

Udvikling i fællesskab

- om et godt psykisk arbejdsmiljø
på svineslagterier

Niels Møller og Peter Hasle

Udgivet af Institut for Produktion og Ledelse
Bygning 424, DTU, 2800 Kgs. Lyngby
www.ipl.dtu.dk,
nm@ipl.dtu.dk
ISBN 87-91073-20-0
Rapporten er trykt i 175 eksemplarer og kan downloades på
www.barjordtilbord.dk

Forord

Slagteribranchens Arbejdsmiljøudvalg tog i 2002 initiativ til en undersøgelse af sammenhængen mellem på den ene side psykisk arbejdsmiljø og på den anden side sygefravær, personaleomsætning og strejkeaktiviteter i danske svineslagterier. Udvalget tog kontakt til Institut for Produktion og Ledelse på Danmarks Tekniske Universitet som har gennemført undersøgelsen og udarbejdet denne rapport.

Rapporten er den forskningsmæssige dokumentationsrapport og henvender sig til virksomheder med særlig interesse i at igangsætte en udvikling inden for det psykiske arbejdsmiljø. En pjece med essensen af rapporten udsendes til samtlige sikkerheds- og samarbejdsudvalg i slagteribranchen.

Undersøgelsen er finansieret af midler fra Branchearbejdsmiljørådet Jord til Bord.

Udviklingen af den samlede vision for projektet, herunder forskningsspørgsmål og undersøgelsesdesign, er sket i et godt og kreativt samarbejde mellem forskere og repræsentanter for Slagteribranchens Arbejdsmiljøudvalg. Det har været en fælles vision at skabe viden om god praksis i svineslagterierne ud fra den antagelse at fremdragelse og værdsættelse af gode erfaringer og løsninger er det bedste grundlag for inspiration og udvikling i branchen.

Denne rapport beskriver gode erfaringer og historier fra fire virksomheder i håb om at kunne inspirere andre virksomheder i branchen til at tage udfordringen op og bruge erfaringerne. Undersøgelsen indeholder

ingen data der kan af- eller bekræfte hvorvidt andre svineslagterier end de fire undersøgte har lignende gode erfaringer og succeshistorier.

Netop fordi beskrevne succeshistorier og erfaringer er skabt i en branche med mange fælletræk, er det svært at finde gode grunde til ikke at benytte anledningen til at høste af dem, såfremt medarbejdere og ledere i virksomheden har et ønske om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø eller har et ønske om reducere sygefraværet eller begrænse konfliktsituationer.

Rapporten er kun blevet til virkelighed fordi TICAN Thisted, DANISH CROWN Skive, DANISH CROWN Hjørring og DANISH CROWN Vojens har vist en enestående imødekommenhed og hjælpsomhed over for projektet. Vi vil derfor gerne benytte lejligheden til at takke de mange medarbejdere og ledere fra de fire slagterier for deres store indsats.

Dernæst en stor tak til følgegruppen for konstruktiv feedback undervejs. Uden deres opbakning var projektet slet ikke blevet en realitet.

Slagteribranchens Arbejdsmiljøudvalg

August 2004

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	7
Brud med fortiden	13
2. Fra enevælde til en revolution som virker	15
Respekt og værdsættelse	33
3. Respekt og værdsættelse af den enkelte medarbejder.....	35
4. Medarbejderne værdsætter hinanden	45
Ledelse i fællesskab	61
5. Indflydelse til den enkelte	63
6. Medarbejderrepræsentanter deltager i den daglige ledelse.....	67
7. Konfliktløsning.....	75
Konklusioner og refleksioner.....	83
8. Konklusion om sygefravær, strejker og personaleomsætning.....	85
9. Refleksioner – hvordan opbygger man tillid og social kapital	97
Om undersøgelsen.....	111
10. Beskrivelse af metode og gennemførelse.....	113
11. Oversigt over følgegruppe og styregruppemedlemmer	117

1. Indledning

I mange år er der fortalt triste historier om danske slagterier. Historier om nedslidning, ensidigt gentaget arbejde og dårligt psykisk arbejdsmiljø. Der fortælles om strejker og konflikter, dårlig hygiejne og så videre. Samtidig får offentligheden et billede af virksomheder der er gået i stå og ikke følger med tidens ideer om ledelse og udvikling.

I denne rapport fortælles nogle helt andre historier fra branchen. Vi fortæller om slagterier hvor mennesker værdsættes, respekteres og oplever at de hører hjemme. Vi fortæller om godt lederskab og om daglig ledelse med omsorg for den enkelte. Der fortælles om arbejdspladser med et godt kammeratskab hvor man har det sjovt med hinanden.

Historierne fortæller også om et godt samarbejde mellem ledere og medarbejdere der har en grundlæggende tillid til hinanden. Der er engagement i fælles mål, og medarbejdere tager ansvar for kvalitet og produktivitet. Der er respekt for at man også har forskellige interesser som skal afvejes retfærdigt.

Udvikling og ledelse er en samarbejdsopgave, og selvom der ikke er konflikter eller strejker så er der ingen der tvivler på de tillidsvalgte magt. Vi skal høre om udvikling hvor ledere og tillidsvalgte og medarbejdere deltager i store og små forandringsprocesser.

Historierne handler om udvikling og læring i en barsk verden hvor man altid har travlt, men hvor man ”vil selv”. Sproget og omgangsto-

nen er barsk, og man stoler ikke på strømlinede ledelsesteorier, men vil selv lære i praksis. Vi skal høre om ledere for hvem ledelse er et helt personligt anliggende. Det er ikke noget man kan lære på kurser. Man lærer når man arbejder!

Vi har helt bevidst valgt at fortælle de positive og anerkendende historier, men når du kommer ind i historierne vil du også mærke den barske virkelighed og alle de vanskeligheder folk i virksomhederne støder på.

Vi har udvalgt de gode historier – alle succeserne – for at vise at udvikling er mulig. Vi har skåret historierne til så de formidler budskabet klart. Det er os som forskere der genfortæller historierne, men vi har hele tiden bestræbt os på at gengive det vi har hørt i virksomhederne. Nogle gange fortæller vi om de forskellige erfaringer vi har fået fortalt. Andre gange synes vi der er så mange fællestræk mellem virksomhederne at vi fortæller deres erfaringer som én historie.

Vi har udvalgt fire virksomheder der har gode sociale tal på bundlinjen. De fire virksomheder ligger lavest i branchen med hensyn til sygefravær, strejker og personaleomsætning. Der er samtidig tale om en branche som gennemsnitligt ligger højt på disse parametre i forhold til andre brancher.

Branchens virksomheder er på mange måder ens. Teknologien er den samme, råvaren og arbejdsopgaverne er ens. Overenskomsterne er ens. Derfor var det spændende at finde ud af hvad det så var, der skabte forskellene imellem virksomhederne. Vi havde på forhånd den hypotese at der på de fire virksomheder var en særlig kultur og et godt

psykosocialt arbejdsmiljø. Og at det var årsagerne til de gode resultater.

Vi havde også den hypotese at virksomhederne selv havde skabt forandringerne. ”Hemmeligheden” bag de gode tal skulle søges i virksomhedernes historie. Derfor startede virksomhedsundersøgelserne med et historieværksted. Dernæst gennemførte vi interviews med en lang række medarbejdere og ledere. Metoden i projektet er nærmere beskrevet til sidst i rapporten.

I alle fire virksomheder fortalte medarbejdere og ledere om virksomhedens lange udvikling. Historien strakte sig over mindst ti år, og nogle gange gik folk længere tilbage i tiden. Der var forskelle mellem de fire historier, men fælles var kontrasten mellem arbejdslivet i ”gamle dage”, fyldt med konflikter og mistillid, og dagens arbejdsliv med et velfungerende samarbejde.

Vi har disponeret rapporten så den overordnede historie fortælles trin for trin. Her får du historien i kort udgave:

Fra mistillid til tillid

Virksomhederne gennemgår en udvikling fra en mistillidskultur til en tillidskultur. Denne forandring er helt afgørende for forandringen af det daglige arbejdsliv. Det er også som led i denne udvikling, at strejkerne hører op. Forandringerne blev skabt af de lokale virksomheder selv, og der lå ikke en overordnet plan bagved. Der var mange forskellige årsager til den markante forandring, men der var dog et gennemgående træk: De ledere og medarbejderrepræsentanter der skabte forandringen, havde en vision om samarbejde som alternativ til konflikt

og var hele tiden opmærksomme på forandringsmuligheder i den retning, selv om den massive travlhed i slagterier gør det svært.

Udviklingen i de sociale relationer – værdsættelse

Det næste trin i udviklingen bestod i en ændring i de sociale relationer. Folk begyndte at værdsætte hinanden. Man viste respekt og anerkendelse over for hinanden. Lederne værdsatte medarbejderen og omvendt. Tillid og værdsættelse hænger uløselig sammen. Da der opstod tillid kunne medarbejdere og ledere begynde at investere i hinanden.

Ny ledelse og samarbejde

Det tredje trin i udviklingen var skabelsen af forskellige nye spilleregler for hvordan man opfører sig i dagligdagen. Der udvikledes en række nye principper for den daglige ledelse og samarbejde. De handlede om inddragelse af medarbejderne, konfliktløsning og problemløsning og sygefraværspolitikken.

Hvad er årsagen til lavt sygefravær, lille personaleomsætning og få strejker?

Resultatet af udviklingen i virksomhederne er en forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. Der er fortsat psykiske belastninger ved det ensidige og gentagne arbejde, men erfaringerne viser at ændringerne i de sociale relationer alligevel skaber et bedre psykosocialt arbejdsmiljø. Det er efter vores vurdering forklaringen på de lave tal hvad angår sygefravær og personaleomsætning i de fire virksomheder. Udviklingen af tillid og værdsættelse nedbringer fraværet relativt hurtigt, fordi holdningerne til arbejde og fravær forandres. På længere sigt vil det forbedrede psykiske arbejdsmiljø formodentlig reducere sygeligheden (forbedre sundheden). De nye spilleregler i den daglige ledelse og

samarbejdet har også stor betydning for de lave tal for sygefravær, personaleomsætning og strejker.

Hvordan opbygger man tillid og social kapital?

Det mest overraskende ved denne undersøgelse er at ledere og medarbejdere i virksomhederne effektivt har været i stand til at opbygge tillid og social kapital på en grund gødet med konflikt, og at begge parter har bevaret deres styrkepositioner i virksomheden. Udviklingen blev formet i fællesskab mellem parterne. Resultatet er i dag et unikt ledelsesteam bestående af tillidsrepræsentant og fabrikschef, hvor tillidsrepræsentanten samtidig kan varetage medarbejdernes interesser.

Vi slutter derfor rapporten med at samle op på de generelle resultater og peger på de erfaringer der kan bruges af andre virksomheder.

*Niels Møller og Peter Hasle
Institut for Produktion og Ledelse
Danmarks Tekniske Universitet
August 2004*

Brud med fortiden

”Dengang kunne vi ikke samarbejde. Vi havde 2-5 strejker om året. Vi snakkede forbi hinanden. Lederne var af den gamle skole og det var arbejderne også.” (Medarbejder)

”Før i tiden var tonen mellem ledere og ansatte meget hårdere. Vi blev ikke hørt af ledelsen. Vi snakkede ikke sammen som vi gør i dag. Vi følte bare at vi ikke kunne få det vi ville have og havde krav på. Stemningen i afdelingen bestemte om vi gik i strejke. Vi var hurtige til at ”gå på stuen”. Ofte fik man ikke en hel fjorten-dagesløn med hjem fordi vi var gået hjem og der var trukket bod.” (Medarbejder)

2. Fra enevælde til en revolution som virker

På alle slagterierne er der historier der fortæller, hvordan man bryder med fortiden. Der tegner sig de fleste steder et billede af markante begivenheder som huskes, også i rigtigt mange år, og af et langt sejt træk hvor de muligheder som begivenhederne gav blev benyttet til at opbygge en ny praksis.

Når slagterierne fortæller deres historie markeres der en afstand til fortiden. En fortid med konflikter, mistillid og dårlig trivsel som alle tager afstand fra. Man er glade for at have bevæget sig væk fra den mørke tid.

En af de markante historier kan illustrere dette forløb. Det er også en historie man kan lære meget af. Vi genfortæller den her så tæt på det vi hørte. Bagefter samler vi op på hvad vi mener man kan lære af historien.

Da medarbejdere og ledere fortalte virksomhedens historie blev perioden før 1997 betegnet som "enevælden eller diktaturets periode". Det var en periode kendetegnet ved mange strejker, mistillid og manglende gensidig forståelse.

"Dengang kunne vi ikke samarbejde. Vi havde 2-5 strejker om året. Vi snakkede forbi hinanden. Lederne var af den gamle skole og det var arbejderne også." (Medarbejder)

Der herskede kæft, trit og retning. Forholdet mellem ansatte og lederne var dårligt. Man snakkede ikke sammen, og mester var en der gav ordrer og skældte ud. Det var opfattelsen at sådan måtte det naturligvis være på et slagteri.

”Før i tiden var tonen mellem ledere og ansatte meget hårdere. Vi blev ikke hørt af ledelsen. Vi snakkede ikke sammen som vi gør i dag. Vi følte bare at vi ikke kunne få det vi ville have og havde krav på. Stemningen i afdelingen bestemte om vi gik i strejke. Vi var hurtige til at ”gå på stuen”. Ofte fik man ikke en hel fjortendagesløn med hjem fordi vi var gået hjem og der var trukket bod.” (Medarbejder)

Der var ingen der tænkte på at den dårlige og autoritære ledelse kostede penge og var ineffektiv. Det var mere synligt at strejker kostede penge. Men strejker kunne man tilsyneladende heller ikke gøre noget ved. Medarbejderne nedlagde arbejdet for et godt ord. Ofte var tillidsmanden ikke orienteret før strejken var en realitet. Men hvorfor var det sådan? Både medarbejderne og lederne havde svært ved at forklare hvorfor folk strejkede så meget. Strejker var bare noget der opstod.

Det var ofte enkelte arbejdere – de samme – der startede konflikten. Men hvorfor gjorde de det?

”Hvis det var godt vejr eller hvis de havde drukket et par øller i kantinen, så gik der pludselig fanden ved dem!” (Medarbejder)

En anden arbejder fortæller at han syntes kollegaerne ikke var rigtig kloge:

”Der skulle ingenting til før folk strejkede. Der var nogen der gejlede hele systemet op, og det var nok til at få andre med.”

Det var dog ikke nok at vejret var godt. Der skulle også være en begrundelse for strejken. Det kunne være dårlige råvarer eller en mester der havde opført sig dårligt over for en medarbejder. Problemerne var i realiteten ikke større end at de kunne løses. Men de ”ordførende” arbejdere var gode til at udbygge uoverensstemmelserne, og hverken lederne eller medarbejderrepræsentanterne var gode til at løse konflikterne.

Ofte vidste den enkelte arbejder ikke hvorfor man strejkede. En arbejder fortæller:

En gang nedlagde vi her på slagteriet arbejdet i solidaritet med skraldemændene – vistnok i Århus. Det var helt klart det skulle vi gøre. Da jeg kom ud af fabriksporten, så jeg en skraldebil i fuld gang med arbejdet. Han strejkede altså ikke i solidaritet med skraldemændene i Århus. Hvorfor skulle vi så?

Hvis man dengang snakkede med den enkelte viste det sig at mange var utilfredse med den uklare beslutningsproces op til en strejke og med de aktives magt. Men hvorfor kunne de aktive få folk med? Det var fordi alle følte at man skulle slutte op, og det føltes forkert at sige nej. Det var ikke nødvendigt at være enig i den konkrete sag. Strejker blev betragtet som nødvendige for at arbejderne kunne forsvare sig

over for ledelsen og markere sin styrke. Det var baggrunden for solidariteten og gruppepresset. Arbejderne oplevede at de var nødt til at strejke for at vise lederne, at de ikke kunne behandle medarbejderne som skidt.

”Dengang havde vi et stærkt sammenhold vendt mod lederne. Vi kunne godt være rygende uenige om stort set alt medarbejderne imellem. Men når der kom en hvid kittel, så blev vi enige og stod sammen. Før i tiden skulle vi strejke for at få ændret noget.”
(Medarbejder)

Solidariteten mellem medarbejderne holdt daglig kløften ved lige, og på samme måde med lederne. De var hårde og upersonlige, og det var for eksempel helt almindeligt at give en arbejder en skideballe mens alle lyttede med.

Solidariteten og strejkerne var en reaktion på den barske tone fra ledelsen. Strejkerne var også en reaktion på det hårde arbejde. Det var den ventil der var, når man ikke kunne holde ensformigheden og tempoet ud.

Arbejderne var som nævnt solidariske og stod sammen over for ledelsen, når de gik i strejke. Alligevel var det ikke en solidaritet der skabte kvalitet i dagligdagen for arbejderne. Tonen mellem arbejderne var ofte hård og undertrykkende.

Alle på historieværkstedet var enige om at denne tid var dårlig for alle. Der var en mistillidskultur som det var svært at komme udenom, og

der blev altid fokuseret på det negative fra begge parter side. Produktionen fungerede dårligt, og ofte var der trukket bod i lønnen.

Forskernes bud på hvad man kan lære af historien

Når vi på historieværkstedet gik tilbage i tiden og udforskede den mørke tid var det svært for lederne og medarbejderne at forklare hvorfor der var så mange konflikter i dagligdagen.

På den ene side var den tids forklaring at forholdet mellem ledere og ansatte var et modsætningsforhold, og det kunne ikke være anderledes. På den anden side vidste deltagerne på historieværkstedet ud fra deres erfaring at sådan behøvede det ikke at være. Det var jo deres nutidige erfaring. Derfor kom nogle andre forklaringer på banen.

De fortalte at de ti mest konfliktskabende arbejdere blev fyret i starten af 90'erne. De blev kaldt rebeller. Men fyringerne ændrede ikke noget. Der kom nye rebeller. ”De kom nærmest af sig selv” som det blev udtrykt.

Når vi forskere hører sådanne udsagn bliver vi tænksumme. Når de samme begivenheder optræder igen og igen, selv om man har fjernet det man tror er ondets rod, må der ligge noget andet bagved, der ikke kan forklares med enkeltpersoners handlinger. Der må være andre årsager som er svære at få øje på.

Når det var svært at finde andre årsager til strejkerne end enkelte negative ”rebeller” skyldtes det, at man dengang ikke kunne se årsagerne. Årsagerne til strejken var at der var noget, der manglende.

Strejkerne var symptomer på en mangelsygdom. Det var *manglen* på tillid, samarbejde, respekt, dialog og troværdighed der skabte problemerne. Det var manglerne der gjorde at det daglige arbejdsliv var negativt.

Det blev tydeligt da vi kom længere frem i historien at problemerne ikke skyldtes enkelte personer og deres adfærd. Som vi skal se om lidt, lykkedes det at gennemføre en revolution og skabe en forandret virksomhed uden konflikter og strejker. Det viste sig at en ny virksomhedskultur fjernede problemerne.

Man kan indvende at det ikke kan være så svært at finde en løsning på mistillidsproblemet: Mistillid skal kureres med tillid! Men det er ikke så enkelt. Mistilliden forsvinder først når alle erfarer, at tillid er mulig og effektiv.

Når man står midt i en mistillidskultur har man svært ved at finde en udvej ud af problemerne. Man ser kun grundlæggende modsætninger, og man finder syndebukke hos modparten i form af rebeller og dårlige ledere og bruger dem som forklaring på at det ikke er muligt at finde en udvej: Man kan ikke ændre folk, og hvis man fjerner dem dukker der nye op. Mistillid og konflikt virker som et uomgængeligt vilkår. Man kan tænke på et eksempel der ofte bruges for at illustrere, at vi har svært ved at finde andre forklaringer end dem der serveres til daglig: Vi har det som fisken. Den lever hele sit liv i vandet og erkender ikke at der findes andet end vand i verden. Måske erkender den det når den bliver hevet op af en lystfisker, og så er det for sent.

Det vi kan lære af denne historie er at man skal være varsom med de automatiske forklaringer vi benytter i dagligdagen. Vaneforklaringer gør at man ikke kan se helt nye muligheder og alternativer. Det er især vigtigt i en driftsorganisation, hvor den daglige produktion kræver al opmærksomhed for ledere og ansatte.

Tilbage til historien: Revolutionen – eller diktaturets fald

I 1997 skete der en lille begivenhed som fik stor betydning. Flere betegnede den som ”revolutionen”. Alle er i dag (2003) enige om, at den markerede et brud med fortiden. Derfor fik den også betegnelsen ”diktaturets fald”. Men i 1997, da den skete, kunne ingen se den langsigtede betydning af denne begivenhed.

Der skete det at fabrikschefen fik en anmodning fra direktøren om at ansætte en leder fra et andet slagteri. Han var blevet fyret på grund af uregelmæssigheder, men han var alligevel god nok ifølge direktøren. Fabrikschefen diskuterede det med tillidsmanden, og begge mente at det var da i orden at ansætte ham. Det var jo inden for samme koncern.

Arbejderne reagerede imidlertid kraftigt. De ville ikke have den nye mester. De havde hørt rygterne om ham og ville ikke acceptere hans ansættelse. De nedlagde arbejdet, og stemningen blev hurtigt meget spændt. Der skulle findes en løsning. Tillidsmanden havde et problem fordi han havde accepteret ansættelsen. Han kunne lige høre fabrikschefen sige til medarbejderne: ”Tillidsmanden har sagt ja, og han repræsenterer vel de ansatte?” Fabrikschefen kunne ikke se anden løsning end at omgøre beslutningen for at skabe ro. Her havde han brug

for tillidsmanden i forhold til direktøren hvis han skulle understrege situationens alvor. Begge havde brug for hinanden. De fandt hver for sig ud af at de havde truffet en dårlig beslutning, men i stedet for at indlede en byge af gensidige beskyldninger for at retfærdiggøre sig over for medarbejderne fandt de ud af at stå sammen.

Problemet blev løst ved at der blev ansat en ny mand i stillingen. Alle var tilfredse, og problemet var løst. Og så kunne man så glemme den historie. Det var jo alligevel en mindre sag. Men her skete der noget helt nyt. Fabrikschefen og tillidsmanden satte sig sammen og talte om begivenhederne. De havde jo vist at de to havde fået meget mere ud af at samarbejde frem for at forsøge at lægge ansvaret over på den anden. Det ville der kun komme mudderkastning ud af, og begge ville blive tabere. De havde fået en dramatisk øvelse i samarbejde. Det havde vist at det kunne betale sig for dem begge.

Nogle af medarbejderne kunne godt huske forandringen, selv om det allerede er nogle år siden: ”Vi kunne mærke en forskel på fællestillidsmanden og fabrikschefen bare et par dage efter afslutningen af konflikten.”

På det tidspunkt vidste de ikke hvad det betød, men de kunne mærke at der var sket noget vigtigt i forholdet mellem fabrikschef og tillidsrepræsentant. I dag kan de se at forandringen startede med de to, og det at de her lærte at samarbejde, var en fordel for dem begge. De begyndte at bruge den erfaring i hele virksomheden. Det kunne de gøre fordi der var skabt en gryende tillid mellem dem.

Læringen fra den lejlighed blev på historieværkstedet illustreret af en medarbejder som viste to tegninger frem, som for ham illustrerede hvordan forholdet mellem lederne og medarbejderne havde været i ”gamle dage”. På den ene tegning stod to mænd og kiggede på et tal og skændtes. Var det et sekstal eller et nital? På en anden tegning var fire æsler bundet sammen midt i tegningen. Til højre og venstre i tegningen var en stor palle hø. To æsler trak mod højre og to andre æsler trak til venstre. Ingen fik noget at spise.

To andre tegninger illustrerede nutiden og belyste samarbejdets fordel. Først gik æslerne til højre og spiste. Derefter til venstre. Her illustrerede tegningerne at man finder løsningen på problemer ved at snakke sammen og samarbejde.

Opbygningen af et fundament for samarbejdet

Fra det tidspunkt blev samarbejdet bredt ud til alle. Fra dette tidspunkt begyndte virksomheden at opbygge en tillids- og samarbejdskultur. Resultatet blev, at der i dag er et solidt fundament for det daglige samarbejde. Fundamentet består af mange forskellige dele:

- Medarbejderinddragelse som giver resultater
- Konfliktløsning der virker
- Uddannelse
- ”Det hele menneske”

Medarbejderinddragelse

Det første skridt var at afholde en række virksomhedskonferencer for ledere og medarbejdere. Tre ud af fire medarbejdere deltog i disse

virksomhedskonferencer. Her diskuterede man, hvad der kunne styrke virksomheden og forbedre dagligdagen for ansatte og ledere. Det blev en god oplevelse, og de fleste oplevede at kommunikationen mellem lederne og de ansatte var helt anderledes end man var vant til.

Men ord er ikke nok for slagteriarbejdere. Det vigtigste ved disse virksomhedskonferencer var at der blev identificeret dagligdags problemer som skulle løses. Opgaverne blev beskrevet. Tidsfrister og ansvar blev fastlagt. Og opgaverne blev løst i en hurtig takt efter konferencen. Det gjorde det synligt at samarbejde og deltagelse kunne medføre konkrete forbedringer og fremskridt.

På en af virksomhedskonferencerne gjorde man meget ud af at blande folk fra afdelingerne. I diskussionerne af hvordan dagligdagen kunne gøres bedre opdagede medarbejderne at afdelingerne ikke havde kendt til hinandens forhold og problemer. Det var positivt at opdage at man havde den samme slags problemer. Man opdagede også hvor afhængige afdelingerne var af hinanden.

I den efterfølgende periode skete der en udbygning af samarbejdsinstitutionerne. Der var naturligvis allerede et samarbejdsudvalg og et sikkerhedsudvalg i virksomheden. I løbet af den sidste del af 90'erne blev sikkerhedsorganisationen styrket. Sikkerhedsgrupperne fik mere og bedre uddannelse, og man begyndte at se arbejdsmiljø som en samarbejdsopgave.

Det vigtigste var oprettelsen af afdelingsudvalg. Afdelingsudvalgene løser i dag mange daglige opgaver lige fra henvendelser til smedene til løsning af samarbejdsproblemer. Afdelingsudvalgene, som består af

medarbejderrepræsentanter og mester, skal inddrage medarbejderne i udviklingen i afdelingen og i løsningen af dagligdagens problemer. Hvis nogen vil pege på problemer eller har gode ideer til forbedringer tages det op i afdelingsudvalgene. Her kan medarbejderne henvende sig til en kollega de kender, og problemerne løses hurtigt og lokalt. Det er vigtigt at opgaver, tidsfrister og ansvar bliver skrevet ned. Både fordi det skaber disciplin og ansvarlighed, men også fordi det gør det synligt at der løbende sker fremskridt. I den gamle kultur ville man aldrig indrømme at der var sket fremskridt og at virksomheden havde gjort noget for medarbejderne. Når tingene er skrevet ned kan man ikke komme uden om det.

Samarbejde og konflikthåndtering

Der blev indgået en samarbejdsaftale i 1997-98. Her blev principperne for det nye samarbejde skrevet ned. Parterne aftalte at arbejderne ikke uden videre kunne nedlægge arbejdet og gå til fagligt møde. Sådan havde det ellers været tidligere. Når stemningen blev ophedet var det helt naturligt at gå i kantinen og så gå til en hurtig afstemning om man skulle gå hjem.

Nu blev der indbygget en buffer. Inden folk kunne gå til fagligt møde skulle samarbejdsudvalget indkaldes. Det skulle gå hurtigt, men det skaffede en pause hvor folk kunne nå at tænke sig om. Og så viste det sig at man ofte kunne finde en fornuftig løsning uden at nedlægge arbejdet.

Det er stadigvæk svært for nogle af de gamle at der skal afholdes et samarbejdsudvalgsmøde før man kan gå hjem, men det må de acceptere i dag.

Uddannelse af medarbejdere

I 1997 lige efter "revolutionen" startede et langsigtet uddannelsesprojekt som fortsætter i dag. Det giver medarbejderne mulighed for at få udarbejdet en individuel kompetenceprofil og få uddannelse inden for både almene og specielle kvalifikationer. Det blev organiseret som et rotationsprojekt hvor indvandrere, flygtninge og arbejdsløse blev uddannet, så de kunne afløse de medarbejdere der var på efteruddannelse. Denne omfattende uddannelsesindsats har styrket medarbejderne i det daglige arbejde og givet dem bedre chancer på arbejdsmarkedet. Det har også gjort det synligt at virksomheden ønskede at investere i medarbejderne.

Plads til det hele menneske

Arbejdet på et slagteri kan ikke undgå at være hårdt og ensformigt. Men virksomheden har vist en masse eksempler på at det daglige liv i virksomheden kan gøres behageligt og godt. Der er indrettet et motionsrum som benyttes flittigt af mange medarbejdere. Der er mulighed for at få massage på virksomheden, og selv om der skal betales for det er det meget populært.

Der kører et projekt "ET GODT LIV", som er et tilbud om forebyggelse til dem der er ved at få sundhedsmæssige problemer. Der afholdes fester for alle medarbejderne, og der er aktiviteter for dem der interesserer sig for vin, fiskeri og bowling. Der er kaffe og kage hvis der er særlige udfordringer i det daglige.

”Det er disse små ting der gør at folk, der før ville lave skyttegravskrig, kan se at det betaler sig med samarbejde.” (Medarbejder)

Før i tiden var det svært at holde en fest for hele virksomheden. Efter en time begyndte folk at slås, og en gang blev kantinen smadret til julefrokosten.

”De aggressioner, folk ikke kunne komme af med i dagligdagen, kom ud gennem næverne. Folk var fulde inden de kom. Nu er folk mere voksne, og vi er sammen for at hygge os.”(Medarbejder)

Det er dog stadig en risiko for at fester kan gå galt og det er en god regel at invitere konerne med. Så bliver festen mere rolig.

På et tidspunkt i sidste halvdel af 90'erne blev der indgået en aftale der skabte nogle procedurer der skulle gøre det muligt at undgå strejker. I den forbindelse lovede fabrikken en fest til alle, hvis der ikke var en strejke i løbet af et år. Målet blev opnået og festen blev holdt. Festen blev en markering af at hele fabrikken havde ændret sig til noget positivt. Det ville have været umuligt tidligere at fejre en sejr for samarbejdet i fællesskab.

Det lykkedes at skabe en helt ny virksomhed – hvad kan man lære af det?

På tre år lykkedes det at omdanne en mistillidskultur til en tillidskultur. Udgangspunktet var en lille, næsten ubetydelig begivenhed. Fabrikschefen og tillidsmanden var gode til at se og udnytte den unikke

chance for forandring. Der blev satset på forandring, og der blev opbygget et solidt fundament for et varigt samarbejde.

I organisationsteorien er noget af det sværeste at forklare forandringer og hvad der sætter gang i forandringer. Vi ved at der ikke er enkle årsagsforklaringer. Alligevel er det vores opgave som forskere at skabe ny og generel viden som kan benyttes af andre. Den historie vi lige har fortalt er en udfordring for os. Kan andre lære af historien, og hvad kan de lære?

Når man snakker om forandring i virksomheder er der optimister og pessimister. Flest pessimister. Optimisterne håber på at finde den eller de faktorer der er afgørende for at skabe forandring. Pessimisterne oplever at det at skabe forandring og udvikling i en virksomhed ofte er uoverkommeligt. I virksomhederne finder man på alle mulige bortforklaringer og undskyldninger. Man siger: Folk er ikke parate, villige, kompetente nok og så videre. Eller man siger: Det har vi prøvet før, og det virkede ikke.

Men dagligdagen i en virksomhed giver også anledninger til forandringer og udvikling. De præsenterer sig dog sjældent sammen med et reklameindslag: ”Her skal du slå til!”.

Det er en væsentlig forudsætning for forandring at der er dygtige ledere og engagerede medarbejdere, der kan se mulighederne i øjeblikket. Forandring kræver åbenhed hos ledere og tillidsfolk over for at se muligheder. Det kræver nytænkning og kreativitet, at udnytte de muligheder for forandring, der viser sig i den lille historie mellem en tillidsmand og fabrikschef.

Den lille historie skabte en gryende erkendelse af fordelene ved samarbejde. For os er det let nok at se den lille histories betydning når man kigger tilbage i historien. Så kan man se at det var et vendepunkt.

Det svære er at se mulighederne i det øjeblik de optræder. For at skabe udvikling og forandring skal man kunne se og gribe mulighederne i øjeblikket. *Det kræver at man som leder til stadighed ønsker udvikling og forandring* Det er ikke let i et slagteri, hvor drift og produktion er i højsædet. Tillidsmandens og fabrikschefens fortjeneste var, at de så de store muligheder i den nye situation og begyndte at udbrede deres erfaringer til resten af virksomheden.

Vores budskab til branchen er i denne sammenhæng: Udvikling kommer ikke alene ud af centralt formulerede strategier og planer. Man skal som leder i et slagteri se efter anledninger til udvikling overalt og til ethvert tidspunkt. Ikke fordi alt skal føre til forandring men for at være opmærksom på den rigtige og effektive anledning. Det er svært når man er opvokset i en driftsorganisation, men erfaringerne fra de fire virksomheder viser at det er muligt. Strategier og planlægning er som sagt ikke tilstrækkelig. Det at se anledninger og muligheder kræver personlige kompetencer og fantasi i ledelse og organisation.

Erfaringerne viste at det er afgørende at følge op på ”den revolutionære begivenhed” og konsolidere forandringen. De tiltag, der skabte den nye tillidskultur, var karakteriseret ved følgende principper:

- Inddrag medarbejderne i forandringen samt deres ideer og erfaringer

- Skab hurtige forbedringer – både små og store – og sørg for at de bliver synlige
- Det handler om dialog, respekt og troværdighed
- Skab konflikthåndtering som alle anerkender og efterlever
- Invester i medarbejderne, så investerer de i virksomheden
- Arbejdet skal være en del af livet. Skab tilhørsforhold, omsorg og oplevelser.

Alle disse konkrete og synlige tiltag kom i en jævn strøm lige efter revolutionen. Det betød at der blev opbygget et fundament af tillid. Erfaringen var også at det tog tid. I dette tilfælde tog det tre år at opbygge en ny virksomhedskultur. Tre år er faktisk hurtigt.

Hvis ikke lederne og medarbejderrepræsentanterne havde sat disse aktiviteter i gang var ”revolutionen” aldrig blevet til noget. Men netop fordi de gik sammen og havde energien til at bygge fundamentet op lag for lag – ja så lykkedes det. Det kræver også tålmodighed.

Lidt teori om tillid

Tillid er et af de mest grundlæggende begreber i menneskeligt samvær. Uden en helt grundlæggende tillid til sine medmennesker bliver det svært at stå ud af sengen om morgenen. Man har tillid til at der stadig er strøm på kontakten når lyset tændes, og man har tillid til at trafikreglerne overholdes når man kører på arbejde. Og man har tillid til at alle de mennesker man møder på sin vej vil opføre sig ordentligt. Undersøgelser fortæller også at tillid er vigtig for succes i livet. Jo mere mistillid man har til sine medmennesker, jo mere tilbageholdende bliver man. Det samme gælder for virksomheder – jo mere tillid ledelse og medarbejdere har til hinanden, jo bedre mulighed for fremgang, og i den modsatte situation går enhver udvikling i stå.

Tillid kan derfor defineres som troen på at andre mennesker ikke vil én noget ondt og at de opfører sig rimeligt og anstændigt.

Hvad er forskellen mellem mistillidskultur og en tillidskultur?

En vigtig dimension i tillidskulturen er dialogen. Det er en erfaring om, at dialogen indebærer forudsigelighed for begge parter.

I mistillidskulturen forstår man kommunikation på følgende måde:
Der er én sandhed. Mine synspunkter er ubestridelige og rigtige. Min modparts synspunkter er forkerte.

I tillidskulturen er kommunikationen baseret på dialog og gensidig forståelse. Her hedder det: *Sandheden er sammensat, og sandheden findes i dialogen mellem mennesker. Forskelligheder skal accepteres.*

I mistillidskulturen er forholdet mellem parterne karakteriseret ved: *Det der gavner den anden part skader mig!*

I tillidskulturen hedder det: Vi arbejder i fællesskab for fælles interesser men anerkender også den anden parts interesser der hvor der er modstrid.

Respekt og værdsættelse

”Vi kæmpede alle med problemer med stive forender. Det kan være hvis de har hængt for længe, eller de er for kolde. Hvis mester ved der er problemer med dem, så skal mester melde ud at der er problemer og give kompensation. Det er troværdighed. Har vi lavet en fejl så skal vi melde ud.” (Fabrikschef)

”Mestrene bruger nu en masse tid på at lære medarbejderne at kende og have en løbende kontakt med alle. En medarbejder er en hel person og ikke kun arbejdskraft. Selvfølgelig skal folk selv tage vare på sig selv, men vi har også et ansvar for den enkelte” (Mester)

3. Respekt og værdsættelse af den enkelte medarbejder

Den enkelte kan let føle sig som en lille betydningsløs brik i det store spil når man arbejder i en stor virksomhed, og det daglige arbejde kan forekomme temmelig ensformigt. Det er derfor en af de vigtigste ting, at der udtrykkes værdsættelse og vises respekt for den enkelte medarbejder. Han eller hun skal som individ føle sig værdsat og betydningsfuld.

Vi har fundet en række gode eksempler fra de fire slagterier som viser at lederne er gode til at vise respekt og værdsættelse både i ord og handling:

Chefen er ikke for fin til at tage kniven

På slagteriet er det en vigtig ting, at fabrikschefen hver morgen starter med morgenkaffe på slagtegangen. Herefter fortsætter han med at hilse godmorgen ned ad kæden og fortsætter ind i de andre afdelinger. Det bliver bemærket af alle. Også de, der ikke så tit ser chefen i pakkeri eller vareudlevering, lægger mærke til at de måske ikke er helt så højt prioriteret. En særlig ting som bliver husket er, at fabrikschefen selv kan finde på at tage kniven hvis der mangler en mand på en kæde eller et bånd når det skal gå i gang. Eller måske endda hvis en mand skal træde af et øjeblik. Man mindes særligt den dag da fabrikschefen fra morgenstunden var trukket i jakkesættet for at modtage gæster. Da han kom ned på slagtegangen, manglede der en mand til at stikke grise for at kæden kunne komme i gang. Uden betænkning sprang han ind

på pladsen og stak grise. Jakkesættet var glemt, og det tog selvfølgelig ikke mange minutter før det var helt sølet til.

Hvad kan man lære af chefens knivarbejde

Synlig respekt for den enkelte medarbejder er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø og det gode samarbejde. Historien viser én af de mange måder man kan vise respekt på. Og det har tilsvarende stor betydning for medarbejderne i de afdelinger hvor også mester optræder på samme måde. Lederens villighed til selv at gøre en praktisk indsats sender et vigtigt signal om værdsættelse af det daglige arbejde. Der gives et klart signal om at der skal handles effektivt, når driftsafbrydelser skal undgås. Det viser den enkelte at hans eller hendes effektive daglige indsats bliver lige så værdsat, som chefens møde med kunderne i pænt jakkesæt. Det virker måske bedre end mundtlig anerkendelse som – selv om den også er vigtig – kan blive tolket som mere eller mindre tomme ord.

Man kan måske diskutere om lederne også i fremtiden vil have den praktiske baggrund som gør det muligt at håndtere kniven. Der bliver på mange måder lagt mere og mere vægt på de ledelsesmæssige kvalifikationer frem for de teknisk/faglige, men når ledere er tæt på produktionen vil det nok også i fremtiden blive forventet at man har et praktisk kendskab til det der foregår. Hvis det ikke bliver tilfældet, må man finde andre måder at vise samme respekt og værdsættelse af medarbejderne på.

Omvendt er accepten af at chefen tager kniven et tegn på tilliden og respekten for hinanden. I gamle dage ville det være en sikker kilde til konflikt hvis en leder begyndte at bruge kniv.

Hurtig reaktion på problemer

En af de ting der prioriteres højt på slagteriet er hurtig reaktion på den enkeltes problemer. Når platformen er forkert indstillet, båndet kører ujævnt, kasserne sætter sig fast, knivene ikke er ordentlig skærpet, forenderne er for stive eller andre lignende problemer, så forsøger mester og ledelsen at tage meget hurtig hånd om sagen, også selv om det i det store spil kan forekomme ledelsen som en detalje.

Hvis mester ikke umiddelbart kan løse problemet, eventuelt sammen med teknisk afdeling, bliver der givet klar og hurtig tilbagemelding om hvad der sker. Det vigtige er troværdighed:

”Vi kæmpede alle med problemer med stive forender. Det kan være hvis de har hængt for længe, eller de er for kolde. Hvis mester ved der er problemer med dem, så skal mester melde ud at der er problemer og give compensation. Det er troværdighed. Har vi lavet en fejl så skal vi melde ud.” (Fabrikschef)

Hvis det er et større problem bliver der indkaldt til et møde med de berørte. Fx var der i slutningen af 2003 problemer med organudtageren. Der opstod brok, og kommunikationen fungerede ikke. Der blev så organiseret et møde hvor alle de berørte medarbejdere (8-10 mand), fabrikschefen, de to mestre, tillidsmanden og tidsstudietillidsmanden

deltog. Det blev holdt efter almindelig arbejdstid, så der kunne blive tid til at få talt alle problemerne igennem.

Det med at reagere hurtigt på problemerne, fungerer ikke bare af sig selv. For 7-8 år siden havde tingene hobet sig op. Der var mange småting (og nogle store), og det lykkedes ikke rigtigt at komme i bund. For at få et overblik blev der hængt sedler op i alle afdelinger hvor alle kunne skrive problemer på. Der kom langt over 100 ting på sedlerne. Både nogle som folk havde snakket om længe uden at de var løst, og helt nye som ingen havde hørt om før. I løbet af en periode blev alle sagerne løst, og siden er det lykkedes løbende at holde styr på tingene under sloganet:

”Hvis man har styr på de små ting er der ingen problemer. De store kører helt af sig selv.” (Fabrikschef)

Hvad kan man lære af hurtig reaktion

Vigtigheden af at reagere hurtigt på medarbejdernes problemer kan ikke overvurderes. Når man står ved en ensformig arbejdsfunktion ved siden af mange andre kolleger med lignende arbejde kan man let føle sig som den lille brik. Det er derfor vigtigt at den enkelte person føler sig værdsat, og det gør man ikke hvis man hele tiden bliver overhørt og ikke tages alvorligt. Det er derfor vigtigt at vise respekt for den enkelte, og at lederne viser at hver enkelt medarbejder er en vigtig person som der skal lyttes til.

Når virksomheden lægger vægt på at den enkelte medarbejder både er effektiv og hurtigt, reagerer på driftsforstyrrelser og søger at fjerne

eller begrænse fejl, så må lederne gå foran og gøre det samme når der påpeges vanskeligheder i den daglige produktion. Ledernes opgave er at servicere medarbejderne og skabe gode rammer for at medarbejderen effektivt kan løse de daglige opgaver.

Mestrene ud af buret

Ledelsesfilosofien i slagteriet handler om at mestrene skal ud af buret og snakke med deres folk – både om produktionen og om alt muligt andet. Det kan dog være svært. Ny informationsteknologi og organisatoriske ændringer har givet mestrene meget mere administrativt arbejde. Der skal indberettes og indtastes mange oplysninger hver dag, både om lønforhold og om produktionen. Mere og mere af en mesters tid ender derfor let foran pc-skærmen. Dermed bliver der ikke tid til at være ude i produktionen og snakke med medarbejderne og hjælpe dem med at løse problemer. Denne problemstilling løses i slagteriet ved at uddanne betroede medarbejdere til at stå for indtastningen af oplysninger. Det giver et mere kvalificeret og afvekslende arbejde for nogle af medarbejderne, samtidig med at mestrene frigøres og kan bruge deres tid uden for buret. Det er dog ikke alle medarbejdere som synes at det er lykkedes. Nogle synes det er svært at få adgang til mester, og at han sidder foran skærmen en alt for stor del af arbejdsdagen. Nogle mestre synes også selv at de bliver alt for optaget af det administrative arbejde.

Interesse og respekt for mennesket bag kniven

I et andet slagteri lægges der stor vægt på at fabrikschefen og mestrene viser interesse for mennesket bag kniven – det vil sige spørger ind til hvordan man har det, og hvordan det går med det private.

Mesteren i slagtegangen kan tjene som eksempel. Mester lægger her stor vægt på at bruge størstedelen af tiden ude blandt folkene. Papirarbejdet skal ordnes inden almindelig arbejdstid eller af mestersvendene. Det er naturligvis ikke holdbart at løse problemerne ved at give mester ekstralange arbejdsdage, men det understreger den vægt mester lægger på sin hovedopgave med at gå rundt og snakke med folk om alt muligt. Det gælder både det arbejdsmæssige og det private, fx ved at spørge om hobbyer. Der er derfor også altid tid til en snak med en medarbejder som ønsker en samtale. Hvis den er privat foregår den på kontoret, og der kommer en afløser på den ledige plads.

En praksis med vidtgående individuelle hensyn er en anden måde at vise respekten. Det gælder både når der skal laves individuelle aftaler om fx ferie og arbejdstider og når der skal vises særlige hensyn fordi en person har problemer. Det kan være på grund af helbredet som gør det vanskeligt at udføre nogle bestemte funktioner, eller en person som har svært ved at finde sig tilpas i en af rokeringsgrupperne.

Respekten viser sig også i de små ting. Fx at mester ikke råber eller fløjter efter folk for at få kontakt.

”Jeg fløjter og pifter ikke efter folk, og hvis de gør det så overhører jeg dem. Det vil jeg ikke finde mig i. Det andre ikke må, det må jeg ikke selv. Jeg skal vise vejen. Det lægger jeg også meget

vægt på over for mine afløsere, da de skal tænke på at der er 200 øjne som kigger på dem.” (Mester)

Vi siger aldrig nej

I et eksempel fra et andet slagteri fortæller medarbejderne at lederne er blevet synlige i det daglige. Mester kommer og siger godmorgen, og han kan både give ris og ros. Tidligere bestod mesters arbejde i kontrol med produkternes kvalitet og at løse her og nu-problemer. I dag skal mester kende sine medarbejdere og vise omsorg for dem.

*”Mestrene bruger nu en masse tid på at lære medarbejderne at kende og have en løbende kontakt med alle. En medarbejder er en hel person og ikke kun arbejdskraft. Selvfølgelig skal folk selv tage vare på sig selv, men vi har også et ansvar for den enkelte.”
(Mester)*

Det er blevet meget mere udfordrende at være leder end tidligere. Det vigtigste er personaleledelse og det at være åben og synlig i forhold til medarbejderne. I dag kommer folk ind og snakker med mester om ting der ikke har noget med arbejdet at gøre. Det kan være problemer i familien eller sygdom.

”Jeg går rundt og siger god morgen, og jeg spørger til aktiviteter i hjemmet og i familien. Hvis én er i gang med at bygge huset ud, eller hvis der har været en rund fødselsdag.” (Mester)

Men der skal også gives klar besked.

”Jeg kan stadigvæk give en skideballe når det er nødvendigt. Men så er det i et lukket rum. Ikke ude i afdelingen.” (Mester)

Før i tiden handlede samtalerne – hvis man kan kalde det samtale – om problemerne med for eksempel råvarekvaliteten. I dag tales der om meget andet.

Men med hensyn til råvarekvaliteten handler det om at være på forkant. Det vil sige melde ud hvis der er et problem på vej og være ærlig om problemet. Det gør man direkte eller via talsmændene i afdelingsudvalget. I gamle dage ville mester altid benægte at der var et reelt kvalitetsproblem. Det var op til medarbejderne at bevise at der var et problem. Når det var medarbejderne, der skulle bevise det, stod mester i en bedre forhandlingsposition.

I dag erkendes det at denne holdning ikke dur. Den førte kun til at man kom ind i en evig konfliktspiral. I dag benægter en leder ikke fakta om de problemer medarbejderne melder ind. Han skjuler ikke fakta, men kræver også fakta af medarbejderne. Erfaringen viser at ærlighed og fakta på bordet varer længst og giver de bedste resultater.

Udtrykket *”Vi siger aldrig nej”* – sagt i en underfundig tone – er gennemgående i snakken om ny ledelse i fabrikken. Selvfølgelig skal der siges nej af og til, men ikke som ”i gamle dage”. Når der rejses et krav eller en medarbejder stiller et forslag er lederen i udgangspunktet åben og imødekommende. Og hvis der endelig skal siges nej prøver man at finde en løsning som alle kan leve med, og der skal altid gives en ordentlig begrundelse som giver medarbejderne er reel forståelse for et afslag.

Medarbejderne oplever at lederne har ændret adfærd og ledelsesstil i den forløbne periode. Hvis en mester prøver at praktisere den gamle ledelsesstil så ”bliver der hamret på ham”. I og med at medarbejderne har fået mere indflydelse er det blevet svært at bruge den gamle stil. Medarbejderne kan rejse kritik af lederne på afdelingsudvalgsmøderne. Det kan handle om den måde han taler til en medarbejder der ringer for at melde sig syg. Eller hvis han ikke kan håndtere kritik og konflikter uden at komme helt op og køre. Lederne får tilbagemeldinger om deres adfærd på afdelingsudvalgsmøderne, og det fungerer godt. Fabrikschefen bakker den nye ledelsesstil op.

Hvad kan vi lære om ledelsesstil

Det handler om at vise den enkelte medarbejder at han eller hun er et helt menneske og ikke kun en lille brik i et stort produktionsapparat. Erfaringerne viser at værdsættelse af den enkelte som menneske og værdsættelse af den arbejdsindsats der ydes er helt afgørende.

Det stiller nye og store krav til en mester i dag. Det er slet ikke nok at være dygtig til sit fag og have overblik over produktionen. Lederen skal være menneskekender og have indføling med den enkelte medarbejder. Ikke mindst skal han også – nogle gange i meget store afdelinger – kunne huske alle medarbejdernes navne og personlige historier. Det hjælper ikke hvis han kun snakker personligt med en lille gruppe. Det bliver der lagt mærke til, og nogen føler sig udenfor.

Det er nødvendigt med en stor personlig integritet, hvor mester både kan erkende sine egne fejl og stå fast hvor det er nødvendigt men uden

at skælde ud eller kommandere rundt med folk. Nogle ledere lever fint op til disse krav – virker nærmest som naturtalenter – mens andre skal kæmpe meget mere for at nå dertil. Det er derfor en sag som ikke kan ofres nok opmærksomhed. Den enkelte mesters ledelsesstil er helt tydeligt afgørende for hvor godt folk befinder sig i afdelingen og for hvordan samarbejdet forløber.

4. Medarbejderne værdsætter hinanden

I dette kapitel fortæller vi om udviklingen i de sociale relationer mellem medarbejderne. Vi fortæller tre historier: Den første handler om at solidariteten ændres. Før i tiden omfattende solidariteten alle og rakte ud over virksomhedens grænser. Solidariteten er bevaret og er måske stærkere i dag, men den gælder ikke alle. I dag stiller medarbejderne krav til hinanden, og de der ikke lever op til kravene hører ikke med til fællesskabet.

Den anden historie handler om at de sociale relationer forandres og der skabes et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Den tredje historie handler om at samværet mellem medarbejderne får et positivt indhold. Det er blevet sjovt at gå på arbejde. Selv om arbejdet stadigvæk er hårdt kan man godt have det sjovt ved siden af.

De tre historier vi fortæller her er en sammenskrivning af hvad vi har hørt på alle fire virksomheder. Det er altså konstruerede historier, men de er skrevet ud fra ønsket om at fortælle budskabet i kort form.

Solidariteten får andre grænser

Vi fortæller her historien om ændringerne i de sociale relationer mellem medarbejderne ud fra deres ændrede holdning til sygefravær.

De fire virksomheder vi har undersøgt har som nævnt et lavt sygefravær i forhold til branchen, men i ”gamle dage” var sygefraværet lige så højt som det er i dag i branchen generelt.

”Før i tiden var der en voldsom slendrian med hensyn til sygefravær. Hvis ledelsen havde forsøgt at fyre en person med over fire sygeperioder på et halvt år ville folk have strejket. I dag ved folk godt hvem der pjækker, og hvis det går ud over dem, så er det i orden.” (Mester)

Dengang kunne man ikke tale om at en kollega havde for højt sygefravær. Det kunne skabe splittelse i arbejdergruppen og man var solidarisk med dem der blev truet med fyringer på grund af et højt sygefravær.

”Før i tiden kaldte man sygesedlerne for de hvide feriedokumenter. Med dem kunne man selv vælge hvor lang ferie man ville have uden at snakke med mester om det.” (Medarbejder)

Det at tage fri og kalde det sygdom var en rettighed, og hvis statistikken viste at sygefraværet var lavt i en periode så var det en opfordring til fravær. Ledelse skulle ikke finde på at kritisere fraværet hos en medarbejder. Hvis der kom trusler i den anledning stod medarbejderne sammen.

”I dag kan mester godt ringe til en medarbejder der er syg. Det kunne mester ikke i gamle dage. Så ville manden klage til tillidsrepræsentanten.” (Tillidsrepræsentant)

I dag er der fokus på fravær, og der snakkes meget om hvorfor folk er fraværende. Der holdes øje med sygefraværet, og på nogle slagterier kan man følge sygefraværsomkostninger på det lokale fjernsyn. Flere gange om dagen vises statistikker der sammenligner de enkelte afdelingers sygefravær. Man kan se hvor meget sygefraværet koster i gennemsnit. Lad os lytte til en diskussion af fravær mellem tre medarbejdere:

Mette: Hvis man er syg, så er man syg.

Anders: Ja, men der er dem der ofte er syge mandag og fredag. Dem har mester fokus på, og det synes jeg er i orden.

Peter: Det handler om den indstilling du har. Man kan godt være lidt skrantende. Så står jeg op og ser hvordan det går. Hvis det går, tager jeg på arbejde og ser om jeg kan klare det.

Anders: Selvfølgelig kan det nogle gange være svært at komme op mandag morgen. Man gider ikke. Jeg har nu aldrig været ked af at komme af sted.

Mette: Kollegerne er meget kritiske hvis du kommer for sent eller hvis du ofte er syg. Det er irriterende hvis vi mangler en kollega og hvis det er en der ofte er syg.

Holdningen til fravær er helt anderledes i dag sammenlignet med i "gamle dage". Det er ikke længere et tabuemne, og fravær diskuteres livligt. Fravær er ikke længere en rettighed, som der ikke kan stilles spørgsmålstegn ved. Man kan naturligvis være syg, og så skal man blive i sengen. Men der er situationer hvor man bare ikke er helt på mærkerne. Her skal man tage sig sammen, og det er kun rimeligt, mener stort set alle medarbejderne. Man kan ikke benytte sygdom som en

slags trylleformular til at slippe for arbejdet. Man bliver afkrævet en forklaring. En mester fortæller:

”Hvis jeg ringer til en medarbejder der har fri og spørger om han alligevel kan møde fordi der mangler folk. Ja, så kan han naturligvis sige nej. Det er helt i orden. Hvis han siger ja skal han stå ved det og hvis han ti minutter bagefter ringer og siger at han er syg, så bliver jeg gal og vil have en forklaring af ham”.

Der er sket et skifte i holdningen til fravær i hele medarbejdergruppen, og det gør det sværere for den enkelte at være ligeglad med et højt fravær. Medarbejderen får ikke den samme solidariske opbakning fra kollegerne til at have et højt fravær som i gamle dage. Det er ikke længere nok at afvise spørgsmål om ens høje fravær med henvisning til ”hvis man er syg så er man syg – og det skal ingen blande sig i”.

Samtidig med at medarbejderne er blevet kritiske over for dem der ikke lever op til kravene værdsættes de der faktisk lever op til kravene. Det at være ansvarlig over for virksomheden er noget der værdsættes. Det kommer også til udtryk i forbindelse med sygefraværet:

”Jeg er sjældent syg, og hvis jeg er det kan jeg godt finde på at ringe til virksomheden dagen før jeg starter og fortælle at jeg kommer dagen efter. Så kan mester bedre planlægge, og der en måske en af mine kolleger der kan få fri.” (Medarbejder)

I et interview med to medarbejdere fortæller den første at folk af og til kan finde på at møde op på arbejdspladsen for at markere at de ikke ønsker at pjække men reelt er syge. Det er måske urimeligt, men som

den anden medarbejder siger er det en modydelse til en arbejdsplads som gør noget for en.

”Folk gør meget for at bevise at de virkelig er syge. Selv om man er syg så kører man op til 50 kilometer for at møde op – for så at få at vide at man godt kan køre hjem igen. Det tror jeg ikke man ser andre steder.” (Medarbejder 1)

”Ja, man gør jo også meget for at komme på arbejde når arbejdspladsen er god. Så giver man lidt mere.” (Medarbejder 2)

I dag er det medarbejderne der kræver at der skal følges effektivt op i forhold til fravær. Hvis en medarbejder beder om en fridag dagen efter, skal han møde op for at se om han kan undværes. Ofte kan han ikke få fri fordi der er en kollega der pjækker. Det skaber irritation, og de med meget fravær kommer under pres fra kollegernes side. Medarbejderne stiller krav om at lederne og tillidsfolkene griber skrappe ind over for sygefraværet. Det ville være helt uhørt før i tiden.

”Der er sket stramninger i forhold til sygefravær. Det kan godt virke hårdt, men det skulle virksomheden have gjort for lang tid siden. Mester kan se på computeren hvem der er syge, og så skal han gribe ind. Hvis han ikke gør det, er han ikke god nok som mester.” (Medarbejder)

Den ændrede holdning til fravær har givet grundlaget for en håndfast politik over for fravær. Holdningen til sygefravær er blevet skærpet, men samarbejdet skal sikre at medarbejderne bliver behandlet retfæ-

digt og at der tages konkrete menneskelige hensyn. Indsatsen over for sygefraværet er blevet mulig fordi mistillidskulturen forsvandt.

Der er lidt forskel mellem virksomhedernes sygefraværspolitik, men generelt følger den samme skabelon: Mester følger nøje med i statistikken over den enkelte medarbejders sygefravær. Når en medarbejder har haft X antal fraværsperioder kommer han eller hun til en samtale med mester og tillidsrepræsentanten. Her spørger de ind til årsagerne og til om de kan hjælpe.

”Vi har en gruppe der tager sig af sygefravær og personlige problemer. Har du problemer går du til dem. Gruppen snakker også med folk om sygdom. Det starter med at mester opdager én med meget fravær. Han tager en samtale. Hvis sygefraværet fortsætter kommer medarbejderen til samtale i gruppen. Virksomheden fyrer ikke bare folk.” (Medarbejder)

Det har vist sig helt afgørende at der tages konkrete og personlige hensyn i forbindelse med fravær. Hvis årsagerne i det enkelte tilfælde er troværdige kan man acceptere lange fraværsperioder. Det er stor udfordring at få sygefraværspolitikken til at fungere godt og menneskeligt. Det er vigtigt at få sagen godt belyst, og derfor deltager både ledere og medarbejderrepræsentanter i udredningen af den enkeltes sag. Det er vigtigt at en medarbejder, der stort set aldrig har haft fravær, ikke bliver behandlet som én der pjækker. Der er tillid til at man kun griber ind hvis der er tale om misbrug. Der er også tillid til at trofaste medarbejdere, der har en svær periode, vil få megen lang elastik.

Vi har ikke noget stort sygefravær hos os. Der er ikke nogen der pjækker, sådan som der er andre steder i branchen. Hvis man er syg 2-3 gange i løbet af en måned så kommer man helt sikkert til en samtale. Når en medarbejder indkaldes til samtale ved man godt det er alvorligt. Det synes jeg er helt i orden. Man kan blive flyttet til en anden afdeling og endnu en hvis problemerne med sygefravær fortsætter. Hvis det ikke hjælper ryger man ud. Men det er de helt grelle tilfælde. (Medarbejdere)

Hvis den behandling en kollega har fået derimod er uretfærdigt er det en anden sag. Så bliver medarbejderne vrede på kollegaens vegne og markerer solidariteten med vedkommende. De der dagligt yder en god indsats skal værdsættes og behandles retfærdigt.

”Der var en der fik at vide af sin mester at han var fyret næste gang han var syg. Han havde høj feber og var mødt op på arbejde, fordi han var bange for at blive fyret. Han havde været her i nogle år. Jeg sagde han skulle gå hjem og at det ikke skulle tælle med.” (Tillidsrepræsentant).

Hvad kan man lære af den nye holdning til sygefravær?

Reduktionen af sygefraværet kan ikke forklares på en enkel måde. Erfaringerne viser at udviklingen i sygefraværet skal ses i relation til den afgørende forandring fra mistillid og konflikt til tillid og samarbejde.

I gamle dage var strejker og det høje sygefravær to sider af samme sag. Begge typer protest-aktiviteter var reaktioner på et hårdt arbejdsmiljø, hvor konflikter og mistillid var en del af dagligdagen. Sygefra-

været var blot en markant forlængelse af den daglige, løbende konflikt mellem ledere og medarbejdere.

I gamle dage var der opbakning blandt medarbejdere til at sygefravær og strejker slet og ret var legitime handlinger. Det var ikke muligt at diskutere om nogle former for sygefravær var illegitime. Denne entydige opbakning fra alle var forudsætningen for et ubrydeligt sammenhold som inkluderede alle. Det daglige konfliktfyldte forhold mellem ledere og ansatte samt de ansattes solidaritet betød at enhver dialog om sygefravær var umulig.

I dag er der meget lidt forståelse for de medarbejdere der har et højt sygefravær. Det er især kollegaerne der er irriterede. Man ved hvem der pjækker, og man bliver irriteret over dem. I dag er det medarbejderne der kræver større disciplin og hurtigere reaktion fra ledelsens side over for de medarbejdere som man mener har et unødvendigt højt sygefravær. Sygefraværet er blevet et problem som medarbejderne forholder sig meget aktivt til. De kræver ensartet og retfærdig behandling samt ansvarlighed fra den enkeltes side. Kollegaens fravær er ikke alene ledelsens problem og noget lederne skal tage sig af.

Historien viser at især to forhold spiller en vigtig rolle for den markant anderledes håndtering af sygefraværet i dag.

I første omgang er det afgørende at de daglige relationer mellem ledere og ansatte er helt forandrede. Der er, som vi så i kapitel 3, skabt en helt ny daglig praksis, hvor medarbejderne værdsættes af lederne. Det er det der har skabt ændringer i holdninger og kultur. Det er det der har skabt tillid til at de værdsatte medarbejdere og de der yder en indsats bliver behandlet retfærdigt og hensynsfuldt.

I anden omgang har det skabt grundlaget for en effektiv og legitim sygefraværspolitik. Det er nu muligt at diskutere sygefraværet og gøre noget ved det. Det er muligt at "blande sig" i den enkeltes personlige forhold. Det er også legitimt i medarbejdernes øjne at fyre de medarbejdere der ikke yder det man kan forvente. Der er skabt en sygefraværspolitik der opleves retfærdig og legitim for hovedparten af de ansatte.

Der er skabt en fælles holdning til sygefravær mellem ledelse og medarbejdere, som kommer til udtryk ved at begge parter er trådt i karakter over for sygefraværet og gør en aktiv indsats over for det i fællesskab. Der er skabt en fælles ledelse i forhold til sygefraværet med omsorg og hensyn til den enkelte som formodentlig forebygger udstødning. Samtidig er den fælles sygefraværspolitik så tilpas håndfast, at den virker på de mindre disciplinerede medarbejdere.

Det er således ikke virkningen af et forbedret psykosocialt arbejdsmiljø der har skabt mere sundhed og dermed fået sygefraværet til at falde. Det er det forbedrede psykosociale arbejdsmiljø og værdsættelsen af medarbejderne der har skabt tillid og samarbejde i det daglige. Det har dannet grundlaget for en effektivt og retfærdig sygefraværspolitik, hvor medarbejderne tager et medansvar for sygefraværet.

Der er sket en vigtig forandring i forhold til tidligere. Før var alle medarbejdere lige gode. I dag består fællesskabet af ansatte der værdsætter hinanden for deres indsats i arbejdet. På den måde er det blevet mere klart om man hører til fællesskabet eller ej. Det giver en oplevelse af værdsættelse, at man er med i et fællesskab som man ikke auto-

matisk bliver medlem af. Man gør også mere ud af ansættelsen af nye medarbejdere. Et sted taler man om at *visitere* dem der skal have en uddannelse før de starter på slagteriet. ”*Før i tiden var vi nødt til at ansætte hvem som helst*” fortalte en leder.

Man er i dag inkluderet i et dobbelt fællesskab som medarbejder. Man er med i et fællesskab af arbejdere der er værdsat af virksomheden og som værdsætter hinanden. Der er også et fællesskab med virksomheden og lederne. Der er fortsat en effektiv solidaritet mellem de ansatte, som viser sig i krav om retfærdighed og rimelighed over for de inkludere medarbejdere. Hvis man hører til dette fællesskab kan man regne med støtte fra kollegerne.

Vores budskab til branchen er således, at skabelse af tillid og en daglig indsats der værdsætter den enkelte medarbejder skaber grundlaget for en sygefraværspolitik der reducerer sygefraværet. Sygefraværspolitikken bliver legitim og effektiv, fordi den er retfærdig og omsorgsfuld over for de medarbejdere der har ydet en indsats for virksomheden set både med ledernes og medarbejdernes øjne. Det er i første omgang tillid og værdsættelse der har reduceret sygefraværet. Det er ikke forbedret sundhed der har reduceret sygefraværet. Men der er for os ingen tvivl om, at udviklingen på længere sigt vil skabe bedre sundhed og reduceret sygefravær.

De sociale relationer og det psykosociale arbejdsmiljø

Udviklingen i de sociale relationer handler ikke alene om værdsættelse og en ændret holdning til fravær og arbejde. Der er tale om markante ændringer i de sociale relationer mellem de ansatte. Der er tale

om helt konkrete ændringer i dagligdagen, der har skabt et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Trygheden i dagligdagen er blevet betydeligt større end tidligere, fordi medarbejdergruppen ikke er involveret i stadige konflikter som den enkelte ofte ikke kunne overskue. Ændringerne i de sociale relationer har også skabt større *forudsigelighed*, fordi den enkelte arbejder ved at ikke blot kollegerne men også lederen eller virksomheden vil kæmpe for hans eller hendes sag hvis man kommer i vanskeligheder. Den medarbejder, der har ydet en indsats gennem mange år, værdsættes og kan regne med at blive behandlet ordentligt, også hvis han eller hun får problemer i dagligdagen.

Det giver tryghed og sikkerhed at vide at man hører til et sted hvor man værdsættes. På denne måde er ændringer i de sociale relationer med til at skabe tryghed og social forankring, som igen er en vigtig komponent i det psykosociale arbejdsmiljø. Der er skabt stærkere bånd blandt de ansatte og i forhold til virksomheden.

”Når man står op skal man have lyst til at tage på arbejde. Man skal kunne se frem til en god dag. En god dag på arbejdet? Det er når man får det bedste ud af dagen. Vi skal have noget fis og ballade så man glemmer hvor surt selve arbejdet er. Vi står tæt og kan snakke sammen. På en god dag kan man opleve at vi er en stor familie.” (Medarbejder)

Der er også opstået en accept af at medarbejdere anerkender hinandens indsats for virksomheden uden at man får betegnelsen morakker. Det er en belønning at blive rost af de kolleger man selv værdsætter.

Man oplever respekt, og det er med til at styrke personligheden. Det er blevet mere almindeligt i forhold til ”gamle dage” at medarbejderne i tale og handling er optaget af deres lokale virksomheds overlevelse og bakker op om de initiativer der skal sikre konkurrenceevne og indtjening.

Medarbejderne er endvidere blevet bedre til at støtte hinanden. Der kan være tale om støtte i forbindelse med arbejdets udførelse, og der kan være tale om støtte og omsorg i forhold til personlige problemer i arbejdet, for eksempel mobning eller problemer i familielivet.

”Man har det bedst der hvor man kender nogen. Vi laver fis med hinanden, men det betyder ikke noget. Alle ved hvornår de skal stoppe. Vi går aldrig for langt. Man kan se på folk hvis de bliver kede af det.”

(Ny medarbejder)

Udviklingen i de sociale relationer mellem medarbejderne har skabt tryghed (forudsigelighed), belønning og støtte, og disse tre faktorer er væsentlige komponenter i et godt psykosocialt arbejdsmiljø.

Det skal være sjovt at gå på arbejde

Vores undersøgelser viser at der er en faktor på spil som betyder meget for dagligdagen og som ikke optræder så ofte i opskrifterne på et godt arbejdsmiljø. Det er det tema vi anslår med overskriften: ”En god dag på arbejdet er en dag med sjov og gode oplevelser”.

I gamle dage var den daglige snak negativ, og man talte sig ned i en negativ spiral af kedsommelig elendighed. Nu er snakken blandt slag-

teriarbejderne positiv, og samtalen skaber et positivt indhold i dagligdagen. Man taler i stigende grad om hinanden og med hinanden på en værdig måde. ”Skolegårdsstemningen er på retur.”

Selv i dag kan man naturligvis ikke se bort fra at dårlige råvarer og svingtende teknik skaber et dårligt arbejdsmiljø lige på stedet. Det bliver en årsag til at man brokker sig. Som vi har vist er det forhold der skal ordnes med det samme, så medarbejderne får en dag der ”bare glider”. En dag der ”bare glider” er godt nok en nødvendig forudsætning for et godt og motiverende arbejdsmiljø. Men det er ikke tilstrækkeligt for at skabe et positivt psykisk arbejdsmiljø.

”I gamle dage sad man i pauserne og diskuterede slagteriet og hvor ringe det var. Det gør man ikke i dag. Nu snakker man om hvor godt det er og de goder man har. Når en ny mand er startet hører man hos frisøren at han er glad for at være på slagteriet. Det hørte man ikke for tyve år siden. Dengang havde vi et dårligt image.” (Leder)

Slagterierne er generelt kendt for den hårde omgangsform blandt medarbejderne. Folk får markante øgenavne, det fyger med vittigheder om den enkelte og der er megen ironi. Der er hele tiden en risiko for mobning. Sådan var det også før revolutionen, og selv i dag kan man finde det i dagligdagen.

Selv nye medarbejdere kan fortælle om eksempler på mobning, men alligevel synes de at samværet blandt kollegaerne er meget bedre end de havde forventet inden ansættelsen.

”Forholdet mellem kollegerne er helt i top. Det er hårdt på et slagteri, men jeg har fået nogle gode kammerater. Det gør det mindre hårdt. Den hårde tone virker kun hård i starten. Pauserne er vigtige. Det er mest i pauserne der er plads til at snakke.” (Ny medarbejder)

De medarbejdere og ledere der har været længe i virksomheden oplever at der er sket en markant forandring. Der er kommet en anden tone i dagligdagen.

Vi har spurgt medarbejdere og ledere om hvad man snakker om i det daglige, og hvad der kendetegner en god dag. *Det traditionelle svar* lyder at man snakker om arbejdet, og her menes ofte at man brokker sig over vanskeligheder, stive forender og det almindelige slid. En god dag er en dag ”hvor produktionen bare glider”.

De nye svar lyder helt anderledes. Når man er på arbejde snakkes om det sjov man har haft i byen i weekenden. Om man har scoret, om sport og fritid, om familien og om det kursus man lige har været på.

Hvad kan man lære af værdsættelse og respekt?

En slagteriarbejder på de fire virksomheder er ikke bare en arbejder som alle andre man kan trække ind fra arbejdsmarkedet. Slagteriarbejderne på de fire virksomheder er værdsatte arbejdere i dag. De bliver værdsat af ledelsen og de værdsætter hinanden.

Værdsættelsen skaber en ny afgrænsning mellem dem der lever op til de krav der stilles, både med hensyn til arbejdet og lavt fravær, og

dem der ikke gør det. Men det er samtidig en af de vigtige forudsætninger for at skabe støtte og tryghed og hermed en vigtig forudsætning for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Det at sætte værdi på medarbejderne kan skabe skel og splittelse. Det kender vi fra karrierebetonede arbejdspladser. Der sker også en eksklusion af nogle medarbejdere på slagterierne, men det er lykkedes at fastholde solidariteten i den store gruppe medarbejdere, hvilket giver tryghed, sikkerhed og forudsigelighed. Solidariteten gælder ikke automatisk den der kommer ind af porten. Den enkelte medarbejder skal leve op til de krav der gælder. Herefter gælder solidariteten for alle, og den er basis for at de tillidsvalgte har den samme styrke som dengang de var formidlere og mæglere i forholdet mellem lederne og det strejkeaktive arbejderkollektiv.

En særlig erfaring man kan gøre er at der hvor arbejdet er hårdt og kedeligt kan man gøre en særlig indsats for at gøre det sjovere at være på arbejde. I gamle dage var det sjov man lavede ofte i opposition til almindelige regler for god opførsel og ofte også i opposition til lederne.

Den udvikling der har været på de fire slagterier har fået de ansatte til at skrue ned for den grove spøg og de drillerier som let kunne slå over i mobning. Der er stadigvæk drillerier og grove vittigheder, men det er ikke længere ondskabsfuldt, og man interesserer sig for andet i dagligdagen.

Om respekt og værdsættelse:

De to begreber handler delvist om det samme. Nemlig at mennesker anerkendes for det de er og det de gør. Respekt er i højere grad udtryk for en anerkendelse af den man er som person. Man kan også vise respekt selv om man er uenig eller endda gennemfører noget negativt, fx giver en advarsel på grund af for meget sygdom. Værdsættelse er til gengæld en påskønnelse af det man gør, fx fordi man har gjort en god indsats på et område. For begge gælder at der skal være sammenhæng mellem ord og handling. Respekt og værdsættelse i ord uden handling virker ikke. Det har snarere den modsatte effekt. Fx skaber højtidelige taler om medarbejderne som virksomhedens vigtigste ressource samtidig med en række handlinger, som ikke tager hensyn til medarbejderne, kun mistillid.

Ledelse i fællesskab

”Tillidsmanden og jeg kan komme meget langt fordi vi forstår hinanden. Vi forstår hinandens roller og også at vi nogle gange skal varetage forskellige interesser. Det skal være helt klart at man respekterer den anden parts rolle. Jeg skal kunne gå ud og tale for tillidsmanden og sige det han ville sige uden at fordreje et ord. Og han skal kunne gøre det samme for mig.” (Fabrikschef)

5. Indflydelse til den enkelte

En væsentlig del af det gode psykiske arbejdsmiljø er at man har kontrol over sit arbejde, og man har indflydelse på de forhold der handler om en selv. Dagligdagen foregår i afdelingerne. Det er derfor her den enkelte skal have mulighed for at komme til orde. Et eksempel fra et af slagterierne kan illustrere hvordan et effektivt og positivt system med samarbejde og indflydelse kan organiseres.

Indflydelse og samarbejde foregår i afdelingerne

På dette slagteri er afdelingsudvalget det afgørende knudepunkt. Der er ikke fastlagt generelle principper for sammensætning og funktionsmåde. Det er overladt til de enkelte afdelinger, som efterhånden har udviklet deres egen måde at gøre det på. Det er dels sket ved at man har kigget over skulderen til andre afdelinger, dels ved at man selv har fundet sin form. Den mest almindelige sammensætning af udvalget er en repræsentant for hver rotationsgruppe, mens andre afdelinger måske uden rotationsgrupper har valgt andre sammensætninger. Nogle udvalg i store afdelinger bliver derfor store med op til 13 personer mens andre klarer sig med 5 personer. De fleste afdelinger holder møde en gang om måneden, mens andre holder hver anden måned.

På afdelingsudvalgsmøderne snakkes der om alle de ting som har betydning for afdelingen. Det drejer sig om ny teknologi og andre større ændringer, men også om dagligdagens små problemer og ikke mindst hvordan det går med samarbejdet og det psykiske arbejdsmiljø.

De fleste møder har en form hvor mester informerer om nye ting fra ledelsen, og derefter følger en runde hvor hvert enkelt medlem bliver spurgt om han har noget til mødet. Der er på den måde god mulighed for at alle kan komme til orde. Det fortælles også at der i de fleste afdelinger er stor åbenhed på møderne og at selv vanskelige emner kan rejses. På slagtegangen havde man fx problemer med øgenavne og mobning af nogle enkeltpersoner. Nogle medlemmer af afdelingsudvalget blev enige om at det var gået over gevind og rejste problemet på et afdelingsudvalgsmøde. Og det skete helt konkret med navns nævnelse, både på dem der mobbede og dem der blev mobbet. Det skabte nogen uro fordi nogle kolleger syntes det var at gå for vidt, men efter en snak i hele afdelingen – og dygtig håndtering af mester, som på en stilfærdig, men effektiv måde fik løst de konkrete problemer – blev det fuldt accepteret at den slags ting kan og skal tages op.

Sikkerhedsgruppen spiller også en vigtig rolle i afdelingerne. I nogle tilfælde deltager sikkerhedsgruppen i afdelingsudvalgets møder, men gruppen mødes under alle omstændigheder en gang om måneden for at drøfte arbejdsmiljøspørgsmål, hvor ikke mindst arbejdsmiljøkonsekvenser af ny teknologi bliver diskuteret. Her bliver anledningen også benyttet til at se på sygefravær og et eventuelt behov for at gøre en indsats over for enkeltpersoner. I flere afdelinger er der en praksis for at sikkerhedsrepræsentanten er med til en sygefraværssamtale sammen med mester, mens det i andre er mester som kører samtalerne alene.

Det sidste led i det lokale samarbejde er afdelingsmøder som i princippet holdes to gange om året (i nogle bliver det lidt sjældnere). Her deltager hele afdelingen sammen med fabrikschefen, tillidsmanden og tidsstudietillidsmanden. Ved denne lejlighed er det de lidt mere over-

ordnede spørgsmål som drøftes, samtidig med at der orienteres om slagteriets generelle udvikling.

På et andet slagteri har man en rigtig god praksis med at nedsætte et uformelt udvalg af de direkte berørte, når der skal laves ændringer. Ved indførelse af ny teknologi inviteres dette uformelle udvalg med ud til et andet slagteri eller leverandøren for at se teknologien, og man diskuterer hvilke særlige krav der skal stilles. Det er også almindeligt at invitere de berørte til at besigtige den nye teknologi i weekenden, når installation og prøvekørsel er i gang. Ved denne lejlighed snakkes der om behovet for justeringer og tilpasninger på den enkelte plads.

Den grundige inddragelse betyder at der bygges et medejerskab op til ændringer, og efterfølgende problemer behøver derfor ikke at slå ud i konflikt. På samme slagteri havde man for eksempel en større ombygning af skærestue og pakkeri. Her blev ændringerne grundigt forberedt i et byggeudvalg med stærk medarbejderrepræsentation. Selve den praktiske ombygning blev gennemført i løbet af nogle få dage. Alligevel viste det sig bagefter at det hele ikke rigtigt fungerede. Der var rigtig mange fejl og problemer. Medarbejderne havde været med til at forberede det hele og træffe de centrale beslutninger, og derfor arbejdede de fra starten konstruktivt med på at få fundet fejl og løsninger i stedet for at vælge en mere traditionel kritisk linje.

Hvad kan man lære af lokal medindflydelse

Disse eksempler viser medarbejderinddragelse som fungerer i praksis i hverdagen. Alle får mulighed for at komme til orde, og der er ikke frygt for at få kritik. Måske netop fordi kritikken er mulig foregår den

i de fleste tilfælde på en saglig og konstruktiv måde. Og man undgår den traditionelle modstand mod forandringer som mange andre virksomheder præges af i løbet af forandringsprocesser.

Hvad med alle de møder, vil nogle måske spørge. Jo, lyder vores vurdering, der bruges nok lidt mere tid på møder i forhold til så mange andre steder, men den tid er hurtigt sparet igen, fordi tingene fungerer i hverdagen og fordi accept og medejerskab af ændringer betyder at de kan indføres hurtigt og effektivt og uden konflikter.

6. Medarbejderrepræsentanter deltager i den daglige ledelse

Når man i dag klikker ind på slagteriernes hjemmesider ser de umiddelbart helt almindelige ud. Man ser slagteriets navn og adresse, et foto af slagteriet, oplysninger om antal slagtninger – og så er der to navne. Det ene er navnet på fabrikschefen. Det andet er navnet på tillidsrepræsentanten. Det sidste er usædvanlig og udtrykker den særlige betydning tillidsrepræsentanterne har i slagterierne.

Det viste sig faktisk at slagterierne fungerer bedst når tillidsrepræsentanterne og ledelsen arbejder sammen om det daglige ledelsesarbejde og når fabrikschefen og tillidsmanden fungerer som et team. Det samme gælder for samarbejdet lokalt i afdelinger. Det er ikke en simpel ting at få op at stå. Det strider mod traditionerne, hvor ledelsen normalt insisterer på sin ret til at lede og fordele arbejdet, mens tillidsfolkene insisterer på at medarbejdernes interesse skal varetages i opposition til ledelsen. I mistillidskulturen var tillidsrepræsentanten vigtig fordi han var en central person i de løbende forhandlinger og konflikter der var typiske for den tid, og ledelsens opgave var at holde tillidsrepræsentanterne og medarbejderne stangen. Dagens slagteri er langt fra de gamle traditioner. Tillidsrepræsentanter og medarbejdere er inddraget i den daglige ledelse. Lad os nu se lidt nærmere på hvordan det fungerer.

Deltagelse fra bund til top

Vi vender om lidt tilbage til det særlige forhold mellem fabrikschef og tillidsmand, men først skal det slås fast at deltagelsen i ledelsen sker fra bund til top. Som vi fortalte i forrige kapitel sidder der medarbejdervalgte talsmænd i afdelingsudvalg som mødes én gang om måneden. Her diskuteres alle spørgsmål af betydning for afdelingen, og selv om ingen er i tvivl om at mester har ansvaret er situationen også klar – han kan ikke skalte og valte efter eget hoved. Når der er væsentlige ændringer skal medarbejderrepræsentanterne inddrages.

På næste niveau deltager medarbejderrepræsentanterne også. På et slagteri holdes der et ugentligt møde i ledelsen. Her deltager både tillidsmanden og tidsstudietillidsmanden i ledelsesgruppens møder, og der er ikke organiseret andre formelle fora hvor ledelsen mødes alene. På møderne i ledelsesgruppen er der udviklet en mødestil hvor det sikres, at alle kommer til orde. Fabrikschefen åbner mødet og derefter følger en runde hvor alle får alle mulighed for at komme med hver sit. Der er stor åbenhed, og der informeres om stort set alt. Vanskelige spørgsmål kan også rejses. De to tillidsrepræsentanter deltager på lige fod med lederne, og der findes fælles løsninger og træffes fælles beslutninger.

På et andet slagteri er der fundet en form for ugentlige møder mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne. Her holdes fraværs møder, hvor hele ledelsesgruppen deltager sammen med tillidsmanden og reserve-tillidsmanden. Her analyseres udviklingen i fraværet, men lejligheden benyttes også til at diskutere alle andre spørgsmål som kan have fælles interesse, og man kan derfor i fællesskab træffe hurtige beslutninger uden fx at vente på et SU-møde.

Fabrikschef og tillidsmand som team

Det tætte samarbejde mellem tillidsmanden og fabrikschefen spiller den helt afgørende rolle for fastholdelsen af den positive udvikling af samarbejdet. De mødes jævnligt i løbet dagen, og de står sammen om udvikling og ledelse af slagteriet. Selvom mange virksomheder i dag ser en positiv udvikling i samarbejdet er gensidigheden og fællesskabet ikke en givet ting. Normalt sidder tillidsrepræsentanterne alligevel langt fra ledelsen, og de får ofte oplevelsen af at komme med hatten i hånden når direktørgangen skal besøges.

Sådan er det ikke på de fire slagterier. Fabrikschef og tillidsmand har udviklet stor tillid til hinanden, og forholdet er først og fremmest gennemstrømmet af gensidig respekt. De arbejder tæt sammen i dagligdagen og lærer at forholde sig til hinanden som personer:

”Det er lidt som et ægteskab. Når fabrikschefen og tillidsmanden er oppe at køre begge to, så ved de at de skal finde en løsning. De kender hinanden så godt at det ikke kammer over.” (Reserve-tillidsmand)

De har naturligvis hver sine opgaver. Fabrikschefen har ledelsen af den daglige drift, og tillidsmanden har en række andre opgaver som imidlertid også er blevet tæt integreret i driften. De ligner mange af opgaverne for en personalechef og drejer sig fx om kontrol af lønsedler og ansættelse og introduktion af nye medarbejdere.

De to opsøger ofte hinanden for at drøfte stort og småt. Det sker både på chefens kontor og på tillidsmandens kontor. Nogle gange kan det

dreje sig om en lille dagligdags ting, og andre gange er det overvejelser om den fremtidige strategi for udviklingen af slagteriet i fremtiden. Ingen af dem er i tvivl om deres roller. Fabrikschefen har ledelsesansvaret og den endelige beslutningskompetence, ligesom tillidsmanden er medarbejdernes mand. I praksis er han dog tæt på at have vetoret. Hvis tillidsmanden siger fra over for et forslag vil fabrikschefen ikke have lyst til at forsøge at presse det igennem.

”Hvis jeg gør noget som han er direkte imod, så kan jeg ligeså godt skære skinker igen. Jeg kan se på tillidsmanden, hvis han mener det, og han har altså fingeren på pulsen.” (Fabrikschef)

Noget andet er at det naturligvis ikke drejer sig om at veto hinanden. Der skal findes fælles løsninger som begge parter er tilfredse med, og det er da også det som sker i det daglige. Tillidsmanden er helt klar over at der træffes fælles beslutninger:

”Det er fabrikschefen og mig der skal være enige om hvordan reglerne skal være, og hvordan det skal styres i afdelingerne. Hvis der er nogen som har svært ved at huske hvad de skal gøre, så har fabrikschefen og mig et møde med mesteren.” (Tillidsmand)

Den gensidige tillid til hinanden er så stærk, at de både står sammen om fabrikkens udvikling og om løsningen af de daglige opgaver. De kan derfor også gå ind i hinandens roller.

”Tillidsmanden og jeg kan komme meget langt fordi vi forstår hinanden. Vi forstår hinandens roller og også at vi nogle gange

skal varetage forskellige interesser. Det skal være helt klart at man respekterer den anden parts rolle. Jeg skal kunne gå ud og tale for tillidsmanden og sige det han ville sige uden at fordreje et ord. Og han skal kunne gøre det samme for mig.” (Fabrikschef)

Fabrikschefens og tillidsmandens funktion som team må anses som en af de helt afgørende ting i udviklingen af de fire slagterier. Uden dette tillidsfulde samarbejde imellem de to ville det slet ikke have været muligt at nå til den særlige ånd som i dag findes på disse slagterier.

Mundtlige aftaler

På et af slagterierne har det tillidsfulde samarbejde taget en særlig form. Her sætter man en ære i at aftaler laves mundtlig og ikke skrives ned. Da vi fik fortalt den historie virkede det umiddelbart paradoksalt for os. Når aftaler ikke bliver skrevet ned opstår der netop uundgåeligt uenighed om hvad det nu var man aftalte sidst. Alene fordi den menneskelige hukommelse let spiller den enkelte person et puds. Det viste sig at sådan hænger det slet ikke sammen.

Det er en central værdi at man kan lave en aftale, og den står man ved. Og samtidig er der en opfattelse af at skriftlige aftaler bare fører til at man hænger sig i formaliteter og diskuterer fortolkninger i stedet for at finde løsninger.

”Vi laver aldrig en skriftlig aftale, for så betyder det at vi ikke stoler på hinanden. Aftaler skal være til fordel for medarbejder

og slagteri. Vi arbejder efter at blive enige. Det handler ikke om at få ret, så der er ingen der render fra en aftale.” (Fabrikschef)

På slagteriet ses skriftlige aftaler altså netop som oplæg til en konflikt, fordi man kan fortolke det skriftlige til at gælde noget der ikke var ånden i aftalen. De mundtlige aftaler anvendes i praksis som en slags løbende samtale om det der er det rigtige i forhold til intentioner i enigheden. Det betyder at hvis man får behov for at referere til hvad man aftalte for en måned side er udgangspunktet ikke hvad man præcist aftalte og hvem der sagde hvad. Næh, udgangspunktet er intentionen i den oprindelige aftale, som bruges til at overveje hvad der i den nye situation er den rigtige løsning for alle parter.

”Hvis vi laver en aftale, og der sker nye ting, så må vi justere aftalen.” (Tillidsmand)

Derfor inddrages så vidt muligt alle de berørte parter, og hovedopgaven er at finde en løsning gennem samtalen, som alle er indforståede med. Der skal skabes en win-win situation, hvor ingen lider nederlag.

De mundtlige aftaler understreger den tillid, man har opbygget til hinanden. Man er ikke bange for at usikkerhed om den præcise aftale fører til misbrug. Man er tværtimod sikker på at både ledelse og tillidsrepræsentanter ønsker at finde frem til den bedste fælles løsning.

Men mundtlige aftaler har imidlertid også sine begrænsninger. For kunne fastholde beslutningerne er det en god idé at skrive dem ned, og på dette slagteri har man da også et effektivt referatsystem, hvor der tages skriftlige referater af alle møder. På den måde bliver aftalerne

for så vidt alligevel skrevet, men aftalens egentlige mening og intention bliver til stadighed fastholdt og udviklet i den direkte dialog mellem ledelse og medarbejdere.

Hvad kan man lære af deltagelse i ledelsen

Det bliver ikke sværere for ledelsen at sikre en udvikling af slagteriet i en fornuftig retning, selvom noget af magten er deponeret hos tillidsrepræsentanterne og medarbejderne. Der opstår ikke tvivl om hvem der i sidste ende har afgørelsen, hvis det er der den ender, og der findes ikke eksempler på misbrug af medarbejdernes store indflydelse.

Tilsvarende er det også muligt for tillidsrepræsentanterne at deponere noget af deres magt til ren interessevaretagelse hos ledelsen uden det medfører tvivl om at repræsentanterne stadig er medarbejdernes mænd når det gælder. Vi har faktisk ikke på nogen af slagterierne hørt at medarbejderne betragter tillidsmanden eller nogle af de andre repræsentanter som ledelsens forlængede arm. Det er ellers et ikke sjældent synspunkt i industrien.

Det er helt afgørende for det gode psykiske arbejdsmiljø på slagteriet at ledelsen og tillidsrepræsentanterne kan med hinanden, og specielt at fabrikschefen og tillidsmanden kan danne et team. De skal investere i hinanden som personer, de skal lære at sætte sig i hinandens sted, og de skal samtidig være tro mod den rolle de hver for sig har fået tildelt. Man kan sige at begge parter giver hinanden noget af deres magt i tillid til at den ikke bliver misbrugt men tværtimod anvendt til fælles bedste.

7. Konfliktløsning

På alle slagterierne har der været fokus på at undgå konflikter. Skræmmebilledet har været gamle dages hyppige kortvarige strejker. Man har derfor arbejdet med metoder til at forebygge konflikter. Der er indgået samarbejdsaftaler hvor man har forsøgt at formalisere et godt samarbejde for at skabe et grundlag for at undgå konflikterne. Men sådanne aftaler findes også på andre slagterier uden at konflikterne er forsvundet.

Det er derfor den daglige praksis i langt højere grad end papiraftalerne der er afgørende for udviklingen af det gode samarbejde. Og det er den normale, daglige praksis, sådan som den er beskrevet i de foregående kapitler.

Nogle gange kommer konflikterne imidlertid tættere på. Det kan være en situation der udvikler sig, eller det kan være mere eller mindre ubehagelige ændringer som kommer udefra. Vi har først og fremmest fundet to særlige modeller til den slags situationer.

SU-møde med øjeblikksvarsel

Den ene model praktiseres på et slagteri som en form for overbygning til princippet om hurtig løsning af problemer som vi tidligere har omtalt i kapitel 3. Udgangspunktet er at tage fat om problemer og uoverensstemmelser inden de bliver konflikter – og måske endda til en strejke. Det afgørende grundlag er naturligvis at man først taler sammen og at man har tillid til hinanden. Ingen tror at den anden kun er

ude på "at tage røven på én". Når man har tillid (og får en klar tilbagemelding), kan man også acceptere at det kan tage tid at få løst et problem. Man har jo netop tillid til at den anden part vil gøre sit bedste til at få løst problemet.

I forbindelse med samarbejdsaftalen indgået for 10 år siden blev det som et sidste værn mod konflikter aftalt at SU træder sammen hvis der er optræk til en konflikt. Der har siden udviklet sig en praksis om at det sker med øjeblikkeligt varsel, og det skal netop ske inden der eventuelt skrives til en afstemning om strejke. Det vil typisk foregå i afdelingen med problemet og med direkte inddragelse af dem som det hele handler om. Det er ikke noget der sker ofte, men det forekommer alligevel, og alle ved at det er den metode som anvendes.

"Den væsentligste årsag til ro er vores samarbejdsaftale som vi var de første til at lave. Den stiller krav til begge sider om at man ikke må lægge kniven, før alle samarbejds muligheder er forsøgt. Det har givet tid til at finde grundlaget for problemerne. Det betyder at der kommer et SU-møde, hvor folk arbejder videre, og så indkaldes til et møde om løsningsmuligheden, og først derefter kan de stemme om at gå hjem." (Tillidsmand)

Der skal også være plads til de kritiske

På samme slagteri praktiserer de også den anden model som kan anvendes til at løse potentielle problemer. En historie kan illustrere denne model:

I 2002 stod slagteriet over for et vanskeligt valg. Spørgsmålet var om der skulle indføres 40 timers uge. Det kunne muliggøre en større produktion og lavere omkostninger, men også stride imod mange års indsats for at nedsætte arbejdstiden. Der var derfor umiddelbart mange kritiske røster fremme om forslaget.

Denne situation blev diskuteret i SU, og man blev enige om at nedsætte et udvalg som skulle forberede en afstemning om spørgsmålet. Ved sammensætningen af dette udvalg blev der lagt vægt på at både tilhængere og modstandere af ideen blev medlemmer, og udvalget fik frie hænder til at arbejde med sagen.

”Man må gå ind i det med åbent sind, lige meget hvilken mening man har. Jeg var modstander fra starten, og det var derfor jeg kom med. Det er klart, at der skal nogen fra begge sider med, ellers vil det ikke gå godt.” (Medarbejder)

I stedet for at kaste sig ud i en heftig diskussion for og imod besluttede udvalget at undersøge sagen grundigt. Det indebar kortlægning af en række væsentlige detaljer om den praktiske udformning af et system med 40 timers uge. De omfattede bl.a. spørgsmål om placering af ferie og fridage, placering af de ekstra arbejdstimer over arbejdsugen og den enkeltes egen indflydelse på arbejdstider og frihed. Der blev holdt mange møder, og undervejs blev slagterier, som allerede havde indført

40 timers ugen, besøgt. Det viste sig at det var muligt at vælge mange forskellige konkrete løsninger. Der blev holdt informationsmøder for alle afdelinger hvor spørgsmålet igen blev lagt åbent frem. Det vil sige at der blev informeret om forskellige muligheder for praktiske løsninger og om argumenter både for og imod. Det var altså ikke et forsøg på at overtale de fremmødte til en bestemt holdning.

Efter en lang forberedelsesperiode blev der holdt afstemning. Resultatet blev et stort flertal for 40 timers ugen og – nok så vigtigt – en bred accept af resultatet også blandt dem der havde stemt imod. Selvom de var stemt ned syntes de processen var forløbet på en meget fair og demokratisk måde, og der opstod derfor ikke efterfølgende brok og utilfredshed. Faktisk virker det som om stemningen helt er svinget over til 40 timers ugen. Alle udtrykte stor tilfredshed med denne ordning under interviewene.

Et vigtigt supplement til succesen har været en fleksibel administration af ordningerne, hvor man fik mulighed for at lave individuelle aftaler om mødetiderne. Derved kunne medarbejdere undgå at komme i klemme med den nye arbejdstid, fx i forbindelse med aflevering af børn i institution eller bustider som ikke passede.

En tilsvarende praksis har også været anvendt i andre sammenhænge. Fx opstod der en større diskussion i forbindelse med indførelse af pauseslagting, hvor den mest kritiske medarbejder bevidst blev valgt ind i den gruppe som skulle besøge et naboslagteri som allerede anvendte denne organisationsform. Den kritiske medarbejder benyttede lejligheden til at stille kritiske spørgsmål men fik ved besøget mange af si-

ne betænkeligheder afkræftet, og efterfølgende deltog han konstruktivt i at få ordningen til at fungere.

Hvad kan man lære om konfliktløsning

Modstand mod forandring er et udtryk som gang på gang optræder når der skal laves noget om i virksomheder. Først og fremmest medarbejderne, men også tit ledere, foretrækker forholdene som de er, og bliver modstandere af forandring. Megen ledelses- og konsulentteori handler derfor om hvordan man håndterer dette fænomen.

Det afgørende er, som fortalt i eksemplerne ovenfor, at betragte kritik og skepsis som en ganske naturlig og ufarlig ting. Når man blot afviser kritikken eller bliver bange for at åbne op for den, skaber man selv sine modstandere. Den bekymring medarbejdere kan have over for det nye bliver netop bekræftet af afvisningen. Til sidst ender man i en kamp-situation, hvor modstanderne af forandringen skal nedkæmpes. Det kan aldrig betale sig. Det koster alt for mange ressourcer og hæver sig altid i den sidste ende. Taberne vender tilbage og benytter en ny lejlighed til at sige tak for sidst.

I stedet skal der skabes vindere på begge sider, og hvis man bruger skeptikerne til at kvalificere forandringen – nemlig få fundet de fejl og rettet de svagheder der er ved et hvert projekt – ja, så er der netop to vindere. Initiativtageren til forandringen får gennemført sin forandring i et forbedret version, og skeptikeren oplever at han blev lyttet til og taget alvorligt – og får også løst nogle af de bekymringer, han havde i den indledende fase.

Hvad er konflikter og hvordan løses de?

Der er forskel på konflikter. Nogle er skadelige for virksomheden, andre kan være hensigtsmæssige og skabe udvikling. En uenighed mellem en produktionsafdeling og en salgsafdeling om prioritering mellem produktionsomkostninger og kundehensyn kan påpege nye opgaver og mål for virksomheden. Hvis denne uenighed imidlertid udvikler sig til en konflikt i de sociale og personlige relationer mellem salgsafdelingen og produktionen kan det blive særdeles uheldigt for alle.

Årsager til konflikter kan være mange. Konflikter kan skyldes misforståelser og mangel på kommunikation. Konflikter kan skyldes, at aktørerne har forskellige og modsatte interesser. Endelig kan konflikter skyldes at aktørerne har forskellige værdier.

Konflikter er svære at håndtere, fordi de opleves som personlige angreb og er forbundet med angst, frustration og vrede. Konflikthåndtering handler blandt andet om at skelne mellem sagen og personen.

Når en konflikt er ved at bryde frem ser man typisk forskellige reaktioner:

- Aktøren kæmper for egne interesser uanset hvad det indebærer for modparten
- Aktøren søger at undgå konflikten
- Aktøren giver køb på egne interesser og håber på gengæld for det
- Aktøren gør efter et kompromis
- Aktøren søger at løse problemet til begge aktørers tilfredshed ved at søge langsigtede eller alternative løsninger
- Den magtfulde aktør beslutter alene hvad der skal ske

Der kan ikke gives en løsning på god og effektiv konfliktløsning. Den rigtige håndtering af konflikter afhænger af den konkrete situation og af aktørernes umiddelbare reaktion på konflikten.

Der er nogle forhold man kan tage udgangspunkt i når man prøver at finde en god håndtering af konflikter i virksomheder:

- *Respekt.* Aktørerne skal respektere hinanden og modpartens interesser. Det er ikke det samme som at acceptere modpartens krav.

Forståelse. Aktørerne skal have fuld forståelse af modpartens begrundelse og interesser. Den ene aktør skal kunne argumentere overbevisende for den andens interesser.

- *Fælles værdier.* Aktørerne skal være villige til at finde frem til grundlæggende fælles værdier og hvad der binder aktørerne sammen på lang sigt.
- *Legitim konflikthåndtering.* Aktørerne kan ikke blive enige om sagen, men de kan lettere blive enige om hvordan sagen skal håndteres. Aktørerne kan på forhånd beslutte hvordan man tilrettelægger konflikthåndteringen, og især er det vigtigt at fastlægge den procedure man vil anvende, hvis man ikke kan nå til enighed.
- *Andre synsvinkler.* Inddragelse af en tredje part som kan mægle eller skabe nye synsvinkler på konflikten

Konklusioner og refleksjoner

8. Konklusion om sygefravær, strejker og personaleomsætning

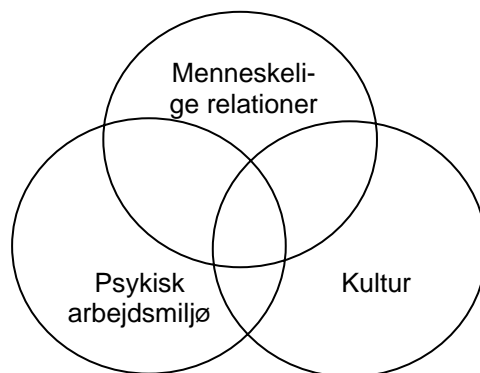
Dette projekt tog udgangspunkt i statistikkerne for sygefravær, strejker og personaleomsætning. Teorien var at slagterier med de laveste tal havde et bedre psykisk arbejdsmiljø og et bedre samarbejde end andre slagterier. Og omvendt at en forbedring af psykisk arbejdsmiljø og samarbejde også kan medføre et lavere sygefravær, færre strejker og lavere personaleomsætning på andre slagterier. På forhånd har vi været temmelig sikre på at der findes en sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og sygefravær. Flere forskellige undersøgelser viser at sygefravær og arbejdsmiljø – særligt det psykiske – hænger sammen. Der findes ikke på samme måde undersøgelser som direkte kobler psykisk arbejdsmiljø og strejker og personaleomsætning sammen, men vi har anset det som sandsynlig at positive resultater på disse områder også måtte have en sammenhæng med det psykiske arbejdsmiljø.

I og med at sammenhængen med psykiske arbejdsmiljø i princippet er kendt, har hovedopgaven således ikke været at lave den store sammenlignende undersøgelsen af om teorien holder stik, men snarere at finde ud af hvordan de fire slagterier er nået frem til de positive resultater, og hvad der kendetegner det gode psykiske arbejdsmiljø og det gode samarbejde på disse slagterier. Det har vi søgt at beskrive gennem de foregående kapitler.

Det er alligevel interessant at overveje hvordan psykisk arbejdsmiljø og samarbejde har påvirket sygefravær, strejker og personaleomsætning i de fire slagterier. Netop fordi det er nogle resultater, som mange andre virksomheder gerne vil opnå. For at kunne gøre det starter vi i det lidt mere teoretiske hjørne med en diskussion af de vigtigste resultater i de fire slagterier og forsøger på grundlag heraf at koble disse resultater til udviklingen i sygefravær, strejker og personaleomsætning.

Gode relationer mellem ledelse og medarbejdere

Vi anser udviklingen af gode menneskelige relationer mellem ledelse og medarbejdere som det vigtigste resultat af den positive udvikling i de fire slagterier. De gode relationer har både betydning for det psykiske arbejdsmiljø og for kulturen. Man kan sige, at udviklingen af gode relationer har forbedret det psykiske arbejdsmiljø og ført til udviklingen af en tillidskultur. Det psykiske arbejdsmiljø og kulturen er igen med til at fastholde og styrke de positive menneskelige relationer. De tre forhold understøtter således gensidigt hinanden. Det er illustreret i nedenstående model:



De gode menneskelige relationer er først og fremmest betinget af at der er opbygget tillid mellem ledelse og medarbejdere. Man har tillid til at den anden person gør sit bedste og at vedkommende handler til fordel for det fælles bedste. Og hvis man er uenige, det sker selvfølgelig også tit, tror man ikke at den anden part er ude på at "ta' røven på én". Tilliden – eller med et andet ord den sociale kapital – kan rumme uenigheden, endda også en lejlighedsvis konflikt, uden at den går i stykker. Det sidste skyldes at tilliden efterhånden er blevet indbygget som en del af virksomhedskulturen.

Kultur

Virksomhedskultur er netop karakteriseret ved at være en stabil – en robust – faktor som er vanskelig at ændre. Derfor ændres mistillidskulturen ikke fra den ene dag til den anden, ligesom tillidskulturen også er en stærk, stabiliserende faktor. Kultur udvikler sig i sociale grupper over lang tid. Den består af de værdier og symboler som anvendes til at give mening til det der foregår. Chefen som viser sit ligeværd med medarbejderne og mester som lægger øre til problemer kommer derfor til at virke som symboler på tillidskulturen. På samme måde som tillidsmanden som opfordrer kollegerne til at høre hvad sagen drejer sig om inden man begynder at diskutere strejke. Et væsentligt element i kulturen er at den ikke ændrer sig på grund af det man siger men på grund af det man gør. Proklamation af nye værdier ændrer derfor ingenting hvis de ikke gennem lang tid følges op af handlinger som viser værdiernes anvendelse i praksis.

Psykisk arbejdsmiljø

Mennesket har ifølge mange arbejdspsykologer seks grundlæggende behov, som det psykiske arbejdsmiljø skal opfylde:

- Mening (det man laver er meningsfyldt for én selv og for andre)
- Krav (arbejdets krav er af et omfang som man kan magte at imødekomme, afhænger bl.a. af graden af kontrol over eget arbejde)
- Kontrol (man har kontrol over det arbejde man selv laver)
- Social støtte (den social støtte fra ens kollegaer og fra lederne)
- Belønning (materiel belønning, status, værdsættelse)
- Forudsigelighed (kendskab til hvad der sker i fremtiden for både det daglige arbejde og arbejdspladsen)

Der er således mange elementer i det psykiske arbejdsmiljø, og det er ikke alle som har været i fokus i de fire slagterier. Der er først og fremmest sket en udvikling med hensyn til: Kontrol, social støtte, belønning og forudsigelighed.

Kontrollen er øget gennem større indflydelse på driften af afdelingen, på hvordan ændringer gennemføres, og på løsning af den enkeltes problemer i dagligdagen. Derimod er der ikke i væsentlig grad arbejdet med kontrol over selve arbejdet. Der er rotationsgrupper som selv tilrettelægger rotationen, men der er ikke sket de store ændringer af selve arbejdets udførelse.

Den sociale støtte er øget gennem en ny ledelsesstil, hvor ledelsen aktivt støtter de enkelte medarbejdere både i forhold til arbejdsmæssige og private problemer. Den hurtige problemløsning for den enkelte er også en del af den bedre sociale støtte.

Belønningen er øget – ikke gennem mere i løn end andre – men først og fremmest gennem øget værdsættelse og status til medarbejderne.

Det bliver aktivt demonstreret at hver enkelt medarbejder er en værdifuld del af helheden og at ledelsen ikke holder sig højt hævet over de menige.

Forudsigeligheden er øget gennem mere information, men vigtigst i den sammenhæng er inddragelsen i forandringer. Det giver dels information og dels en bedre forståelse for hvorfor forandringen gennemføres og hvad konsekvensen bliver.

Hvordan hænger det hele sammen

Der findes ikke entydige svar på, hvordan sociale relationer, kultur og psykiske arbejdsmiljø direkte påvirker sygefravær, strejker og personaleomsætning, men ved at gå ind i hvert område for sig, kan vi nærme os svaret.

Sygefravær

Sygefravær forekommer som en simpel størrelse – enten er man rask og går på arbejde, eller også er man syg og bliver hjemme. Så simpelt er det desværre ikke. Der er flere forskellige forhold, som spiller ind i den daglige beslutning af om man går på arbejde. Det sker hver dag en afvejning af flere faktorer:

- Min fysiske og psykiske tilstand (graden af sygdom eller omvendt af friskhed)
- Kravene på arbejdet (er jeg i stand til at opfylde kravene fysisk og psykisk)
- Arbejdspladsens rummelighed i forhold til den tilstand man er i (er der plads til mig hvis jeg ikke er på toppen)

- Er der brug for mig (gør det en forskel for kolleger og mester hvis jeg bliver væk)
- Fordelene ved at gå på arbejde (løn, tilfredsstillelse ved at gøre en dags arbejde)
- Konsekvenser af ikke at møde (fradrag i indtægt, risiko for sanktioner)

Det er en samlet afvejning af alle seks faktorer som afgør, om man møder på arbejde. Og det er erfaringsmæssigt ikke den sidste som er den vigtigste. Fx har funktionærgrupper traditionelt et langt lavere sygefravær selvom de ikke får fradrag i indtægten og eventuelle sanktioner normalt er langt ude i horisonten.

Sygefravær kan derfor nedbringes hvis en eller flere af faktorerne påvirkes så de i højere grad hælder mod at gå på arbejde. Når vi ser på de fire gode slagterier, er der sket ændringer på flere forskellige punkter:

Bedre psykisk arbejdsmiljø fører til bedre helbred. Der er uden tvivl sket forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø som også må have medført lavere sygefravær, men forbedringerne er dog næppe i sig selv så omfattende at de er den vigtigste forklaring på et væsentligt lavere sygefravær.

Rummeligheden er blevet større. Det er meget lettere og meget mere acceptabelt at tage en snak med mester hvis man har problemer, og det kan både handle om en konkret sag og om mere langsigtede problemer. Og mange indgår i rotationsgrupper eller andre grupper, hvor

kollegerne fortæller at de prøver at tage hensyn til en mand som ikke har en god dag.

Og måske det allervigtigste: Det bliver nu klart markeret at der er brug for hver eneste mand. Der bliver på en række punkter vist værdsættelse over for den enkelte. Man bliver lyttet til hvis der er problemer, ledelsen hilser godmorgen, man bliver inddraget i forhold der vedrører ens egen arbejdsplads, og ikke mindst: Der bliver lagt mærke til at man bliver væk. Det er ikke mere ligegyldigt. Det giver problemer for kollegerne i rotationsgruppen, der er måske nogen som ikke kan få fri, afdelingens rytme og effektivitet bliver forstyrret. Derfor bliver der lagt mærke til fraværet, og det bliver kommenteret hvis det har et større omfang. Det er måske nok så væsentligt at se den mere kontante sygefraværspolitik, som der tidligere er fortalt om, i denne sammenhæng. Og det giver også et meget mere tilfredsstillende arbejde at mærke at der er brug for én.

Tilsammen betyder disse forbedringer at valget om morgenen – fravær eller ej – langt oftere falder ud til arbejdets fordel, måske også i en række tilfælde hvor man ikke føler sig helt på toppen, men alligevel tænker at man ikke vil give kollegerne og mester i afdelingen problemer ved at blive væk.

Ingen strejker

Et højt fravær kan imidlertid også opfattes fra en helt anden vinkel. Fraværet kan fungere som en form for individuel kommunikation. Den enkelte markerer sin utilfredshed med arbejdspladsen ved i stort omfang at blive væk. Det er en parallel til de mange strejker. Fraværet fungerer som en kollektiv kommunikation til ledelsen: Vi er utilfredse

med virksomheden. Erfaringerne viste tidligere medarbejderne at strejker var nødvendige for at blive hørt. Ledernes reaktion var et slags spejl af arbejdernes reaktion. Lederne mente at hård kontant linje var nødvendig for at medarbejderne ville tage ledelsen alvorligt. Begge parter var derfor inde i en ond spiral hvor de oplevede det som en nødvendighed jævnligt at demonstrere den hårde kontante linje over for hinanden.

Det er denne onde spiral som blev brudt. Man har fundet en anden og mere effektiv måde at kommunikere på. Den praktiske erfaring viser at der opnås bedre resultater gennem en kommunikation af tillid. Denne kommunikation bekræftes af ”modparten”, som optræder positivt og fornuftigt ganske som man forventer og som samtidig kommunikerer tilliden tilbage igen. Denne kommunikationsform blev indbygget som en del af kulturen, og selvom der ind imellem sker fejltagelser udgør det ikke et problem når kulturen er tilstrækkelig stærk og man dermed har opsparet tilstrækkeligt social kapital.

Lav personaleomsætning

Den personaleomsætning der interesserer os her handler om beslutningen om at blive eller forlade arbejdspladsen. Ved udregningen af tallene for personaleomsætning blev der set bort fra større afskedigelser eller ansættelser på grund af væsentlige ændringer i beskæftigelsen. Det betyder at personaleomsætningen i denne sammenhæng er et udtryk for, at ledelsen afskediger en medarbejder man er utilfreds med, eller at den enkelte medarbejder selv beslutter at forlade arbejdspladsen.

Den første situation optræder sjældent. Selv den strammere politik for sygefravær med samtaler og opfølgning fører sjældent til afskedigelser. Der findes som regel løsninger som både den enkelte medarbejder, mester og kolleger i afdelingen er tilfredse med.

Den største del af personaleomsætningen skyldes derfor at medarbejdere selv vælger at forlade arbejdspladsen. Denne beslutning skyldes en afvejning af to forhold:

- Hvordan har jeg det fysisk og psykisk med mit nuværende arbejde
- Hvilket alternativ findes der på arbejdsmarkedet

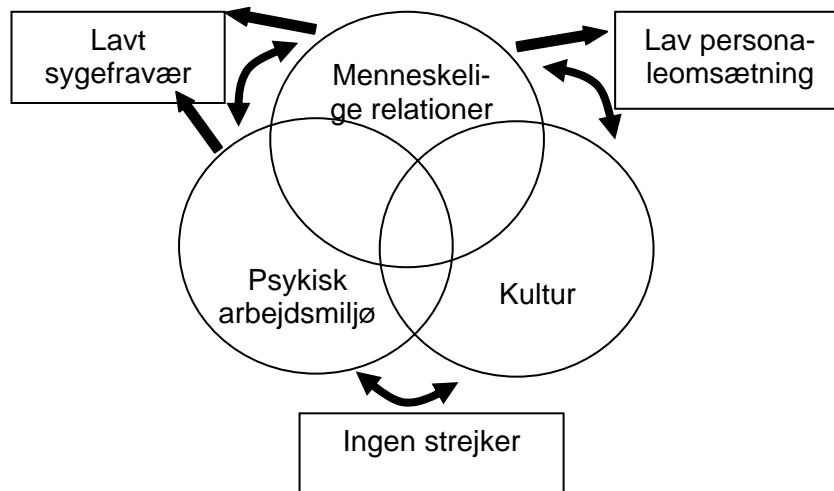
Det sidste forhold kan man ikke på det enkelte slagteri gøre noget ved. Når der fx er mangel på arbejdskraft vil der være flere muligheder for den enkelte, og tendensen vil alt andet lige være større personaleomsætning.

Det første forhold har man derimod indflydelse på. Det handler om hvorvidt den enkelte oplever det som attraktivt at beholde sit nuværende arbejde. Så vender vi igen tilbage til det psykiske arbejdsmiljø og de menneskelige relationer. Hvis man får opfyldt sine grundlæggende behov på arbejdet vil man have en meget større tilbøjelighed til at blive på arbejdspladsen. Det gælder både behovene i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og på sigt også det fysiske arbejdsmiljø, når det bliver et spørgsmål om helbredet kan holde til arbejdet. Derfor er indsatsen for et godt fysisk arbejdsmiljø og en rummelighed over for den enkelte som begynder at få helbredsproblemer også en del af indsatsen for at sikre en lav personaleomsætning.

Det hele starter med rekrutteringen af medarbejdere, og den skal også nævnes i denne sammenhæng. Ansættelsen af medarbejdere som passer ind i kulturen på slagteriet og kan leve op til de arbejdsmæssige krav er også med til at holde en lav personaleomsætning, særligt den som opstår efter kort tids ansættelse. Her har der udviklet sig en praksis på de fire slagterier, hvor det er tillidsmand og mester som i fællesskab står for ansættelsen. Og det virker som om den praksis er med til at få ansat de rigtige medarbejdere. Det er imidlertid ikke en praksis som blot handler om at sortere de ”svage” fra. Der er flere eksempler på, at der er organiseret uddannelse af indvandrere og bistandsmodtagere således at også nogle af de der står svagt på arbejdsmarkedet får beskæftigelse på slagteriet.

Den gode spiral

Der kan således ikke findes en enkelt forklaring på hverken nedsat sygefravær, ingen strejker eller lav personaleomsætning. Der er flere forskellige faktorer som spiller ind. Indledningsvist pegede vi på at menneskelige relationer, psykisk arbejdsmiljø og kultur gensidigt forstærker hinanden og dermed kan komme til at udgøre en positiv spiral (eller i den omvendte situation en negativ spiral som det er svært at komme ud af). Det er også tilsammen disse faktorer der påvirker sygefravær, strejker og personaleomsætning, og gode resultater på dette område er igen med til at forstærke den positive spiral.



9. Refleksioner – hvordan opbygger man tillid og social kapital

Hvordan gør man så, hvis man på et andet slagteri vil opnå de samme resultater? Nu fremstår de fire slagterier som de rene succeshistorier, men hvordan kan medarbejdere og ledere i en anden virksomhed gennemføre en udvikling som giver lignende resultater?

Det spørgsmål findes der ingen enkle svar på. Der er i tidens løb fremlagt mange opskrifter på succesfulde forandringer, men i praksis er det ikke så let. Erfaringerne fra de fire slagterier peger på flere forskellige elementer som alle kan bidrage til at skabe positive og levedygtige forandringer. De kan sammenfattes til syv overskrifter:

Skab et fælles projekt

Find anledninger til at prøve noget nyt

Find din egen vej

En ny ledelsesstil

Det tager tid

Se sagen fra den andens side

Plads til refleksion

Nedenfor fortæller vi hvad disse overskrifter handler om.

Skab et fælles projekt

Forandringens vinde blæser over de danske virksomheder i disse år. Forandringer er efterhånden et vilkår. Intet er stabilt i særligt lange

perioder. Det samme gælder for slagterier. Alle ved at der løbende sker en teknisk udvikling som øger produktiviteten. Derfor er konsekvensen enten flere grise eller færre medarbejdere. Samtidig fører den nye teknik også til ændringer i arbejdsopgaver og arbejdets organisering. Tænk blot på båndudskæringen. Der iværksættes også forandringer på de bløde spørgsmål, fx har flere slagterier arbejdet med udvikling af værdibaseret adfærd.

Det er dog symptomatisk med alle disse forandringer at de kommer udefra og oppefra. Det er krav fra markedet som presser på den konstante teknologiudvikling, og det er ledelsen som tager initiativet til forandringerne. Erfaringerne fra de fire undersøgte ”gode” slagterier er imidlertid at de stærkeste forandringer er dem der skabes i fællesskab. Disse slagterier er netop præget af at det er ledelse og medarbejdere i fællesskab som har taget initiativet og gennemført forandringerne. Når den tidligere konfliktkultur bliver vendt til en tillidskultur kan de stærke kræfter som lå bundet i konflikterne frigøres til at handle effektivt i den fælles interesse.

Både den ene og den anden side kan selvfølgelig tage initiativet, men det helt afgørende er at projektet bliver fælles og at nøgleaktører hos begge parter får fuldt ejerskab til projektet. Hvis man kan blive enige om den grundlæggende idé skal der skabes anledninger til at få skibet sat i søen. To af de deltagende slagterier holdt en virksomhedskonference med deltagelse af ledelse og en større kreds af medarbejderne, både de valgte folk i SU og sikkerhedsorganisationen og en række menige medarbejdere. I begge tilfælde blev man enige om vigtige initiativer som viste sig at være bæredygtige mange år ud i fremtiden. Et startskud kan også være et SU-seminar hvor SU tager på et konferen-

cecenter et par dage for at få diskutere en ny kurs og et fælles projekt igennem. Det vigtige er at man finder en form, hvor man er væk fra hverdagens fortravlethed med pres på beslutningerne og telefoner der hele tiden ringer. Hvis det ikke kan passes ind i hverdagen har den slags aktiviteter med succes været lagt i en weekend.

Det er en god idé at nedsætte en mindre styregruppe som holder øje med udviklingen og tager nye initiativer, men erfaringerne fra de deltagende slagterier viser imidlertid også at det faktisk kan lade sig gøre at drive en positiv udvikling igennem uden en sådan mere formaliseret projektstyring. Det kræver dog fra starten et tæt samarbejde og et højt tillidsforhold mellem de involverede nøglepersoner, først og fremmest fabrikschef og tillidsmand, ellers kan projektet let køre af sporet. Det er derfor nødvendigt at de to kan fungere sammen som et ledelses- og udviklingsteam.

Find anledninger til at prøve noget nyt

Når der skal ske noget nyt er det vigtigt at finde anledninger til at handle anderledes. Den enkelte person i ledelsen eller blandt tillidsrepræsentanterne tænker måske at det kunne være godt at lægge kursen om. Men hvordan får man ”prikket hul på bylden?” Det er langt fra sikkert at andre ser behovet for forandringer. Og selv om de egentlig godt kan se behovet, ser de måske ikke nogen muligheder for at gøre noget anderledes.

Der kræves derfor en anledning som gør det legitimt at rejse sagen, og som kan skabe grundlag for at der lyttes til forandringsbehovet hos bredere kredse og/eller den ansvarlige ledelse. Anledninger er situa-

tioner som giver mulighed for at bryde med rutiner og skabe ny læring og nye handlinger i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Man kan sige: Det er ikke nok at have en god sag, man skal også vide hvordan man præsenterer den på den rigtige måde, på det rigtige sted og på det rigtige tidspunkt for at få gennemslagskraft. Og anledningen skal altså have en vis kraft og anderledeshed for at kunne slå over i det nødvendige brud, som både åbner for det nye og bryder med det gamle der ikke fungerer hensigtsmæssigt.

Der er flere forskellige træk, som kan karakterisere den tilstrækkeligt stærke anledning. En mulighed er det uventede, det spontane: At der sker noget som man ikke havde forestillet sig. Historien i kapitel 2 om bruddet med fortiden illustrerer netop den spontane anledning. I forbindelse med en dum konflikt så både fabrikschef og tillidsmanden nødvendigheden og styrken ved at samarbejde i stedet for at skyde skylden på hinanden. Læringen fra denne ene begivenhed blev derfor anledningen til for alvor at lægge kursen om og starte den udvikling som på længere sigt førte til et markant bedre samarbejde og bedre psykisk arbejdsmiljø.

Anledningen kan også vokse frem i form af trusler udefra som forekommer uafvendelige. De mange års strukturrationaliseringer inden for slagteribranchen er et eksempel på en sådan trussel som måske kan få ledelse og medarbejdere til at rykke tættere sammen og kæmpe for en fælles interesse i slagteriets overlevelse.

Anledninger kan også skabes gennem bevidst at etablere rammer og muligheder for forandring – de organiserede anledninger. Ovenfor er nævnt eksemplet fra slagteriet som organiserede en virksomhedskon-

ference og dermed selv skabte den anledning som blev starten på den positive udvikling. Konferencen blev holdt for mange år siden, men fremstår stadig som den anledning der satte skub i den positive udvikling der stadig præger slagteriet i dag.

Nu kunne man måske tro at anledninger er sjældne og der skal gøres en helt særlig indsats for at finde eller skabe en anledning. Sådan er det imidlertid ikke. Der er hele tiden anledninger til at gøre noget nyt. De så at sige flyder rundt i dagligdagen i virksomheder. Spørgsmålet bliver derfor at forstå at udnytte anledningen rigtigt. Selv med den stærkeste anledning sker bruddet med det gamle ikke af sig selv. Anledningen skal så at sige gribes. Muligheden for at gøre noget nyt eller omfortolke situationen udnyttes. Åbenheden over for at forsøge nyfortolkning og eksperimenter bliver altså afgørende for om selv den stærkeste anledning åbner for bruddet med rutinen og den eksisterende forståelse. Hvis det lykkes kan anledningen få en funktion som den første lille dominobrik som får startet selv meget store forandringer.

Find din egen vej

Et led i at skabe sit eget projekt er at finde sin egen vej fremad. Selvom vi her fremlægger gode erfaringer fra fire slagterier kan erfaringerne desværre ikke bare overføres til den næste arbejdsplads. Hvis man blot forsøger at gøre det samme som de andre går det næsten helt sikkert galt. Enhver arbejdsplads har sin egen historie med sin egen kultur. Den består af en gruppe mennesker som er sig selv og ikke magen til dem på succeshistorien. Man får kun ejerskab til det man selv gør og er en del af – ikke til andres erfaringer, hvad enten man har læst om dem eller fået dem fortalt. Og der vil altid være et element

af jantelov – så gode er de nu heller ikke, vi kan også selv, og vi har i øvrigt nogle helt andre vilkår som gør det hele meget sværere.

I kapitel 4 fortalte vi om et af slagterierne hvor de satte en ære i at afdelingerne også skulle finde deres egen vej. Det var godt nok aftalt at medarbejderne skulle inddrages og der skulle være afdelingsudvalg, men derfra måtte hver afdeling måske ikke ligefrem ”opfinde den dybe tallerken” men i hvert fald ”udforme tallerkenen” så den passede netop til den afdeling. Hvem og hvor mange skulle sidde i afdelingsudvalget? Hvor tit skulle der være møde? Hvad skulle på dagsordenen? Hvordan skulle mødet i praksis gennemføres? Det viste sig faktisk, at afdelingerne fandt på forskellige løsninger. Afdelingsudvalgene havde forskellige antal medlemmer, nogle mødtes hyppigt mens andre sjældnere. Nogle slog afdelingsmøderne sammen med møder i sikkerhedsgruppen mens andre holdt adskilte møder. Set udefra og ovenfra forekommer det måske ikke særligt rationelt. Ledelsen kunne måske have bedre overblik ved at have den samme struktur overalt, og måske kunne der spares nogle ressourcer ved at have en generel model med lidt mindre udvalg og lidt færre møder. Men styrken var netop at hver afdeling syntes de havde fundet den helt rigtige løsning for dem selv. De havde derfor stort ejerskab og lagde stort engagement i at få udvalget til at fungere.

Selvom man skal finde sin egen vej kan der heldigvis også læres af andres erfaringer. Man kan netop få ideen til den dybe tallerken – eller mere konkret ideer om virksomhedskonferencer, afdelingsudvalg, konfliktløsning, samarbejde mellem fabrikschef og tillidsmand og mange andre – fra nogle som har prøvet det før. Hvis man på den måde bliver inspireret til at prøve noget nyt er opgaven at udvikle en mo-

del i samarbejde med de involverede ledere og medarbejdere, som netop passer til ens egen arbejdsplads.

I den praktiske gennemførelse kan man også bruge inspirationen udefra. En ting kan være at høre om afdelingsudvalg som en god idé. En anden ting kan være at få dem til at fungere. Her er det værdifuldt at høre om erfaringer fra dem som har prøvet det før. Hvordan starter man? Hvilke vanskeligheder var der med at få det til at fungere? Hvad er erfaringerne med særlige måder at gøre tingene på? Og mange flere spørgsmål af den type. Alle slagterierne i denne undersøgelse er gode til at indhente den slags erfaringer når det handler om ny teknologi. Her er der en fast praksis for at nedsætte grupper eller udvalg med de berørte mestre og medarbejdere og tage på virksomhedsbesøg hos enten et andet slagteri med erfaringer eller i det mindst hos leverandøren. Derved indsamles værdifuld viden og erfaringer som gør det meget lettere at få den ny teknologi til at fungere. Samtidig fremmer det også samarbejde og psykisk arbejdsmiljø fordi de involverede oplever at de bliver taget alvorligt, også i en sag om ny teknologi.

Når det drejer sig om samarbejde og psykisk arbejdsmiljø er traditionen for erfaringsudveksling imidlertid ikke så stor. Her besøger man ikke hinanden på samme måde. Og der er derfor meget større tendens til at starte helt forfra med selv at opfinde den dybe tallerken. Organisering af netværk og erfagruppe, hvor man mødes med ligesindede med andre erfaringer, kan være en effektiv måde både at få inspiration udefra og samtidig få bearbejdet de (praktiske) vanskeligheder som altid viser sig i den praktiske gennemførelse.

En ny ledelsesstil

Arbejdslederne i slagterierne kommer helt overvejende fra branchen. Der er typisk tale om fagligt dygtige medarbejdere der udpeges til at komme i mesterlære. I gamle dage var der en generel forestilling om at den faglige kompetence var helt afgørende. En mester skulle være i stand til at afgøre om medarbejderne havde ret når de forsøgte at få lønmæssig kompensation fordi råvarerne var vanskelige at skære i. Det var altså nødvendigt at have en faglig kompetence for at kunne klare sig i de konflikter og forhandlinger der hørte til dagligdagen dengang. Den faglighed var en nødvendig ledelseskompetence i mistillidskulturen.

Mesters ledelseskvalifikationer var således de samme som den dygtige medarbejders. Kvalifikationerne skulle blot bruges til forhandling og kontrol i stedet for at producere. De daglige ledelsesfunktioner var i høj grad rutine, og ligesom de ansatte oplevede at en god dag var når alting bare gled, så var en god dag for en leder tilsvarende en dag udelukkende med rutineopgaver. En mester var således en der havde de samme kvalifikationer som medarbejderen, men blot på et højere niveau. Mester skulle være medarbejderne overlegen med hensyn til det faglige.

På vore fire virksomheder er ledelse i dag et spørgsmål om at skabe rammer for samarbejde og forholde sig til medarbejderne som mennesker. Som vi så i kapitel 3 så handler det i stigende grad om at være "ude blandt medarbejderne" og om at værdsætte medarbejderne. Der kræves nu nogle menneskelige egenskaber af lederne som de ikke kan få i arbejdet som slagteriarbejdet. Hvordan er de gode ledere så blevet gode?

Når vi har stillet det spørgsmål har vi fået at vide at den gode leder har særlige menneskelige egenskaber som er en del af ens personlighed. Man skal derfor vælge de rigtige personer til ledere. Det bliver også sagt at man kan lære meget på kurser om ledelse. Men det er ikke noget der lægges megen vægt på. Vi tror imidlertid ikke at det kun handler om at vælge den rigtige person. Ledelseskompetence kan også læres.

Det vigtigste for udvikling af lederens kompetence er at deltage i udviklingen af virksomheden. Som vi så i kapitel 2 foregik udviklingen af fabrikschefen i det tilfælde i tæt sammenhæng med den dramatiske udvikling i virksomheden. Og det samme skete for tillidsrepræsentanten. Udviklingen af ledelseskompetencerne skete også i forbindelse med de mange små og store udviklingsprojekter der blev sat i gang efter ”revolutionen”.

Udviklingen af gode lederegenskaber handler om at frigøre sig fra rutinen og driftsopgaverne og skabe rum til erfaring, læring og udvikling. Det er ved at beslutte sig for at gennemføre projekter at der skabes erfaringerne om nye ledelsesformer. Det er også vigtigt at skabe tradition for og tid til refleksion over erfaringerne i forbindelse med udvikling og gennemførelse af projekter. Det er ved at forandre tingene i praksis at man lærer at blive dygtigere som leder!

Det tager tid

Når man vil noget nyt bliver man tit utålmodig. Det hele kan ikke gå hurtigt nok, og når de første resultater viser sig tænker man: Den er på

skinner, og koncentrerer sig om noget andet. Den går desværre ikke. Tillid, social kapital og det gode psykiske arbejdsmiljø, som det gerne skulle føre med sig, opbygges ikke fra den ene dag til den anden. Og det drejer sig ikke blot om at tage nogle få centrale beslutninger, så er der skabt en ny kultur. Det tager tid, og opbygningen er på mange måder et langt sejt træk for både ledere og medarbejdere. Men de første resultater viser sig heldigvis allerede ret hurtigt.

Man siger tit at det tager år at opbygge tillid, men kun en dårlig sag at skabe mistillid. Det er måske nok en sandhed, men også en sandhed med modifikationer. Jo mere social kapital, jo større skuffelser kan man acceptere uden der går skår i tilliden. Og de første bidder af den sociale kapital opstår ret hurtigt som historien i kapitel 2 klart illustrerede. Der kræves en reel indsats - pæne ord på papiret og i munden om samarbejde ændrer intet, hvis der ikke sker ændringer i den måde man handler på.

Selvom man kan se de første resultater ret hurtigt, er situationen også meget følsom over for tilbageslag. En uheldig konflikt om stive foren-der kan ødelægge den tillid som er ved at blive bygget op. Begge parter kan lynhurtigt finde bekræftelse i tidligere tiders forudfattede meninger om hinanden. Mester og fabrikschef synes de får bekræftet et billede af medarbejderne som brokrøve, og medarbejderne får bekræftet at de aldrig bliver taget alvorligt, og at de kun bliver hørt hvis de lægger kniven.

Tilliden skal derfor bygges ind i kulturen som et bærende værdi, og det bliver den kun igennem en længere årrække. Når det lykkes, er tilliden også meget mere modstandsdygtig. Eksemplet med det slagteri

som sætter en ære i ikke at indgå skriftlige aftaler illustrerer dette klart. Tilliden til at alle vil det bedste for hinanden og slagteriet er så stor at man ikke har behov for faste, nedskrevne aftaler. I stedet fungerer det fint med en løbende samtale hvor den bedste løsning findes på det aktuelle problem.

Se sagen fra den andens side

Flere fabrikschefer og tillidsmænd fortæller hvor vigtigt det er at de kan sætte sig i hinandens sted. De kender efterhånden hinanden så godt at de intuitivt ved, hvor den anden står i forhold til en sag. Ja, en fabrikschef fortæller som tidligere refereret at han skal kunne gå ud og repræsentere tillidsmandens synspunkter uden at fordreje dem. Det er imidlertid ikke kun de to personer som skal have forståelse for hinanden. Det gælder for hele resten af arbejdspladsen. Mestrene skal kunne sætte sig i de menige medarbejders sted for at kunne forstå hvordan de tænker og hvilke problemer de er optaget af. Medarbejderne skal også kunne forstå hvad der optager lederne og hvorfor de handler som de gør.

Efterhånden som man lærer at sætte sig i hinandens sted forstår man at alle tænker sig om og forsøger at gøre deres bedste. Selv de mest fjollede ting er ikke udtryk for ond vilje men et forsøg på at få noget til at fungere. Når man forstår det bliver det meget lettere at acceptere den anden person, selvom om man selvfølgelig skal tage diskussionen om den konkrete fjollede handling.

Forståelsen for hinanden medfører også respekt. De andre er jo netop ikke ude på noget ondt men vil gerne gøre deres bedste, og det er den respekt som udgør et grundlæggende behov for alle mennesker.

Det er ikke let at udvikle evnen til at se sagen fra den andens side. Det kræver tid og at mange snakker med hinanden. Kurser kan hjælpe på vej, men det helt afgørende for de fire slagterier har været en lang udvikling hvor forståelse for hinanden efterhånden er blevet bygget ind i kulturen.

Plads til refleksion

Et slagteri er et sted hvor der handles – hver dag. Grisene kommer om morgenen, og de skal være slagtet inden fyraften. Der er derfor ikke så meget betænkningstid. Beslutninger træffes hurtigt for at få løst et problem og der kan komme gang i produktionen. Orienteringen mod konkrete handlinger og hurtige beslutninger er en klar styrke og en væsentlig del af kulturen. Men det er ikke en form som egner sig til alle former for beslutninger. Nogle gange kan det nærmest blive til en beslutningstvang. Vi sidder jo ikke her for at sludre om tingene – der skal ske noget.

Slagterierne er stærkt orienteret mod den effektive drift. Det kan imidlertid gøre det svært at få plads til udvikling og forandring, hvor der skal tænkes og arbejdes på en helt anden måde. Det gælder ikke mindst når samarbejde og psykisk arbejdsmiljø skal forbedres. Her bliver det nødvendigt at der er lejlighed til at stoppe op og tænke over hvad der foregår og for at snakke med sine kolleger om hvad der foregår uden et pres på hurtige beslutninger. Der skal altså være tid og

plads til eftertænkning – til refleksion. Der skal være lejligheder hvor den enkelte kan få vendt sin usikkerhed, eller gruppen kan overveje om udviklingen nu går i den rigtige retning, eller hvor man kan diskutere kreative ideer om fremtiden.

Sådanne diskussioner kan man nogle gange have på et kursus. Flere slagterier har gode erfaringer med kvalitetskurser, hvor der har været plads til den slags åbne diskussioner. Andre gange kan det være et årligt møde i SU hvor man evaluerer årets udvikling. Eller det kan være i en ledelsesgruppe hvor vanskelige spørgsmål om hvordan man opbygger en ny mere imødekommende ledelsesstil kan vendes.

Om undersøgelsen

10. Beskrivelse af metode og gennemførelse

En gennemgang af statistikken for 2000-2002 over fravær, personaleomsætning og strejker inden for svineslagteribranchen viste, at fire svineslagterier skilte sig ud ved at ligge væsentligt bedre end andre slagterier. Tican Thisted, DC Skive, DC Hjørring og DC Vojens blev derfor udvalgt til at indgå i første fase af GPS-projektet.

På hvert af disse slagterier har DTU gennemført en undersøgelse der søger at belyse den beskrevne sammenhæng mellem organisationskultur og det psykosociale arbejdsmiljø i slagteribranchen og den lave grad af sygefravær, personalegennemstrømning og strejkeaktivitet. Undersøgelsen er gennemført ved hjælp af kvalitative metoder, det vil sige semistrukturerede enkeltpersoninterview og gruppeinterview. Udgangspunktet har været en kortlægning af aktørernes (interviewpersonernes) egen forståelse af sammenhænge og daglig praksis.

Interviewtemaerne har blandt andet omfattet:

Hvilke forklaringer findes der på de gode resultater med hensyn til fravær, personaleomsætning og strejkeaktivitet?

Er der en sammenhæng mellem de gode resultater og psykisk arbejdsmiljø og organisationskultur?

Hvad karakteriserer god praksis med hensyn til psykosocialt arbejdsmiljø, organisationskultur, herunder samarbejdskultur og sociale relationer?

Hvad har skabt den gode praksis med hensyn til psykosocialt arbejdsmiljø og organisationskultur?

I undersøgelsen er der på den ene side lagt vægt på en anerkendende og værdsættende tilgang fordi målet har været at identificere positive erfaringer og løsninger. På den anden side har det været forskernes opgave at være kritiske over for de forklaringer og beskrivelser der er fremkommet i interview og gruppeinterview for at skabe et så nuanceret og troværdigt billede af virksomhedens erfaringer som muligt.

Aktiviteterne i de deltagende slagterier har omfattet:

Introduktion til projektet af Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet og Dansk Industri

Indledende besøg ved DTU

Gruppeinterview

Medarbejderinterview

Interview med nøglepersoner

Tilbagemeldingsseminar

Indledende besøg: Ved det indledende besøg blev projektet præsenteret for ledelsen og tillidsrepræsentanter, og det blev aftalt hvordan projektet skulle gennemføres og specielt hvilke personer som skulle deltage i de forskellige aktiviteter.

Gruppeinterview: Til dette interview deltog nøglepersoner i virksomheden. De omfattede typisk fabrikschef, maskinmester, tillidsrepræsentanter, mestre og sikkerhedsrepræsentanter. 8-10 personer deltog i hvert gruppeinterview. Formålet var at skabe et fælles billede af tre nævnte temaer: Hvad er baggrunden for virksomhedens gode resultater med hensyn til fravær, personaleomsætning og strejkeaktivitet? Hvad er praksis med hensyn til psykosocialt arbejdsmiljø, organisati-

onskultur herunder samarbejdskultur og sociale relationer? Virksomhedens historik: Hvad har skabt den gode praksis med hensyn til psykosocialt arbejdsmiljø og organisationskultur? Den første halvdel af gruppeinterviewet blev gennemført som et historieværksted hvor slagteriets nyere historie blev kortlagt, og den anden halvdel bestod i en gruppediskussion hvor der med udgangspunkt i historien blev søgt efter forklaringer på det gode samarbejde og det gode psykiske arbejdsmiljø. Gruppeinterviewet tog en dag.

Enkeltpersoninterview: Til disse interviews blev der udvalgt ca. 20 personer i virksomheden der havde forskellige erfaringer med og perspektiver på de spørgsmål projektet arbejder med. De omfattede nyansatte, medarbejdere med høj anciennitet, mestre og afdelingsrepræsentanter/sikkerhedsrepræsentanter. Interviewene blev gennemført i løbet af 2-3 dage.

Nøglepersoninterview: På hvert slagteri blev der interviewet 5-8 nøglepersoner. Der var typisk tale om personer som også havde deltaget i det indledende gruppeinterview. Her var formålet at gå i dybden med særligt vigtige emner identificeret i enkeltpersoninterviewene og i gruppeinterviewet.

Tilbagemeldingsseminar: Nøglepersonerne fra det indledende gruppeinterview deltog i dette seminar som varede en halv dag. Her fremlagde forskerne deres erfaringer og analyse i form af generelle markante budskaber. Formålet var at få givet en beskrivelse af virksomhedernes erfaringer der på den ene side fremstod skarpt og tydeligt, men som på den anden side stadigvæk afspejlede de lokale erfaringer. Deltagerne fik herefter mulighed for at give feedback på forskernes resultater, og

dette feedback er indgået som en del af dataindsamlingen og dermed i denne rapport.

Den praktiske gennemførelse: De indledende besøg er gennemført i oktober 2003, alle interview er gennemført oktober-december 2003, og tilbagemeldingsseminarerne i januar-februar 2004.

Ved de fire indledende møder medvirkede fra DTU lektor Niels Møller og lektor Peter Hasle, samt studerende Thomas Thoning Pedersen og Katrine Therkildsen. Gruppeinterviewet og de øvrige interview er gennemført af enten Niels Møller eller Peter Hasle samt de studerende som har taget referat af interviewet. Interviewet er desuden blevet optaget på bånd og anvendt ved den endelige udskrivning af interviewet.

Resultaterne fra de enkelte slagterier er blevet analyseret i december 2003 og januar 2004 og udsendt til slagterierne inden tilbagemeldingsseminarer i januar-februar. Efterfølgende er der udarbejdet en foreløbig rapport med udvalgte resultater til fremlæggelse og diskussion på et følgegruppemøde i februar 2004. Herefter er det endelige udkast til rapport skrevet sammen og diskuteret på et styregruppemøde i slutningen af marts og et følgegruppe møde i maj 2004.

11. Oversigt over følgegruppe og styregruppemedlemmer

Følgegruppen bestod af:

Arthur Petersen, produktionsdirektør, Danish Crown

Gert Strømsted, produktionsdirektør, Danish Crown

Jan Winther, HR-direktør, Danish Crown

Jane Søe, sikkerhedsrepræsentant, Danish Crown Viborg

Jørgen Christensen, tillidsmand, Danish Crown Holstebro

N.O. Borggård, fabrikschef, Tican Thisted

Peter Andersen, tillidsmand, Tican Thisted

Lars Andersen, kontorchef, Ledernes Hovedorganisation

Jan Thomsen, direktør, Fødevarer-BST

Projektets styregruppe bestod af:

Niels Møller, lektor, Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet

Peter Hasle, lektor, Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet

John Sørensen, næstformand, Slagteribranchens Arbejdsmiljøudvalg, Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet

Harry Hansen, formand, Slagteribranchens Arbejdsmiljøudvalg, Dansk Industri

Annette Hoffmann, projektleder, Slagteribranchens Arbejdsmiljøudvalg, Dansk Industri