en virksomhed, der sendte chokolade og rødvin til medarbejderne, så de kunne holde fredagsbar – hver for sig.

#### ARBEJDER SELV HJEMME

For professor Peter Hasle, Syddansk Universitet, er den mest mærkbare personlige konsekvens af coronakrisen, at han ikke kan komme videre med et stort forskningsprojekt i tekstilindustrien i Bangladesh.

Hans sektion på universitetet, Global Sustainable Production-section, har fået midler fra Danida til at undersøge forskellige forhold omkring arbejdsmiljøet i blandt andet Bangladesh.

CHRISTINE  
IPSEN

# HJEMMEARBEJDE PÅ GODT OG ONDT

I de første dage af coronahjemsendelsen lavede lektor på DTU, Christine Ipsen, en undersøgelse af, hvordan folk oplever at arbejde hjemme. Savnet af kollegerne var det mest dominerende

Efter Mette Frederikssens pressemøde den 11. marts begyndte lektor på DTU, Christine Ipsen, at arbejde hjemme. Hun, mand og to teenagebørn skulle indrette sig med hver sin hjemmearbejdsplads. Det samme gjorde hendes kolleger på DTU, og få dage senere havde hun og kollegerne i hendes sektion møde på kommunikationsplatformen Slack. Det førte til en snak om, hvordan de hver især indrettede sig på den hjemlige arbejdsplads, og hvordan det egentlig fungerede.

TEKST:  
INGRID PEDERSEN

FOTO:  
JOACHIM RODE

CHRISTINE IPSEN

Lektor på DTU Management. Leder af sektionen for Implementering og Performance.





Christine Ipsens undersøgelse viser, at savnet af kollegerne er den største ulempe ved at arbejde hjemme

Foto: Modelfoto  
AdobeStock:

AdobeStock:  
Modelfoto

-Det udviklede sig hurtigt til ideen om en undersøgelse, der rækker uden for os selv og vores oplevelser, siger hun, og sammen med sin kollega, professor John P. Hansen og et par kolleger, udarbejdede hun i løbet af få dage et stort spørgeskema til en undersøgelse, der giver et øjebliksbillede af, hvad folk oplever og tænker om deres arbejdssituation, mens de arbejder hjemme.

-Der er tale om en her-og-nu oplevelse, og det drejer sig om at få det ud hurtigt, siger hun.

Christine Ipsen understreger, at undersøgelsen ikke havde til formål at teste eksisterende teorier, men deri-

mod at få indsigt i de erfaringer, man gjorde sig med at arbejde hjemmefra, når alle gjorde det. Spørgeskemaet blev sendt ud i netværk som LinkedIn, Intranet og Twitter med opfordring til at dele det. Og det gjorde mange hurtigt. I midten af april var spørgeskemaet besvaret af over 1500 personer, og fra en række andre europæiske lande, USA, Canada og Australien var der interesse for også at bruge spørgeskemaet, som de hurtigt fik oversat til engelsk. Men i denne artikel handler det kun om de danske svar. Deltagerne var anonyme, men blev spurgt om køn, alder, uddannelse, og om de havde hjemmeboende børn, og hvor ofte de arbejdede hjemmefra.

### NYBEGYNDERE PÅ HJEMMEARBEJDSPLADS

En stor del af svarene kommer fra ansatte på videnarbejdspladser som hendes egen, DTU, og knap 50 procent svarede, at de havde administrative opgaver. Næsten to tredjedele af deltagerne er kvinder, og knap 90 procent af dem, der har svaret på skemaet, siger, at de tidligere maks. arbejdede hjemme en dag om ugen, så der er ikke tale om mennesker, der er vant til en eller flere ugentlige hjemmearbejdsdage.

### SAVNER KOLLEGERNE

Ikke overraskende svarer knap 90 procent, at den største ulempe ved at arbejde hjemme er, at de savner kollegerne.

De blev også bedt om at beskrive oplevelsen af at arbejde hjemme, hvor mange dage om ugen og hvor mange timer, de arbejdede hjemme.

De blev også bedt om at svare på, om de synes, at arbejdet er mere krævende under disse omstændigheder, hvordan relationen er til kollegerne i situationen, hvor mange kolleger, de er i kontakt med i løbet af dagen, og hvilke systemer de arbejder med – for eksempel e-mails, delte dokumenter online, conferencesystemer som FaceTime, Skype, Zoom, Facebook, MS Teams, Slack, Trello eller andre – herunder telefonopkald. Hovedparten anvendte online platforme, hvorimod e-mails og Facebook blev brugt i meget mindre grad.



AdobeStock:  
Modelfoto

#### MERE UDFORDRENDE

Arbejdsdagene derhjemme er anderledes, selv om man løser de samme opgaver som tidligere, men de kan forekomme mere udfordrende, fordi man sidder mere alene. Lidt flere end hver tredje, svarer, at de både arbejder flere timer og finder arbejdet mere udfordrende, mens lidt flere arbejder færre timer, men finder også arbejdet mere udfordrende.

Omkring hver fjerde, siger, at de arbejder færre timer, men får alligevel udført mere arbejde, og lidt flere siger, at de både arbejder flere timer og får udført mere arbejde.

#### GODT FOR HVEM

Christine Ipsen understreger, at situationen er speciel, for ingen havde forberedt sig på at skulle arbejde hjemme og kun få af de adspurgte havde i forvejen hjemmearbejdsdage.

-Undersøgelsen her er som sagt bare et øjebliksbillede, men der er rigtig meget andet, der på længere sigt er værd at undersøge, om hvad der sker, når folk arbejder derhjemme uden fysisk at være i nærheden af deres kolleger, understreger Christine Ipsen og fremhæver, at det kunne være interessant at undersøge, hvem hjemmearbejde er godt for, og hvem det er skidt for. Hvem der trives godt med det – hvem det ikke fungerer for, og hvorfor.

Hun nævner også, at man også senere bør undersøge, hvilken effekt det har på teamet, at man i en periode har arbejdet hver for sig, hvilke negative effekter, det har for den enkelte at arbejde alene.

## GODT OG SKIDT

Blandt de positive ting ved at arbejde hjemme nævner mere end 80 procent, at de sparer pendlertid, at de har større fleksibilitet, og at de har de nødvendige informationer til at kunne udføre deres arbejde.

Men blandt de negative ting bliver også fremhævet, at det fysiske arbejdsmiljø ikke er optimalt, nogle er bange for, at de ikke kan løse opgaverne godt nok, hver femte siger, at opgaverne er kedeligere, nogle mangler dokumentation for deres arbejde, og nogle er bange for, at de får udført for lidt.

Over halvdelen siger, at de er meget bundet til computeren, når de arbejder hjemme, og 38 procent oplever forstyrrelser i arbejdet – det gælder også personer, som ikke har børn hjemme.

Så der er meget forskellige opfattelser af at arbejde hjemme.

## ARBEJDET ELLER MALET SOMMERHUS

Det fremgår ikke af undersøgelsen, hvem blandt deltagerne, der har kolleger, som stadig arbejder på arbejdspladsen.

-Men der er ingen tvivl om, at ledelsen skal være opmærksom på, det vil være meget stor forskel på, hvordan medarbejderne har oplevet arbejdstiden derhjemme, siger Christine Ipsen. Og nævner, at nogle vil have nået at male sommerhuset, mens andre føler, de har ligget vandret og arbejdet konstant.

-Der vil være en kæmpeforskel, og den kan forekomme uretfærdig, siger hun og tilføjer, at derfor er det vigtigt at være opmærksom på, at alle de sædvanlige, aftalte betingelser og forudsætninger for at udføre sit arbejde bortfalder i denne tid, og pludselig skal man selv lave forventningsafstemning med sin leder, for alle de faste regler og normer for en arbejdsplads er pludselig opløst.

-Man er alene om at få tingene til at fungere og skal måske forhandle med sin familie om at få fred til at arbejde, fordi der også indgår elementer som hjemmeskole og børnepasning. Derfor rammer det også lige ned i ligestillingsdebatten, for hvem er det, der skal blive hjemme hos børnene?

Desuden er man selv ansvarlig for at sørge for at holde pauser og antallet af arbejdstimer.

## FREMTIDEN?

Christine Ipsen nævner også, at begrebet distanceledelse bliver vigtigt, for lederen skal fortsat sørge for, at medarbejderne har de rigtige opgaver og sikre, at de fortsat føler at de hører til i et team, har betydning og er på en arbejdsplads.

Medarbejderne kan føle et tab ved ikke længere at have kollegerne.

-Det har vi ikke spurgt om i undersøgelsen, men det er logisk, at den slags bekymringer påvirker folk, og savnet af kollegerne er ikke kun i selv arbejdet men også alt det fællesskab, der følger med at have kolleger, nævner hun.

## DISTANCELEDELSE

Christine Ipsen og Sanne Poulsen har skrevet en vejledning om distancearbejde for Industriens Branchearbejdsmiljøråd.

### Læs den her:

<https://www.bfa-i.dk/media/mucnaqen/trivsel-ved-distancearbejde.pdf>

## HVEM TRIVES MED DET

Hun er ikke i tvivl om, at denne periode kan medføre forandringer på arbejdspladserne, for måske vil nogle fortsætte med at arbejde hjemme for at undgå at pendle eller af andre grunde.

-På sigt vil det også kræve nogle helt nye ledelseskompetencer for at sikre produktiviteten, og der vil blive brug for nogle helt nye kommunikationssystemer, og det vil være godt på forhånd at vide, hvem der trives med at arbejde hjemme, siger hun.

For arbejdsgiveren kan der også være en interesse i det, fordi man så kan spare kontorpladser og andet.

-Derfor er det utroligt vigtigt, at man har betingelserne på plads, og man skal huske, at der er et meget vigtigt, socialt element i at komme på arbejde og møde kolleger, understreger hun og tilføjer, at man skal være opmærksom på, at det, der begejstrer den ene kan belaste den anden, så man skal være opmærksom på, hvem det fungerer for, så man ikke laver den samme model for alle, understreger hun.



# PARADOKSERNE MELLEM TRADITION OG

# BÆREDYGTIGHED

## SKAL VÆGTES MOD HINANDEN

Mange virksomheder i dag føler sig udspændt mellem tradition og bæredygtighed. Ledelsen skal kunne navigere i dette paradoks



**TEKST:**  
INGRID PEDERSEN  
**FOTO:**  
NIELS ÅGE SKOVBO



Hvordan leder man medarbejderne i en verden fuld af paradokser og navigerer i retning af den rigtige beslutning, når virksomhedens hverdag er fyldt med selvmodsigelser?

Cand.psych. Lotte Lüscher, der er indehaver af konsulentvirksomheden Clavis Erhvervspsykologi, rådgiver organisationer og virksomheder om dette spørgsmål og er forfatter til flere bøger om emnet, blandt andet bogen Ledelse gennem paradokset.

Blandt de mange paradokser, hun nævner, at en leder står med, er for eksempel erfaring eller nytænkning. Skal man som leder, når der skal ske afskedigelser, satse på den driftssikre, rutinerede medarbejder, der aldrig svigter eller på den unge, nytænkende med de vilde ideer?

Hvordan kombinerer man kravet om hurtige løsninger med kravet om langsigtet planlægning? Hvordan kombinerer man afdelingsledernes selvstændige budgetansvar med ønsket om at have styr på økonomien?

Eller hvordan sikrer man kontinuitet i produktionen samtidig med, at man skal omstille den til at være mere grøn, bæredygtig og klimavenlig?

Lotte Lüscher blev opmærksom på selvmodsigelserne, da hun omkring årtusindskiftet lavede sin ph.d. om ledelse i forandringspro-

cesser hos Lego, der på det tidspunkt var midt i en meget stor forandring.

-Lego havde en god ledelse og solgte stadig godt, men de var klar over, at der skulle ske forandringer med produktionen.

Her var paradokset også modstridende krav mellem den traditionelle ledelse og en flad struktur, siger hun.

Firmaet skulle både fastholde sine traditionelle værdier inden for legetøj, der var udfordrende, kreativt og langtidsholdbart og på den anden side tænke 'ud af boksen' og fremstille legetøj, der appellerede til en ny børnegeneration.

-Som noget helt nyt skulle Lego indgå strategiske alliancer med andre virksomheder, forklarer hun.

Selv om andre allerede har brugt udtrykket paradoksledelse i 1985, var det et nyt begreb i Lego.

-Ledelsen og jeg blev opmærksom på paradokserne i de beslutninger, der skulle træffes, og selv om vi altså ikke har opfundet begrebet, var det nyt at tale om det og at agere ud fra det, siger Lotte Lüscher og derfor endte titlen på hendes ph.d. med at blive Working through Paradox.

### PRESSET FRA BÆREDYGTIGHED

Tilsvarende paradokser kan virksomheder opleve i disse år, når produktionen eller produkterne skal omlægges og gøres mere bæredygtige. Lotte Lüscher's kollega, erhvervspsykolog Camilla Duus, kender problemstillingen, for rigtig mange firmaer føler sig både presset af denne udvikling – og ser samtidig også muligheder i og vigtighed af at prioritere denne dagsorden.

-De føler sig virkelig udspændt mellem det nye krav om bæredygtighed og den kendte stabilitet, siger hun og tilføjer, at mange virksomheder kommer til at opleve en radikal forandring i deres produktion.

-Men de fleste, både bilbranchen og byggebranchen, leverer produkter, der også bliver brug for i fremtiden. De skal omstille sig til at gøre dem klimavenlige og bæredygtige, siger hun.

Camilla Duus nævner, at for eksempel møder hun ledere inden for reklamebranchen, som oplever problemstillinger i forhold til den bæredygtige dagsorden, da branchen traditionelt bl.a. lever af at få folk til købe flere varer.

-Nu skal et modetillæg også handle om bæredygtighed, og de skal tænke på, om de udelukkende vil arbejde med bæredygtige produkter eller f.eks. reklamere for viden-

virksomheder, og tekstilbranchen skal måske tænke i at restyle brugt tøj, nævner hun.

-Mange brancher kommer til at opleve at være spændt ud mellem stabilitet og forandring, og de skal jo fortsat tænke på deres bundlinje, siger hun. Så det bliver vigtigt

at forholde sig til, hvordan de kan forblive den samme virksomhed, men med ændringer i produkterne.

Nogle virksomheder vil have svært ved at gøre deres produkter bæredygtige, specielt hvis der er tale om produkter, der dybest set er overflødige. Hun foreslår, at de måske indgår partnerskaber med andre virksomheder, der har eller kan udvikle teknologi til at omlægge til en mere bæredygtig produktion.

### HJÆLP TIL BESLUTNINGSPROCESSEN

Lotte Lüscher og Camilla Duus kan ikke hjælpe virksomhederne med at finde endegyldige løsninger i deres produktion, når de møder paradokser.

-Vi hjælper dem med at sætte beslutningsprocessen op, vægte paradokserne mod hinanden og afveje, hvilken vej man vil gå, siger Lotte Lüscher, men vi kan ikke fjerne det spændingsfelt, som bæredygtighed og forbrug udgør.

Camilla Duus understreger, at det er vigtigt at inddrage medarbejderne i denne proces, fordi nutidens medarbejdere er både vidende og engagerede og ofte kan få øje på muligheder i deres opgavefelt tæt på praksis og produktion, som ledelsen ikke nødvendigvis selv har blik for.

-På den måde sikrer man også, at medarbejderne tager ejerskab af den vej, virksomheden vælger, siger hun, og hun er godt klar over, at tit er de optaget af deres konkrete opgave og det, de skal løse i hverdagen, og at arbejdet med bæredygtige dagsordener i virksomheder ikke nødvendigvis opleves som en selvfølgelig del af medarbejdernes opgavefelt.



### LOTTE LÜSCHER

Lotte Lüscher er psykolog, ph.d. i ledelse fra Aarhus Universitet. Desuden er hun ansat som ekstern lektor ved Aarhus Business School og Psykologisk Institut ved Aarhus Universitet samt partner og stifter af Clavis Erhvervspsykologi.

Lotte Lüscher har gennem mange år udviklet paradoksledelse som teoretisk og praktisk fundament for at arbejde med de adskillige modsatte krav til ledelse og organisationer. Hun har skrevet og bidraget til adskillige bøger og artikler om emnet.



## CAMILLA DUUS

Erhvervspsykolog og partner i Clavis Erhvervspsykologi. Hun er cand.psych.aut. og har siden 2007 arbejdet som ledelses- og organisationskonsulent for offentlige og private organisationer. Camilla Duus beskæftiger sig særligt med ledelse, bæredygtighed, organisatoriske forandringer og udvikling af samarbejde og team.

-Her kan godt være forskel på virksomhedens værdier og medarbejdernes værdier, og hvordan de for eksempel ser på spørgsmålet om bæredygtighed. Derfor er det ekstra vigtigt at forholde sig til medarbejdernes værdier og holdninger, siger hun.

Kompetenceudvikling og efteruddannelse i involverende processer er vigtig for både ledere og tillidsrepræsentanter, så de kan samtænke fremtidens løsninger – og virksomhedens overlevelse.

-Samarbejdsudvalget kan bidrage med at sikre medarbejdernes involvering og uddannelse, så de kan se, hvilke tiltag, der er væsentlige. Både ledelse og tillidsrepræsentanter kan være opsøgende i at få dem til at bidrage, selv om de måske som udgangspunkt er optaget af forskellige dagsordener.

-Det kan være med til at binde virksomheden sammen, hvis alle kan se, at de arbejder sammen om noget større end bundlinjen og kan se, at de har en opgave i den store dagsorden, siger Camilla Duus.

### OGSÅ HVERDAGEN

Lotte Lüscher nævner, at hvis virksomheden samtidig gør bæredygtighed til en del af hverdagen i form af grønne frokostordninger, bæredygtig transport, lokal 3D-print eller arbejder med andre materialer og andet, der fremmer den grønne omstilling, kan man måske involvere flere medarbejdere og gøre omstillingen nærværende for dem.

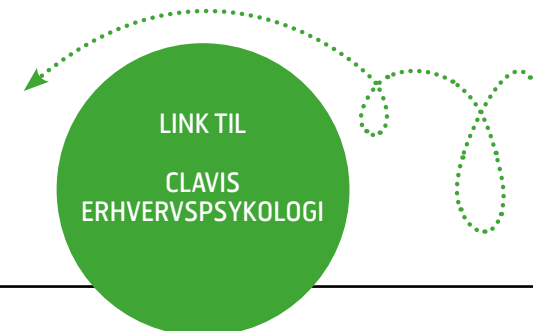
-Der vil være nogle interne modsætninger, som ledelsen skal tage sig af. Nogle medarbejdere vil engagere sig

og påtage sig et moralsk ansvar, mens andre vil sige, at det ikke kommer dem ved. De er fagligt dygtige og passer bare deres arbejde. Nogle vil være moralens vogtere – andre ikke, så medarbejderne sætter hinanden i en spændetrøje. Det skal ledelsen tage sig af. Og det er det store spørgsmål i mange virksomheder, siger Lotte Lüscher og tilføjer, at i samarbejdsudvalget er der sikkert også en række modsætninger og paradokser, men samtidig en bevidsthed om, at alle er dybt afhængige af hinanden.

At kunne tænke paradokser ind i sin ledelse er afgørende for fremtidens ledere, og Lotte Lüscher siger, at det passer godt sammen med den skandinaviske ledelsesstil, hvor man hylder den tænkning, at borgerne – og medarbejderne – skal involvere sig.

-De forventer ikke, at medarbejderne bare tager ja-hatten på. De skal være med til at forholde sig til paradokset, siger hun.

Lotte Lüscher siger, at alle ledere skal acceptere, at paradokserne altid er der, så det er vigtigt, at lederteamet løbende vurderer, hvordan man vægter de forskellige elementer i forhold til hinanden, for i spørgsmålet om bæredygtighed vil der altid være indbygget paradokser mellem trivsel, økonomi og samfundsinteresser, siger hun.



# INDUSTRIVIRKSOMHEDER TIL FORSKNINGSPROJEKT OM GOD TONE PÅ ARBEJDSPLADSEN SØGES

**Vil I gerne styrke samarbejdet på virksomheden? Vil I gerne styrke det gode kollegaskab? Så meld jer til forskningsprojektet God tone på arbejdspladsen – fra krænkende handlinger til godt kollegaskab.**

**Der er stadig plads til en virksomhed, som har lyst til at være med i et forskningsprojekt, der har til formål at afprøve indsatser, som styrker det gode kollegaskab gennem at forebygge krænkende handlinger. Projektet**

**udføres af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), Institut for Psykologi ved Syddansk Universitet og TekSam.**

## HVEM ER I?

Vi forestiller os, at I er en mellemstor industrivirksomhed med 100-200 medarbejdere, men I kan også være større end det. Det er en forudsætning, at samarbejdsudvalget er enige om at deltage.

## HVAD KRÆVER DET AT VÆRE MED?

Projektet forudsætter aktiv deltagelse fra både ledelse og medarbejdere i følgende:

1. en endags workshop med virksomhedens samarbejdsudvalg (SU) og arbejdsmiljøorganisation (AMO), hvor I tilføres viden om sammenhængen mellem arbejdsmiljø og krænkende handlinger og helt konkret skal formulere en politik for jeres samarbejde om at skabe godt kollegaskab.
2. et kursus for afdelingslederne og medarbejderrepræsentanter om deres særlige rolle i forhold til at forebygge og reagere på konflikter og krænkende handlinger
3. workshops med udvalgte afdelinger, hvor der arbejdes med at forebygge krænkende handlinger og udarbejde konkrete løsninger til styrkelse af kollegaskabet, som gennemføres på virksomheden.

## HVAD FÅR I UD AF AT VÆRE MED?

I opnår at være en virksomhed, der er på forkant i forhold til forebyggelse af krænkende handlinger i overensstemmelse med bekendtgørelsen om arbejdets udførelse. Konkret betyder det, at I får:

- Opdateret viden om lovgivning og aftaler relateret til krænkende handlinger
- Styrket ledernes og medarbejderrepræsentanternes kompetencer i forhold til psykisk arbejdsmiljø, herunder forebyggelse og håndtering af konflikter og krænkende handlinger (forløbet kan indgå i den lovpligtige efteruddannelse af AMO)
- Redskaber til et koordineret samarbejde mellem SU og AMO
- En politik med klare retningslinjer for adfærd/omgangstone og for håndtering af krænkende handlinger
- Et styrket kollegaskab og bedre samarbejde.



## HVORNÅR STARTER PROJEKTET?

Vi har søgt økonomisk støtte til gennemførelse af projektet. Under forudsætning af opnået finansiering forventes projektet at gå i gang primo oktober 2020.

## ER I INTERESSERET I AT DELTAGE ELLER ØNSKER YDERLIGERE INFORMATION, KONTAKT:

Seniorforsker Jesper Kristiansen, NFA,  
jkr@arbejdsmiljoforskning.dk  
tlf. 39165259

Lektor Eva Gemzøe Mikkelsen, SDU,  
egmikkelsen@health.sdu.dk  
tlf. 93507565

# PRIVAT VIRKSOMHED TIL MINDFULNESSPROJEKT SØGES

Mindfulnessstræning på arbejdspladsen kan styrke fællesskabet, og forskning har vist gavnlig effekt på trivsel, stress, søvn, arbejdspræstation, kommunikation og samarbejdsrelationer. Vi har plads til én mere mellemstor privat virksomhed i vores forskningsprojekt "Implementering af

tilpasset Mindfulness Baseret Stress Reduktion (MBSR) i private virksomheder", som er støttet af Velliv Foreningen. I skal som virksomhed have lyst til at arbejde med de udfordringer, vi møder i (arbejds-) livet, og til at opdage de mønstre, vi alle sammen har, individuelt og sammen.

## DET FÅR I SOM VIRKSOMHED:

- Gratis 2-timers undervisning om mental sundhed og mindfulness til alle ansatte og ledere.
- Gratis 10-ugers mindfulnessforløb leveret live online (1,5 time 1 gang ugentligt).
- Gratis workshop om at få forankret mindfulness i virksomheden efter forløbet.

## DET SKAL I STILLE TIL RÅDIGHED:

- Obligatorisk fremmøde til introudervisningen (eksempelvis at mødet afholdes som et personale- møde med løn) i august /september 2020.
- Alle ansatte og ledere skal besvare spørgeskemaer (ved start, efter 3 måneder og efter 12 måneder).
- Udvalgte medarbejdere og ledere til at deltage i fokusgruppintervjuer før og efter mindfulnessforløbet.
- At mindfulnessforløbet kan ligge i arbejdstiden og på et tidspunkt på dagen, hvor det er muligt for interesserede ansatte at deltage i efteråret 2020.

Er I interesseret i at høre mere om projektet, kontakt da projektleder og lektor ved Dansk Center for Mindfulness, Aarhus Universitet, Lise Juul, på e-mail: [lise.juul@clin.au.dk](mailto:lise.juul@clin.au.dk)  
Dansk Center for Mindfulness



# Værd at vide

## TEKSAM ÅRS DAG 2020

- Det grønne spor ud af krisen

Før coronakrisen var danske virksomheder kendetegnet ved god konkurrencekraft og høj medarbejdertvivsel. Forudsætningen for, at vi genvinder det tabte og kommer endnu stærkere igen, er, at vi har mod til at kigge fremad, at vi sætter os ambitiøse mål, og ikke mindst at ledelse og medarbejdere arbejder tæt sammen i virksomhederne for at skabe resultater. Samarbejdsudvalget kan og skal spille en vigtig rolle, når det gælder om at bidrage til, at de forandringer, der skal ske på arbejdspladserne, får vind i sejlene.

Det vil være forskelligt, hvilke greb der er relevante for den enkelte virksomhed. Der er dog ingen tvivl om, at investeringer i grøn omstilling, digitalisering og automation fortsat kommer til at være væsentlige fokusområder.

Til at inspirere dialogen i samarbejdsudvalget har vi inviteret førende eksperter og praktikere, som hver især giver deres bud på, hvordan vi kommer styrket ud af krisen og får sikret produktiviteten og medar-

bejdertrivsel - til glæde for medarbejderne, virksomhederne og velfærdssamfundet.

Hør blandt andet Klimapartnerskabets anbefalinger i en krisetid og hør hvordan Flemming Besenbacher formand for Carlsbergfondet, Carlsberg Group og næstformand i Danmarks Innovationsfond mener, at samfundet ikke skal genoprettes. Det skal genopfindes efter cirkulære principper.

Dagen slutter med Karen-Marie Lillelund, der giver sit bud på hvordan man trods krisen holder humøret højt og fastholder fokus på grøn omstilling

[PROGRAM](#)

[TILMELDING  
HER](#)

### KONTAKT TIL TEKSAM

Samarbejdskonsulenterne kan kontaktes via TekSams sekretariat:

Jan Lorentzen, DI: jlo@di.dk  
Telefon: 3377 3632

Dennis Jensen CO-industri  
dej@co-industri.dk  
Telefon: 3363 8044

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

