

Samarbejde

Bladet til VN-medlemmer

TEMA / VN I PRAKSIS

September 2013



Relationer rykker

Tillidsfolk tager teten i Esbjerg

Udnyt VN's kræfter bedst

Læs de mange gode eksempler fra bl. a. Fonden Lo-skolen

Se, deltag og lær

Konsulenthuset Dacapo anfører anderledes VN-konference

Samarbejde

Hvad laver Samarbejdsrådet?

Samarbejdsrådet skal følge udviklingen i virksomhedsnævnene og virke for en fortsat effektivisering af deres arbejde.

- Formand: Susanne Westhausen, adm. dir., Kooperationen
- Næstformand: Lizette Risgaard, næstfmd. i LO/Danmark

Samarbejdskonsulenterne

Kooperationen

Reventlowsgade 14, 2.
1651 København V
Tlf. 33 55 77 30
v/konsulent Annette Jacobsen

LO/Danmark

Islands Brygge 32 D
2300 København S
Tlf. 35 24 60 00
v/konsulent Jens Erbo Christensen

BAT-KARTELLET

Kampmannsgade 4
1790 København V
Tlf. 70 30 03 00
v/konsulent Camilla Vakgaard

HK/Privat Grafisk

Weidekampsgade 8
0900 København C
Tlf. 70 11 45 45
v/konsulent June Halvorsen

Serviceforbundet

Upsalagade 20
2100 København Ø
Tlf. 35 47 36 01
v/konsulent Tonny Lauridsen

Hvordan får I fat i os?

Ring til os i Samarbejdsrådets sekretariat, hvis I har brug for et godt råd i jeres virksomhed: Tlf. 33 55 77 30.

Ansvarshavende redaktør

Annette Jacobsen, Kooperationen

Produktionsstyring, tekst og redaktion

Helle Jørgensen (DJ)

Forsidefoto Mikael Hjuler

Layout og tryk

Eks-Skolens Trykkeri ApS

Oplag 1.500 ex.

Bladet produceres og udgives af Samarbejdsrådets sekretariat

Redaktionen afsluttet 18. august 2013



Find nye veje til samarbejde

Arbejdsmarkedsforsker Steen Navrbjerg afslører sidste nyt fra forskningsfronten om samarbejde. Hans materiale viser bl.a., at uddannelse af ledere og styrkelse af TR's rolle kan give samarbejdet større kvalitet

side 6



Kollektiv ledelse udfordrer

Eks-Skolens Trykkeri har været kollektiv ejet og drevet siden starten for 40 år siden. Virksomhedsformen er en stor udfordring for alle de ansattes samarbejdsevner

side 8



Nyt tillidsforum styrker VN

For fem år siden blev LO-skolen omdannet til en selvejende fond med to datterselskaber. Det gav anledning til at tænke VN-arbejdet og kanalerne for indflydelse helt om

side 12

Sådan set!

Godt samarbejde er altid win-win

Samarbejdet i virksomhederne går på tværs af titler og faggrænser og er altid til fælles fordel. For når det går godt for virksomheden, går det også godt for de ansatte. Alligevel oplever nogle VN pludselig at sidde uhjælpeligt fast trods alle gode intentioner.

Men Virksomhedsnævnene (VN), er netop et af de steder, hvor vi i det daglige kan sikre, at samarbejdet på virksomheden også fungerer til fælles bedste. Se f.eks. på arbejdsmiljøet på en virksomhed. Ledere og medarbejdere har en fælles interesse i, at det er godt. Et godt arbejdsmiljø vil sikre de ansattes sikkerhed og sundhed samt tiltrække dygtige medarbejdere. Det gavner endvidere virksomheden i forhold til færre sygedage og ulykker, højere produktivitet og bedre kvalitet.

Dårligt psykisk arbejdsmiljø, højt sygefravær, konflikter omkring ledelse osv. er alle udfordringer, der bør håndteres i fællesskab. En god måde at få samarbejdet til at fungere på er, at ledelse og medarbejdere i fællesskab, bl.a. i VN, kortlægger de problemer eller udfordringer, der er i virksomhe-

den. Klare aftaler om, hvordan samarbejdet skal foregå, er nødvendige. Det samme er fastlagte mål for samarbejdet med en efterfølgende evaluering.

Har du brug for ny inspiration og konkrete værktøjer til samarbejdet i dit VN, er der hjælp at hente her i bladet. Det er samtidig et oplæg til årets VN-konference i november. Her står det praktiske samarbejde i VN også allerøverst på dagsordenen.



Max Meyer
Forbundsformand i Blik- og Rørarbejderforbundet

På konferencen opfører
Dacapo bl.a. nogle små
temastykker om samarbejds-
problemer og inddrager
deltagerne i løsningerne.
Foto: Dacapo

Dialog er nøglen til det gode samarbejde

Der er ingen facitliste, når Dacapo hjælper virksomheder til udvikling og bedre samarbejde. På VN-konferencen vil konsulenthuset sætte fokus på åbenhed, dialog og tillid som nøglen til det gode samarbejde

Tillid og oplevet retfærdighed er hjørnestenene i det gode samarbejde. Det er samtidig opskriften på en høj grad af social kapital i en virksomhed. Og det er et af de temaer, som konsulenthuset Dacapo arbejder med på danske og udenlandske virksomheder.

MENING I FORANDRING

VN-konferencen i november bliver faciliteret af netop Dacapo. Konsulenthuset har i snart 20 år hjulpet større og mindre virksomheder med at *skabe mening i forandring*; et begreb, som er grundstenen i alt,

hvad Dacapo laver. Med interaktivt teater som det bærende element, giver Dacapo medarbejdere og ledere mulighed for at blive klogere på hinandens tanker og synspunkter.

– Det kan være en stor hjælp at opdage, at de relationer, man har til hinanden på en arbejdsplads, er med til at påvirke, hvordan man som samlet enhed skaber og kommer igennem både små og store forandringer. At opdage, at man ikke kun er offer for andres beslutninger, er en øjenåbner for mange, forklarer

Thomas Michaelsen Brøchner, der er chefkonsulent i Dacapo og en af kræfterne på og bag VN-konferencen.

LYT TIL VANDRØRENE

Det er Dacapos erfaring, at der er masser af ressourcer også i virksomheder, hvor trivsel og samarbejde halter.

– Der er oftest både vilje og mod til forandring, men mennesker vil noget forskelligt. Virksomhederne kæmper jo med problemstillinger, hvor der ikke er en entydig løsning, og så er





Dacapo kort ...

Dacapo a/s er et konsulenthus, der bruger en unik kombination af konsulent- og teatermetoder. Konsulenterne gør hverdagens dilemmaer og besværligheder til brændstof for udviklings- og forandringsprocesser – og relaterer det til virksomhedernes mål og strategier.

Dacapo arbejder med mange typer af forløb – fra den korte workshop til de længerevarende forløb. De temaer, der er fokus på lige nu afspejler det samfund, vi er en del af; innovation, social kapital, fusioner, arbejdsmiljø og ledelse.

I de senere år har Dacapo deltaget i flere forskningsprojekter, og har fået ny teoretisk viden og praktiske erfaringer, som konsulenterne drager nytte af i hver eneste opgaveløsning. I forlængelse af husets eget forskningsprojekt, med bevilling fra Arbejds miljøforskningsfonden, udkommer bogen „*Mening i forandring*“ efteråret 2013.

Læs mere på www.dacapo.as



den bedste løsning som regel at blive bedre til at lytte til hinanden og skabe mening sammen. Så lyt til vandrørene, få alle aspekter med og legaliser de mange opfattelser og meninger. Så bliver forandringerne levende for alle og kommer til at virke i hverdagen, opfordrer Michaelsen Brøchner.

For det er især her, at graden af social kapital i en virksomhed spiller ind. Hvis der ikke er tillid til, at man kan stille spørgsmål og mene noget andet, så er der risiko for, at dialogen går i stå.

Og så kan ledelsen f.eks. sagtens synes, at VN-arbejdet fungerer rigtig godt, og at der ikke er nogen problemer, mens medarbejdersiden sidder med en følelse af, at der ikke er plads eller tillid nok til at komme med andre opfattelser.

Dacapo har set hos flere kunder, hvordan ledelsens opfordring til medarbejderne om at dele deres frustration og tvivl, har skabt bedre arbejdsmiljø og et stærkere sammenhold. Og ikke mindst bedre forandringsforløb.

Planlægning og styring er centrale udgangspunkter for ledelse af organisationer, men alligevel er hverdagen fuld af overraskelser. Dem klarer ledere og medarbejdere, fordi de finder en løsning her og nu. Man kunne også sige, at vi alle improviserer og finder veje frem. Og her er vi tæt på det, der skaber innovation og fornyelse.

UDNYT OVERRASKELSER

Fra teatrets verden har Dacapo hentet meget inspiration, fordi evnen til at improvisere er noget, som teaterfolk har arbejdet systematisk med i årtier.

– Det innovative handler bl.a. om at turde improvisere og finde nye veje uden at vide, hvad det skal ende med. I teatret har vi nogle enkle improvisations-regler. De handler om at sige ja til hinandens forslag, at give slip på kontrollen, gøre alt for at gøre din partner god og turde tage fat i det, der sker. Det er ofte medarbejderne, der til dagligt har fingrene i dejen, der kommer med guldskatte. Og det er input, som kan bruges direkte i VN-arbejdet, siger Michaelsen Brøchner.



VN-konferencen – er I tilmeldt?

Også i år holder Samarbejdsrådet konference for alle interesserede VN-medlemmer 26. november 2013 i Odense. Som det fremgår af magasinet, er der denne gang fokus på *VN i praksis*. På konferencen skal deltagerne arbejde med en bred vifte af problemstillinger i forhold til VN-arbejdet. Og få en masse gode input, tips og værktøjer med hjem, til det fremtidige arbejde.

Samarbejdsrådet har sendt invitation til konferencen til alle virksomheder for nogle uger siden. Tilmelding foregår ved at bruge den medsendte tilmeldingsblanket eller via Kooperationens hjemmeside. Her kan du også læse mere om programmet, se www.kooperationen.dk



Foto: fotolia.com

Både samarbejde og innovation vil derfor være på dagsordenen, når Dacapo faciliterer VN-konferencen til november. Her vil teatret også spille en central rolle

SPIL MED PÅ KONFERENCEN

– I vores forarbejde vil vi finde eksempler på velfungerende og mindre velfungerende Virksomhedsnævn. De eksempler vil så være udgangspunktet for nogle små spil, som sættes til debat og skaber dialog med konferencedeltagerne, lover Thomas Michaelsen Brøchner.

Alle de ideer, der kommer på dagen, vil blive samlet op og fastholdt som inspiration til det daglige arbejde.

– Så Dacapo kommer ikke med en facitliste. Vores fornemmeste opgave er at holde et spejl op og sætte skub i en dialog, som forhåbentlig fortsætter i hverdagen. Virksomhederne har jo i sidste ende ejerskab til både problemerne og de ressourcer, der kan være med til at imødekomme dem, siger Michaelsen Brøchner.

Hvor god en kollega er du?

Godt samarbejde fordrer gode kolleger, og hvem ønsker sig ikke det? Men er du selv sådan en? Det kan du tjekke i den test, som HK har udviklet og præsenterer sammen med det norske Arbejdsmiljøinstitut på www.hk.dk/fokusomraader/paa_job



Foto: fotolia.com

Ad nye veje til bedre samarbejde

Er I også kørt lidt fast på et sidespor, når det gælder udvikling og opgradering af samarbejdet? Se her, hvordan I baner vejen for det bedre samarbejde med nye måder og rutiner

Gode kolleger, god tone og åben dialog er blandt de faktorer, de fleste af os nævner, når man spørger til vores arbejdsglæde. Det gode samarbejde driver simpelthen lysten til at lægge 37 timer eller mere af tiden på arbejdet for mere end lønnens skyld.

MANGE VEJE TIL FORBEDRINGER

Alligevel halter samarbejdet mange steder. Virksomhedsnævnet, VN, har – sammen med arbejdsmiljøorganisationen – både ret og pligt til at finde de gode takter frem. Men for mange er det sværere sagt end gjort.

Hvor det helt præcis går galt, har lektor og arbejdsmarkedsforsker ved FAOS på Københavns Universitet, Steen E. Navrbjerg, gransket i adskillige undersøgelser. Her har han

og forskerkollegerne bl.a. kigget på de måder og instrumenter, som bl.a. VN kan anvende og skrue på, for at få samarbejdet til at køre bedre.

– Der er rigtig mange faktorer, der spiller ind – fysisk, psykisk og organisatorisk. Og der kan være store forskelle på både tilfredshed og de rigtige løsninger mellem offentlige og private arbejdspladser, fortæller Steen E. Navrbjerg.

UDDANNELSE TÆLLER

Generelt er vi glade for vores arbejdsplads og det psykiske arbejdsmiljø. Og tilfredsheden har endda været stigende gennem de sidste 15 år. Alligevel er der rigelig plads til forbedringer, understreger forskeren.

En af de faktorer, der spiller ind, er uddannelse. Især dygtigere og mere veluddannede ledere er noget, som medarbejdere og tillidsfolk i stigende grad efterspørger som et vigtigt vilkår for bedre samarbejde. For god ledelse er ifølge medarbejderne et af de vigtigste værn mod dårligt psykisk arbejdsmiljø, fortæller Steen E. Navrbjerg.



God kommunikation er en af nøglerne til bedre samarbejde, siger Steen E. Navrbjerg

– Men ønsket om mere uddannelse går bestemt også den anden vej, pointerer han. Mange ledere kunne godt tænke sig mere initiativ og modspil fra B-siden i bl.a. VN. Og jo bedre både ledere og tillidsfolk er



uddannet, desto lettere får de også et fælles sprog og adgang til at være hinandens ligeværdige sparringspartnere, konstaterer Navrbjerg.

I det hele taget får flere og flere ledere øjnene op for medarbejdernes vigtige rolle som brobyggere og formidlere af nye initiativer, ændringer og mål på arbejdspladsen. Det er også hos tillidsfolkene, at lederen kan vende ideer til, hvordan man bedst får informeret om og iværksat f.eks. organisationsændringer, omlægninger osv.

– Derfor er det også så afgørende for det gode samarbejde, at parterne kan finde hinanden, understreger forskeren.

FÅ STYR PÅ KOMMUNIKATIONEN

I det hele taget viser samtlige undersøgelser, at god kommunikation er en af de vigtigste nøgler til det gode samarbejde. Ikke bare i VN mellem A- og B-side. Men lige så meget inden og efter beslutningerne er truffet og skal formidles til medarbejderne.

Her synes både ledere og medarbejdere, at der ligger en stor udfordring. Og det er meget forskelligt, hvad den rigtige løsning kan være, afhængig af virksomhedens kultur, normer og fagområde.

F.eks. ser man typisk, at elektronisk kommunikation – i form af nyhedsbreve og intranet – vejer tungt mange steder i det offentlige. I det private kan det i stedet være opslag i kantinen eller printede memoer, der gør tricket. I begge lejre er jævnlige infomøder også på programmet.

– Uanset formen er det vigtigste, at man finder dét redskab og den form, der matcher stedet og kulturen bedst, så flest mulige bliver involveret og er med, siger Steen E. Navrbjerg.

Han opfordrer VN til simpelthen at have en strategi for god kommunikation og formidling, både før og efter beslutninger skal tages.

FORMELT ELLER UFORMELT?

I samme omgang er det også værd at fokusere på, med hvem, hvordan og hvor beslutningerne tages, påpeger Steen E. Navrbjerg. I mindre virksomheder sker det ofte mere uformelt, hvor ting kan blive handlet af, når kolleger snakker sammen på arbejdspladsen i dagens løb.

Måske er virksomheden ligefrem så lille, at den ikke har et VN. Men ellers er det vigtigt at gøre beslutningerne formelle og få dem i VN eller et andet fælles forum, så alle kan enten påvirke eller få adgang til baggrunden for de beslutninger, der tages. Endelig må man også nok acceptere, at ikke alle medarbejdere er interes-

Samarbejde betaler sig

Alle undersøgelser understøtter formodningen om, at bedre samarbejde er en god forretning. Arbejdsmiljøforsker Tage Søndergaard Kristensen har i sit arbejde dokumenteret, at en høj andel af social kapital bl.a. giver:

- Bedre bundlinje
- Større trivsel
- Øget effektivitet
- Større produktivitet

Du kan læse mere om social kapital i 2010-udgaven af Samarbejde. Du finder bladet på www.kooperationen.dk under Samarbejdsrådet

seret i stor involvering, pointerer Steen E. Navrbjerg.

– Derfor er det nok bedre at satse på de 80 pct. interesserede end at ærgre sig over de 20 pct., man ikke kan nå eller som ikke gider, råder han.

Hør meget mere om veje til bedre samarbejde, når Steen E. Navrbjerg fremlægger svar og resultater fra de nyeste undersøgelser på VN-konferencen i november



De samarbejder i fuld skala

Eks-Skolens Trykkeri i København fejrede sidste år sit 40 års jubilæum som en kollektivt ejet og drevet kooperativ virksomhed. En stor udfordring i det daglige for medarbejderne. For fuld indflydelse betyder også det fulde og fælles ansvar for drift, godt samarbejde og udvikling

Skal Susanne fyres? Skal lønnen stige? Er der råd til en ny maskine, eller er istandsættelse vigtigere? Spørgsmålene er mange på en typisk direktionsgang. Flere af dem vendes i et SU eller VN. Og nogle af dem kan og skal ledelsen alene besvare.

KOLLEKTIV I 40 ÅR

Men sådan er det ikke på Eks-Skolens Trykkeri på Nørrebrogade i København. Den kooperative virksomhed, der i sin tid blev startet som et kunstnerkollektiv af folk som Bjørn Nørgaard, Lene Adler Petersen og Jan Wolff, drives fortsat som et kollektiv.

I tidens løb har der været mange interne dramaer, op- og nedture og en enkelt betalingsstandsning.

Men de fælles, månedlige mandagsmøder, der er nerven i samarbejde, drift og udvikling, har overlevet det hele. Også efter at antallet af medarbejdere har været mange flere, end de seks fastansatte, der i dag tegner trykkeriet til daglig. I det store, rustikke landkøkken, der er det fælles mødested og frokoststue i virksomheden, forklarer tre af dem, hvorfor det stadig er fedt at være fælles om det hele.

FÆLLES BESLUTNINGSGANGE

– For mig er det logisk, at et firma er indrettet som her, siger grafiker og yngstemand, Mads Wolff, 32.

Han kom først i lære på trykkeriet og blev siden ansat i 2008. Og tanken om at dele ligeligt og have max indflydelse, tiltaler ham.

– De første år forstod jeg nok ikke meget af de økonomiske diskussioner på mandagsmøderne, indrømmer han. Men efterhånden går det bedre med det. Alt her er jo gennemsigtigt, og der er fuldkommen åbenhed om

og indflydelse på beslutningsgangen. Man skal ikke bare danse efter en enevældig ledelses beslutninger, og det kan jeg godt lide.

En smule formalia må der dog til. Så rent teknisk er litograf og ansat siden 1984, 53-årige Mai-Britt Olsen direktør udadtil. Sammen med kollegaen Lis Kristensen, der er 54 og ansat siden 1995, driver hun kontoret og administrationen.

– Nogen skal jo være direktør, for sådan er loven – og det er så mig, griner Mai-Britt Olsen. Det er ikke noget, vi tænker over i det daglige. Men kontoret sørger da for dagsordener til møderne og de løbende budgetorienteringer og det store udtræk til den årlige budgetkonference.

ET PRESSET MARKED

Når det gælder lønningerne, er det nemt at overskue. For der er ligeløn på trykkeriet, og niveauet følger de relevante overenskomster og lønstatistikker. Det er heller ikke den del, der de seneste år har været virksomhedens største udfordring, fortæller Lis Kristensen.

– Det sværeste for os er at skaffe tilstrækkeligt med arbejde, siger hun. Som alle andre i branchen har vi mærket, hvordan de elektroniske medier i stigende grad afløser print. Og krisen siden 2008 har naturligvis ikke gjort det lettere.

Målet er beskedent: Arbejde nok til, at de ansatte kan leve af det og nok



Det månedlige mandagsmøde i fælleskøkkenet er stadig nerven i trykkeriets planlægning og drift. I midten Mads Wolff flankeret af Mai-Britt Olsen tv. og Lis Kristensen th. Foto: Mikael Hjuler





Trykker Jan Hedegaard ser sammen med Lis Kristensen på udskydningen af sider til et af trykkeriets opgaver



til, at stedet fortsat løber rundt og eksisterer.

– Men de fleste vil helst ikke arbejde mere end fuld tid til hverdag, konstaterer Lis.

FORTSAT KOLLEKTIV TRODS ALT

Spørgsmålet er, om sådan en hippie-født ideologi og virksomhedsfilosofi overhovedet kan bruges i det toptunede 2013? Eller om det er en enlig og særligt sej svale, der med

nød og næppe er fløjet ind i sit 41. leveår ...

– Faktisk har de mere end 40 års skiftende medarbejdere altid været meget indstillet på kollektivet, fortæller Mai-Britt Olsen. Sammenholdet har altid været enormt stærkt, selvom der da også har været enorme sværds slag om ledelsesform og økonomi.

I 1992-93 gik trykkeriet i betalingsstandsning, men klarede sig igennem.

På et tidspunkt besluttede kollektivet også at hyre en direktør for et år for at se, om det kunne udvikle virksomheden.

– Men allerede efter fem måneder måtte vi skilles, for medarbejderne kunne ikke i længden affinde sig med den form for topstyring, griner Mai-Britt Olsen.

ANSVAR KAN VÆRE TUNGT

Alligevel har det aldrig hverken før eller nu været omkostningsfrit at være så kollektive, siger de tre.

– Det er fedt selv at bestemme, men indimellem bliver man såååå træt, mener Lis.

– Det er jo også meget, vi skal forholde os til og tage ansvar for, bemærker Mads. Dét, som vi har oppe på mandagsmøderne, har strømlinede, managementdrevne virksomheder jo en hel afdeling til at tage sig af!

Bogholderi og revision bliver da også ordnet af et velanskrevet firma ude i byen. Regnskabet tager kontoret sig af. Og nu om dage er mandagsmøderne rigget op med en fast dagsor-

Eks-Skolen kort ...

Eks-Skolens Trykkeri ApS blev oprettet 1. januar 1972 af en række kunstnere med bl.a. Bjørn Nørgaard som initiativtager.

Det var en vigtig forudsætning, at produktionsapparatet ikke blev ejet af en enkelt person, men af fællesskabet.

Man kunne ikke være medejer af trykkeriet uden at arbejde dér – og omvendt. Når man forlod trykkeriet, afleverede man atter sin anpart.

Et andet princip – som blev realiseret i 1975 – var, at man skulle arbejde halvdelen af tiden med kunstnerisk eller politisk arbejde.

Hver morgen startede man med et kort møde, hvor man skiftedes til at komme med en tekst af Mao, Marx, Kierkegaard eller lignende, som blev diskuteret.

Stedet har gennem tiderne – foruden tryk – rummet keramikværksted, galleri og forlag.

den, der gennemgår drift, økonomi, miljø, opgaver og f.eks. indkøb slavisk hver gang.

Alligevel har samarbejdet også i nyere tid været udfordret. Derfor har trykkeriet haft f.eks. Center for Konfliktløsning ind over for at lære at diskutere på en mere konstruktiv måde.

– Det var virkelig en øjenåbner, siger Lis Kristensen. Og det hjalp den gode dialog og samarbejde tilbage på sporet.

STRUKTUR HJÆLPER

Øvelserne med konfliktmæglerne afslørede bl.a., at mødedeltagernes udstrakte brug af ironi belastede samarbejdet voldsomt.

– Siden da har ironi været bandlyst ved møderne, fortæller Mai-Britt Olsen. Udover det har den vigtigste lære nok været, at struktur for beslutningsgange og information betyder meget for samarbejdet og opbakning til beslutningerne. Og endelig er det en rigtig god ide at få hjælp udefra, hvis man først har malet samarbejdet op i et hjørne og sidder fast dér.

Med det i tankerne ligger verden til gengæld også åben og klar for nye kollektiver eller fuldblods-kooperativer, mener de tre.

– Når folk kommer på besøg, synes de, det er en fantastisk form, fortæller Mai-Britt Olsen.

Mads Wolff understreger også, at unge gerne vil den fælles form og det åbne samarbejde:

– Det appellerer virkelig til de nye generationer, mener han.

Derfor så de tre også gerne, at Samarbejdsrådet og Kooperationen overvejede at yde mere håndfast og instruktiv kooperativ starthjælp.

– Og er der brug for det, bidrager vi gerne med en *Lex Eks-Skolen*, lover Mai-Britt Olsen.

9 rigtige om bedre samarbejde

Et sjak tømrere fra firmaet Jakon fortæller til 3F's Fagbladet om sjakkets 9 regler og traditioner, der holder dem sammen og samarbejdet kørende. Her bringer vi deres liste, som i tilpasset form vist kan bruges på alle arbejdspladser:

- Hold pauserne og arbejdstiden skarpt adskilt. Det viser, at der bliver arbejdet seriøst
- Alle giver kage, hvis de kommer for sent
- Arbejd i rask tempo, aldrig slentre
- Tag små konflikter kollegerne imellem i opløbet, så der altid er fælles fodslag
- Fælles ølkasse – betaler udflugter som lerdueskydning og paintball
- Hold julefrokost, påskefrokost og andre fester sammen
- Spis frokost sammen alle mand
- Åbenhed om tillidsfolkenes forhandlinger med ledelsen
- Hold en saglig og god tone med ledelsen



Foto: istockphoto.com

Ingen forandring uden **involvering**

Du har hørt det før. Og som VN-medlem er det endnu vigtigere at huske: Forandring uden involvering, god kommunikation og kompetenceudvikling er en stenet og umulig vej.

På sin hjemmeside har Videncenter for Arbejdsmiljø reserveret et helt område til gode måder at angribe forandringer på – også for samarbejdsorganerne i virksomhederne.

Læs mere og se videoeksempler på www.arbejdsmiljoviden.dk/forandring

Man opnår mest i fællesskab

Trods opsplitningen på en fond og to selvstændige datterselskaber i huset, har VN-samarbejdet på Fonden Lo-skolen ikke lidt skade. Men det kræver en ekstra fælles indsats fra A- og B-side at holde den hidtil høje kvalitet i VN-samarbejdet på tværs af enhederne

Man skal holde tungen lige i munden, når det gælder VN-arbejdet på Lo-skolen. Med to selskaber og en fond under samme tag, er der to selvstændige VN i selskaberne og så det store, fælles koncern-VN.

Alligevel har samarbejdet altid fungeret godt, siger forstander og direktør for Fonden Lo-skolen, Frode Nicolaisen:

– Styrken for ledelsen i VN-samarbejdet har altid været de medarbejder-

valgte forankring i de faglige klubber. Dét, at de 4-5 forskellige medarbejderklubber i huset hver har udpeget deres TR til hvervet, har betydet, at de har haft et mandat. I praksis betyder det, at vi altid har været sikre på, at de var godt klædt på, når de kom til møderne. Og at beslutningerne fra VN-møderne også blev båret rigtigt, hurtigt og godt ud til medarbejderne efterfølgende.

NYT FÆLLES FORUM FOR TR RYKKER

Selvom han beklager, at klubberne i dag ikke er så stærke og aktive, som de var tidligere, har samarbejdet fundet nye veje at gå ved siden af VN.

– Sidste år besluttede vi at oprette et såkaldt TV-forum, altså forum for tillidsvalgte. Her er klubbernes repræsentanter samlet på tværs af selskaberne. Tre tillidsfolk har desuden sæde i fondens bestyrelse. Og alt i alt giver det samarbejdet

mere substans, mener én af dem, fælles-TR Marianne D. Olsen.

– Vi har sat mange ting i gang på eget initiativ, f.eks. en sundhedscertificering for nogle år siden, sociale aktiviteter, pilotprojekter om at være kooperativ og meget mere. Ledelsen lægger rammerne, når vi får godkendt en idé. Så fylder vi dem selv ud, og det er meget tilfredsstillende.

VÆRDIER BASE FOR VN-BESLUTNINGER

I selve koncern-VN behandles løbende sager fra hele huset. Fast punkt er også én gang årligt at gennemgå og evt. tilrette personalehåndbogen, der rummer alle personalepolitikker i huset og samtidig beskriver skolens værdisæt. Og det med værdierne er vigtigt, understreger Frode Nicolaisen:

– Værdierne skal være synlige og virkelige for medarbejderne i det

KRAMST

– hvad er nu det for noget?

De fleste kender KRAMS, som er en forkortelse for et antal indsatsområder for bedre sundhed på arbejdspladsen:

- Kost
- Rygning
- Alkohol
- Motion
- Stress

Det er Fonden Lo-skolen, der har sat T'et på, som står for Trivsel. KRAMST-værdierne tænkes ind i flest mulige aktiviteter og tiltag, som VN tager omkring medarbejderne og arbejdsmiljøet på skolen. Det kommende års tema vil være at arbejde med Social Kapital.



Foto: LO-skolen

*Fælles-TR Marianne D. Olsen og direktør
Frode Nicolaisen synes begge, at samarbejdet
har fundet takten igen efter omlægninger og
oprettelse af bl.a. et forum af tillidsvalgte
Foto: Mikael Hjuler*





daglige. Målsættet om originalitet som udgangspunkt, forstået som summen af kvalitet, mangfoldighed og æstetik, skal gennemsyre hele organisationen og ikke bare aktiviteterne udadtil. I forbindelse med omstruktureringen for fem år siden, havde vi meget fokus på at sætte værdierne på arbejde. Men det er et stort, fælles arbejde og fokus, der hele tiden skal holdes ved lige!

I praksis har f.eks. sundhedsprojektet ført til en gennemgang af kosten i medarbejderbespisningen *Hjørnet*, fortæller Marianne D. Olsen. Her, som i andre sammenhænge, går man hele vejen, men med lempe:

– Vi vil ikke slå folk i hovedet med den rigtige kost eller livsopfattelse. *Hjørnet* har fortsat en bred variation af retter. Men der er nu altid muligt at vælge virkelig sund mad hver dag, forklarer hun.

SOCIAL KAPITAL NYT TEMA

Det kommende års tema på samarbejdsfronten er Social Kapital. Mens disse linjer ryger i trykken, holder TV-forum og ledelse idekonference om, hvilke aktiviteter og tiltag, der skal sættes i gang, for at medarbejderne i højere grad vil opleve arbejdspladsen som fyldt med tillid,

retfærdighed og gode samarbejdsevner fra begge sider.

I det arbejde, og faktisk også i VN, holder direktør og fælles-TR hinanden oppe på at give plads til mere dialog og tænketid:

– Sommetider ender VN-møderne i den rene infokampagne fra ledelsen, fordi medarbejderne er så sultne efter informationer. Så går al tiden med det, og så føler medarbejderne ironisk nok, at de ikke selv fik taletid. Og som ledelse ville vi hellere have haft mere respons på nogle udspil, påpeger Frode Nicolaisen.

MERE TID TIL PROCES

Han tilføjer, at det handler om medinddragelse.

– Mange sværmer for begrebet medbestemmelse, men det er noget vrøvl, for det er ledelsen, der bestemmer. Men jo bedre dialog og inddragelse der er i VN, desto bedre lykkes vi jo med beslutningerne fra møderne, understreger han.

Både han og Marianne D. Olsen er enige om, at det ville klæde samarbejdsorganerne at give mere tid til proces:

Et hus – flere selskaber

Det tidligere Lo-skolen blev i 2008 omorganiseret, så Fonden Lo-skolen i dag er en selvstændig, selvejende fond, som via et holdingselskab står for den forretningsmæssige drift af Lo-skolens faciliteter:

- *Center for arbejdsliv & læring* – Lo-skolen A/S
- *Konventum* – Lo-skolens conferencecenter A/S

Efter 25 år i front for skolen og senest også fonden, går den nuværende direktør og forstander Frode Nikolajsen på pension til årsskiftet. Han afløses af Marina Hoffmann.

Læs mere om Fonden Lo-skolen på www.loskolen.dk

– Så har vi også som medarbejdere mulighed for at komme tilbage med den ønskede respons og tilrettede input, så vi kan kvalificere de beslutninger, VN tager, fastslår hun.





Kendskab er den bedste **banebryder**

Den gode dialog kan man også nå på gulvet, hvor fælles-TR Carsten Hjorth (tv.) her får en snak med mejerimedarbejder Carsten Stig (th.) og produktionschef Tim Kristensen

Spørger man fælles-TR på Esbjerg Mejeri, Carsten Hjorth, går vejen til optimalt samarbejde via de gode relationer

For syv år siden brød samarbejdet på Esbjerg Mejeri for alvor sammen. De ca 170 medarbejdere havde fået nok. Og en – i deres øjne – uberettiget fyring af en tillidsrepræsentant var dråben, der fik bægeret til at flyde over. De nedlagde arbejdet i 11 dage ...

NÆRHED OG DIALOG RYKKER

Dengang var Carsten Hjorth TR på mejeriet. Og med udgangspunkt i, at intet er så galt, at det ikke er godt for noget, blev konflikten hans afsæt for at genstarte og genfinde det gode samarbejde. Ud over, at det endte med udskiftninger i ledelsen, blev en stor del af løsningen fra hans side at dyrke de gode relationer.

– Konfliktløsning, god dialog og godt samarbejde handler jo først og fremmest om at forstå hinanden, betoner han, der siden er blevet fælles-TR for alle medarbejderne. For at kunne finde en fælles løsning skal

man kunne sætte sig ind i modpartens virkelighed og se sagen fra begge sider, fastslår han.

Derfor bruger han fysisk megen tid sammen med ledelsen. For relationer er ikke bare de professionelle.

– Jeg skal jo forstå lederne som både de professionelle og også gerne private personer, de er. Hvad er deres rolle og f.eks. begrænsninger? Når man får den indsigt, er det også meget nemmere at forstå baggrund og motiver for de udspil, der dukker op i f.eks. Samarbejdsudvalget, forklarer Carsten Hjorth.

VIDEN GIVER RESPEKT

En øget indsigt giver også gensidig respekt. Og det er også en vigtig faktor, påpeger Hjorth:

– Respekten går begge veje. Ledelsen anerkender og respekterer også min rolle som tillidsrepræsentant og udnytter positivt mit forhold til medarbejderne. Det er kun positivt, siger han.

Carsten Hjorth forlanger til gengæld, at ledelsen opdaterer ham til mindste detalje, så han til enhver tid kan

besvare alle spørgsmål, en medarbejder evt. må have til problemstillinger på arbejdspladsen. Så er han også sikker på sit eget mandat i SU-samarbejdet.

TR ER NØGLEPERSONER

Alle de øvrige medarbejderrepræsentanter i SU er faktisk også tillidsfolk. Og det er yderligere en styrke for at finde løsninger, der dur, mener Carsten Hjorth.

– Ledelsen signalerer, at den tager tillidsfolkene alvorligt ved at høre og debattere med os. Det giver ro hos medarbejderne.

Derudover er forudsætningen for det gode samarbejde, at man har tillid til hinanden. At man kommunikerer beslutningerne godt til medarbejderne. Og så er ansvar noget, man tager. Man får det ikke bare, siger fælles-tillidsrepræsentanten med eftertryk.

Mød Carsten Hjorth, og hør meget mere om erfaringerne fra Esbjerg, på VN-konferencen i november. Se mere til virksomheden på www.mejeri.dk

Få hjælp til VN-arbejdet

■ Samarbejdsrådets konsulenter rykker ud med råd og dåd, hvis I er kørt fast i VN-arbejdet. De har masser af erfaring og værktøjer til at hjælpe jer i gang igen, f.eks. med en temadag. Hjælpen er gratis og ikke længere væk end en mail eller et telefonopkald til Annette Jacobsen, Kooperationen eller Tonny Lauridsen, Serviceforbundet. Du finder deres kontakinfo over kolofonen på side 2.



Foto: fotolia.com

Konfliktløsning er et fælles ansvar

■ Konflikter på jobbet bliver ofte reduceret til at handle om personer, der er besværlige at samarbejde med. Men konflikter handler også om kultursammenstød, statusforskelle, fraværende ledelse og eksternt pres. Det fastslår en ny ph.d.-afhandling fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

Først når konflikterne bliver kaldt ved rette navn og taget op som et fælles anliggende, sker der noget. En opgave,

som egner sig rigtig godt til behandling i virksomhedens VN.

Udover drøftelser og tiltag i samarbejdsorganerne viser afhandlingen også, at et uddannelsesforløb med professionelle konfliktmæglere i virksomheden kan afhjælpe mængden og graden af konflikter, fortæller Videntcenter for Arbejdsmiljø på sin hjemmeside. Det er forsker Elisabeth Naima Mikkelsen, der har lavet afhandlingen.



Foto: fotolia.com



Foto: istockphoto.com

Nyt blik på indsats mod arbejds smerter

■ Trods års indsats med omlægninger, hjælpemidler, rokader osv. på landets arbejdspladser, har hver tredje på arbejdsmarkedet fortsat jævnligt smerter i kroppen. Derfor sætter Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) nu målrettet ind for at finde de mest effektive løsninger til at forebygge og håndtere muskel- og skeletbesvær. Det sker med udnævnelsen af to professorer i muskel- og skeletbesvær og fysiske faktorer i arbejde, Andreas Holtermann og Lars L. Andersen.

PSYKISK MISTRIVSEL ER OGSÅ SMERTEFAKTOR

De to forskere vil gå helt anderledes til sagen, end man har gjort hidtil.

– Det er ikke længere nok at fokusere på de klassiske risikofaktorer, der gør, at folk ikke får ondt i ryggen. Det handler ligeså meget om, at det psykiske arbejdsmiljø, måden vi organiserer arbejdet på og rammerne for, at medarbejderne kan holde sig sunde, skal i spil sammen med det fysiske arbejdsmiljø, hvis vi vil forebygge smerter i muskler og led, siger Lars L. Andersen til Magasinet Arbejdsmiljø

Mens vi venter på nye tiltag og resultater fra de nyudnævnte professorer, kan du og dit VN hente masser af inspiration til nye indsatser på www.jobogkrop.dk