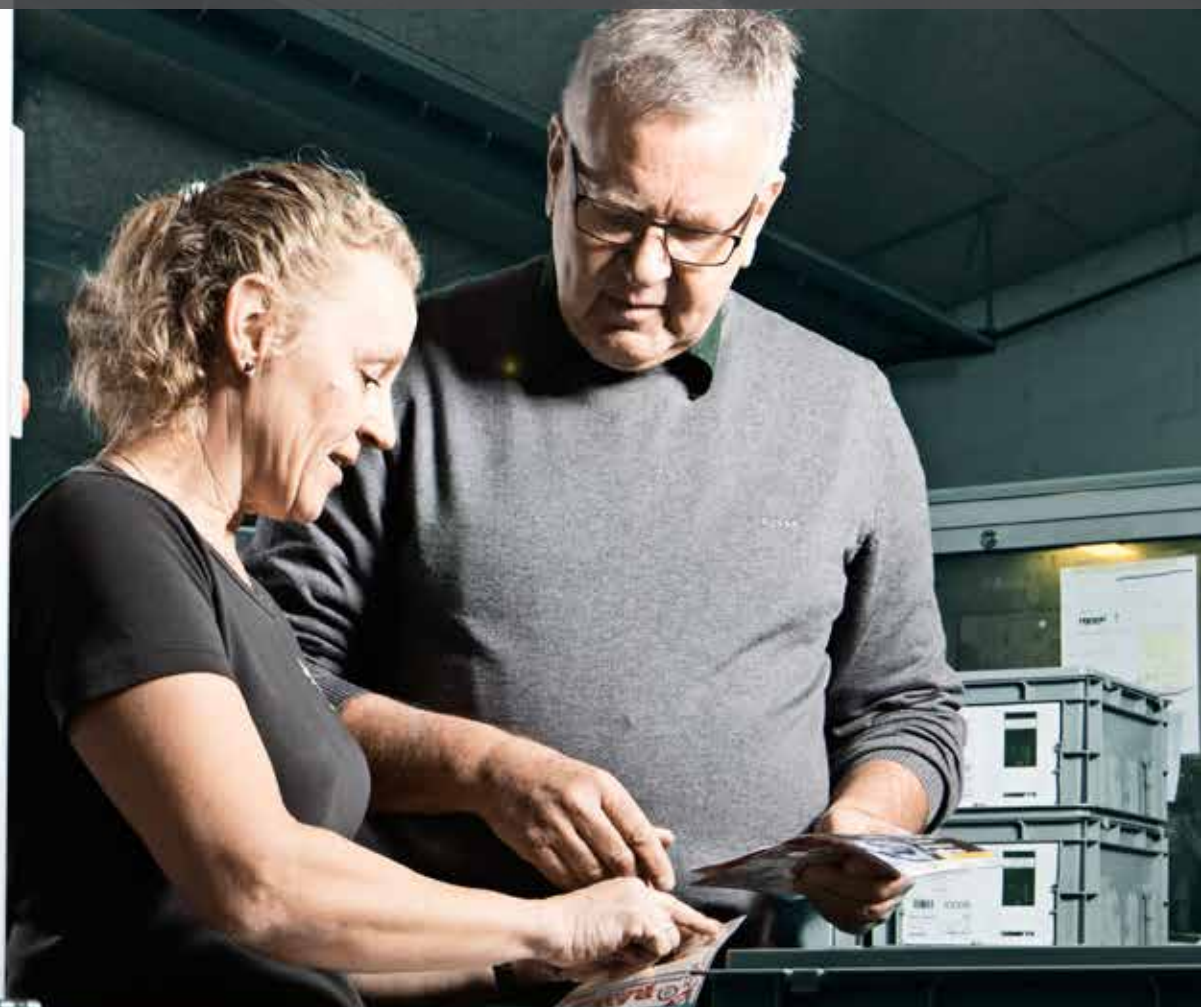


MAGASINET

# GRAFISK ARBEJDSMILJØ

OM ARBEJDSMILJØ I DEN GRAFISKE BRANCHE

45. NUMMER · FEBRUAR 2018



**HVORDAN SKABER VI EN GOD OG RUMMELIG ARBEJDSPLADS?**

**GAMLE VÆRDIER OG NYE DYDER**

**FRA CHEFJOB TIL FLEXJOB**

**FAMILIEN SLÅR TONEN AN**

Medlemmer  
i Grafisk  
Brancheudvalg:

GraKom Brancheforeningen for Kommunikation, Design & Medieproduktion · Danske Mediers Arbejdsgiverforening  
Emballageindustrien · HK/Privat · 3F – Fagligt Fælles Forbund · Dansk EL-Forbund



## Indhold:

- 3 Synspunkt**
- 4 Hvordan skaber vi en god og rummelig arbejdsplads?**  
Det spørgsmål stiller vi til 4 forskellige virksomheder. Læs hvorfor.
- 5 Gamle værdier og nye dyder**  
På Team Tryk holder de fast i gamle værdier, og det mener de er med til at skabe en god arbejdsplads, hvor der er plads til alle.
- 12 Den ekstra opmærksomme medarbejder**  
På Nordjyske Medier har de oprettet et trivselskorps, som skal hjælpe med at holde medarbejderne glade. Læs om deres erfaringer.
- 15 Fra chefjob til flexjob**  
Ledere kan også få brug for rummelighed på arbejdspladsen. Britta var leder og fik en blodprop.
- 16 Gode rutiner giver tryghed og overskud**  
På Laursen Grafisk A/S inddrager de både kunder og familie i arbejdet for et godt arbejdsmiljø.
- 19 Familien slår tonen an**  
Familien bag Kailow mener, at respekten for hinanden er en naturlig del af en god omgangsform. Den holdning forsøger de at give videre til deres medarbejdere.
- 22 Sæt relationerne i fokus**  
En reportage fra AM2017, hvor mange oplægsholdere havde fokus på, hvordan relationer påvirker arbejdsmiljøet.
- 24 Vi får brug for alle ressourcer**  
Rummelige virksomheder er fremtidens virksomheder. Det mener de hos Cabi, som rådgiver virksomheder i, hvordan de rummer alle slags medarbejdere.

MAGASINET

**GRAFISK ARBEJDSMILJØ**

OM ARBEJDSMILJØ I DEN GRAFISKE BRANCHE

Magasinet leverer fortsat viden og inspiration til at forbedre arbejdsmiljøet indenfor den grafiske branche.

**Udgiver:**

Branchefællesskabet for arbejdsmiljø i industrien  
Fællessekretariatet  
Postboks 7777  
1790 København V

**Ansv. redaktør:** Carsten Bøg,  
Grakom

**Redaktion:** Magasinet Grafisk arbejdsmiljø

**Redaktør:** Pia Olsen,  
Kommunikationsbureauet Citat

**Journalister:** Pia Olsen

**Layout:** Monica Brix, mail@monicabrix.com

**Fotos:** Lisbeth Holten og Cornelius Von  
Tiedemann/ Der Nordschleswiger

**Tryk:** Kailow

**Oplag:** 4.800

**Udgivelse:** Nr. 45, 2018

Udgives 4 gange årligt

**ISSN:** 1901-1334 Papir

**ISSN:** 1901-1342 Online

**Kontakt til redaktionen:**

pia@citat.dk eller

Telefon: 2279 3716

**Foto:** Lisbeth Holten

**Forsidefoto:** Lisbeth Holten

**Medlemmer i Grafisk Brancheudvalg:**

Grakom Brancheforeningen for  
Kommunikation, Design &  
Medieproduktion  
www.grakom.dk

Danske Mediers Arbejdsgiverforening  
www.mediearbejdsgiverne.dk

Emballageindustrien  
www.emballageindustrien.dk

HK/Privat  
www.hkprivat.dk

3F – Fagligt Fælles Forbund  
www.3f.dk

Dansk EL-Forbund  
www.def.dk

**Kontakt:**

Fællessekretariatet Grafisk BAR  
Weidekampsgade 8  
2300 København S  
Email: grafiskBAR@grafiskBAR.dk

# SYNSPUNKT

## KAMPEN FOR RUMMELIGHED

Der var engang, hvor vi kæmpede for frihed, lighed og broderskab. Det gør vi stadigvæk, men det er på en anderledes måde end tidligere. Man kan sige, at de gamle ord har fået en ny betydning, og det vi kæmper for har også ændret sig. For eksempel har det traditionelle grafiske fag ændret sig fra én type af faglighed til en anden. Der skal stadigvæk layouts, trykkes og emballeres, men branchen er i hastig udvikling og skal hele tiden finde nye faglige ben at stå på. Den øgede brug og indførelse af teknologi er et eksempel, som udfordrer den gamle faglighed og den betydning, der ligger heri.

Andre kampe i den grafiske branche adskiller sig ikke fra dem, som andre brancher kæmper med, nemlig kampen om rummelighed. Rummelighed forstået på den måde, at der skal være plads til alle. Både dem, der har behov for fleksible arbejdstider, og dem der fx har brug for langsomt at komme tilbage på arbejde efter at have været sygemeldt med stress eller lignende. Der er også en stor gruppe af ældre, der omvendt har brug for at trække sig langsomt ud af arbejdsmarkedet, og som skal tænkes ind i andre arbejdsopgaver. Derudover kan jeg nævne lærlinge, flygtninge ansatte på særlige vilkår mv. Alle har de brug for at føle sig som en del af et fællesskab. En ny betydning af udtrykket broderskab kan man kalde det.

Vi hører desværre om andre grupper fx homoseksuelle etc. som føler sig ekskluderet på arbejdspladser, og som oplever, at de skal kæmpe for at blive en del af fællesskabet. Her kan vi tale om et ændret frihedsbegreb, hvor retten til at organisere sig stadig skal forsvares, men hvor retten til at være sig selv supplerer det gamle ord.

Hvis vi tager lighedsbegrebet, så er ud-

gangspunktet, at der skal være lige løn for lige arbejde. Men en udvidelse af det gamle lighedsbegreb kan være, at mennesker med fysiske eller psykiske handicaps skal have lige muligheder på arbejdspladsen som mennesker uden fysiske eller psykiske handicaps.

Temaet i denne allersidste udgivelse af Magasinet Grafisk Arbejdsmiljø er omdrejningspunktet rummelighed, og vi har artikler med gode eksempler på rummelige arbejdspladser. Men generelt set er det danske arbejdsmarked presset inde fra. Især er det psykiske arbejdsmiljø under pres på mange arbejdspladser, og kurven over antallet af psykiske arbejdsskader er desværre konstant stigende.

Så der er stadigvæk mange nuværende og kommende kollegaer, der har brug for, at de stærkeste går forrest som det gode eksempel, at vi står sammen i solidaritet mellem mennesker og fortsat kæmper for de gamle og nye friheds-, ligheds- og broderskabsbegreber.



*June Halvorsen,*  
arbejdsmiljøkonsulent i HK.

*Synspunkt har til formål at skabe opmærksomhed og debat om aktuelle og særlige arbejdsmiljøemner. Synspunkt skrives på skift af parterne i Grafisk Udvalg under BFA – industri og er altid udtryk for forfatterens egen holdning.*



# Hvordan skaber vi en **GOD** og **RUMMELIG** arbejdsplads?

**Nogle virksomheder formår at skabe plads til alle og holde sig fri af mobning, brokkeri og dårlig tone? Hvordan gør de?**

Det spørgsmål forsøger fire virksomheder at svare på i dette nummer af Magasinet Grafisk Arbejds miljø. Og det er et meget stort spørgsmål for som Afdelingschef Carsten Bøg fra Grakom siger:

”Rummelighed og trivsel er ikke en fast og håndgribelig størrelse som mange andre faktorer i arbejdsmiljøet. Det kan fx ikke klares med indkøb af nyt udstyr eller ændring af arbejdsgange. Her har vi at gøre med noget, der i høj grad knytter sig til vores individuelle værdier og som ikke umiddelbart lader sig kollektivt definere. Er det så bare ikke den bedste prioritering at ”lade det ligge” i arbejdsmiljøarbejdet? Nej, det mener jeg bestemt ikke er hensigtsmæssigt, for oplevelsen af accept og respekt i forhold til vores motivation og effektivitet i arbejdsopgaven er to uadskillelige størrelser. Desværre findes der ingen facitliste, når det handler om trivsel og rummelighed, men disse forholds betydning for både den enkelte og virksomheden, gør at det bør have en ret høj prioritering i arbejdsmiljøarbejdet. Et godt sted at begynde kan være, at hente inspiration hos nogle af de virksomheder, som oplever, at den måde, de driver virksomheden på er med til at skabe trivsel og rummelighed i dagligdagen”.

## **Rummelighed kan være mange forskellige ting**

”Det kan handle om, at en arbejdsplads kan rumme både unge og gamle. At den har en god fordeling af mænd og kvinder. At der er plads til handicappede eller andre, der måske har brug for særlige vilkår for at fungere på en arbejdsplads. Men dybest set handler det om værdier. Og hvem er det så, der fastsætter en virksomheds værdier? Er rummelighed en værdi, der er personbåret og primært er tilstede på arbejdspladsen hvis chefen sætter den på dagsordenen? Eller kan medarbejderne selv sætte den på dagsordenen?”, spørger arbejdsmiljøkonsulent i 3F, John Villadsen.

## **Det kan betale sig**

Der er god økonomi i at sørge for et godt og rummeligt arbejdsmiljø på en virksomhed.

”Det handler om at se mulighederne i forskellighederne. Et godt eksempel er virksomheder, der formår at gøre brug af de helt særlige egenskaber som folk med autisme har. Det er jo virkelig en kvalitet, hvis man kan finde ud af at bruge den. Og jeg er sikker på, at der er masser af tilfælde, hvor forskelligheder giver muligheder ud over det sædvanlige og derfor kan blive en ressource, der også kan ses på bundlinjen for virksom-

heden,” siger arbejdsmiljøkonsulent i Dansk Industri, Bent Horn Andersen.

## **Ledelsen skal gå forrest**

Arbejds miljø konsulent June Halvorsen fra HK/Privat bifalder også arbejdspladser, hvor begge køn er ansat, og hvor der er plads til alle; seniorer, etniske dansker, mennesker med handicap, ansatte på særlige vilkår mv. ”Det skaber et mangfoldigt arbejdsmiljø hvor forskellig viden og kompetencer bringes i spil. Så når ledelsen går forrest og insisterer på at være en rummelig arbejdsplads med god trivsel, så har det en positiv effekt på hele arbejdspladsen. Alle undersøgelser peger nemlig på, at social engagement og god forretning går hånd i hånd, og som sidegevinst tiltrækker dygtige medarbejder” siger hun.

## **Mange veje til et rummeligt arbejdsmiljø**

Det handler om mennesker, og derfor er der sjældent en måde at gøre tingene på. Som vi kan læse i det følgende har hver af de fire virksomheder da også fundet deres vej og det er hvad enten det er i Svendborg hos Team Tryk, i Århus hos Nordjyske Medier, i Tønder hos Laursen Grafisk A/S eller i Rødovre hos Kailow.

*Rigtig god fornøjelse.*

# Gamle værdier og nye dyder

På Team Tryk er det en god blanding af gamle værdier og nye dyder, der sikrer en god arbejdsplads med plads til alle uanset køn, etnisk oprindelse, uddannelse eller alder

Af Pia Olsen/Citat.  
Foto: Lisbeth Holten

”Det er et kæmpestort spørgsmål!” sådan indleder direktør for Team Tryk, Torben Jeppesen, da han skal svare på, hvordan man skaber god atmosfære på en arbejdsplads. Virksomheden blev født for 31 år siden af makkerparret Torben Jeppesen og Finn Peterson. I dag er det Torben Jeppesen, der tager sig af direktørjobbet, og Finn Peterson leder slagets gang ude i produktionen. Torben Jeppesen kan huske,

at allerede dengang, da de startede, snakkede de om, hvordan de godt kunne tænke sig, at virksomheden skulle fungere.

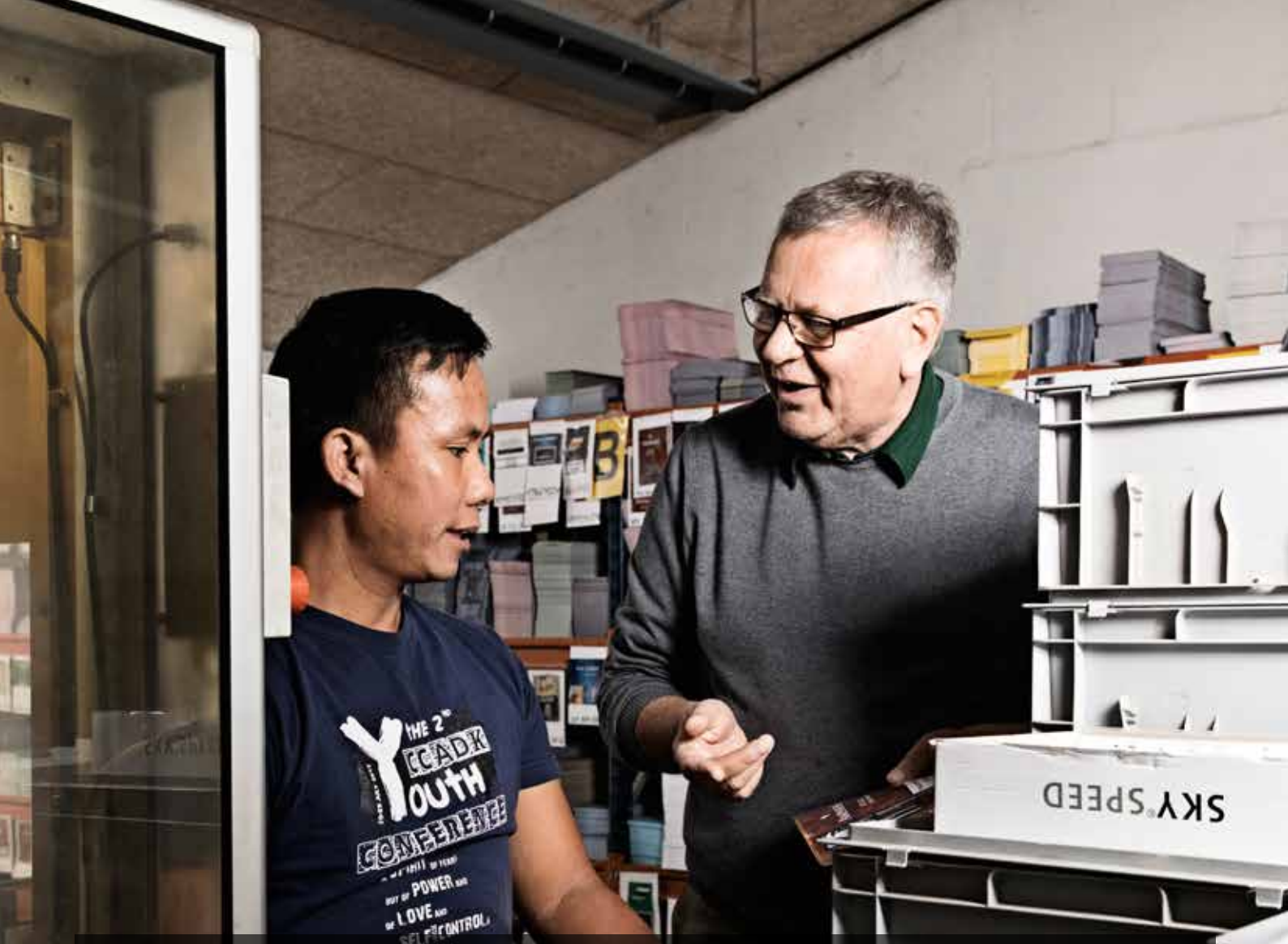
”Vi talte om, at der helst skulle være både mænd og kvinder på virksomheden. Det, syntes vi, var godt for tonen og stemningen på en arbejdsplads. Det gav sådan en god pingpong mellem kollegaerne. Så fra starten har

det været en målsætning at have både mænd og kvinder på arbejdspladsen,” fortæller Torben Jeppesen.

## **En synlig leder**

Siden dengang er virksomheden vokset fra 4 personer til i dag 40 personer. Det gør unægtelig en stor forskel for, hvordan man arbejder med trivsel, men det gør også, at det er ekstra vigtigt at arbejde med trivsel.





Meget har ændret sig siden dengang, men en af de ting, jeg har holdt fast i, er at være synlig og tilgængelig for medarbejderne. Jeg tror slet ikke på det med, at direktøren sætter sig ind og lukker døren til sit kontor. Jeg tror, det er vigtigt at kigge sine medarbejdere i øjnene. Hver dag går jeg rundt på virksomheden og taler med folk og hører, hvordan det går. Og det gør, at afstanden ikke er så stor. De ser mig hver dag og kan tage fat i mig og tale med mig og spørge og fortælle om det, de finder relevant,” forklarer Torben Jeppesen, der er opmærksom på, at medarbejderne godt kan være lidt for loyale.

”Det er ikke altid medarbejderne giver besked, når noget ikke fungerer. Mange gange bruger de tid på at finde en løsning selv i stedet for at bede om en smed, elektriker eller montør. Og

derfor er det vigtigt, at jeg går rundt i virksomheden og ser, hvad der sker, så jeg kan sørge for, at folk har det, de har brug for,” siger Torben Jeppesen.

**Problemer bliver løst med det samme**  
Arbejdsmiljørepræsentanten Morten Johansen har været på Team Tryk i 26 år, og som han selv siger, ”så længe bliver man kun på en arbejdsplads, hvis man har det godt”. Han oplever også, at ledelsen er både synlig og lydhør. ”Nærmest uanset hvad vi har bedt om, hæve/sænke borde eller noget andet udstyr, så er vi blevet mødt med den holdning, at ”hvad der skal til, det skal til”, og så har vi købt det. Det betyder også, at vi stort set ikke har nogle udfordringer, hvad det fysiske arbejdsmiljø angår. Og hvis vi får det, så køber vi et redskab, som kan hjælpe os,” siger Morten Johansen, der mener, at hem-

meligheden bag et godt arbejdsmiljø er at tage tingene i opløbet.

”Hvis der er noget, som ikke fungerer, så venter vi ikke til den kommende APV, vi tager fat i Torben med det samme. Det har vi altid gjort. Den rutine er fulgt med, fra vi var et lille firma til i dag, hvor vi er 40 mennesker ansat. Hvis man tager tingene i opløbet, så når de ikke at udvikle sig til store problemer eller konflikter,” siger Morten Johansen.

Det er nemmere at løse problemer, når afstanden til ledelsen er lille.

”I produktionen indgår vores leder Finn på lige fod med os andre i produktionen. Derfor er det også naturligt, at vi kommer til ham med eventuelle problemer. Og han er der jo, så vi



behøver ikke at indkalde til et møde. Det gør det meget nemmere, når man går op og ned ad hinanden hver dag. Og han har den samme indsigt i arbejdsgangen som vi andre, og det betyder, at vi ikke behøver forklare op og ned ad stolper og vægge,” siger Morten Johansen.

#### **Direktør kender sin rolle**

”Som direktør skal du også turde lede. Der kan være situationer, hvor jeg ikke er den rare og behagelige chef, men i stedet bliver den tydelige chef. Det sker typisk i situationer, hvor jeg forfatter, at folk ikke er kommet her for at gøre et stykke arbejde. Jeg har ikke noget problem med at være chef, også når det kræver, at man skal tage de lidt mindre behagelige snakke. Man skal turde være klar i spyttet og sige tingene ligeud. Det er med til at

skabe tryghed for medarbejderne og tillid til, at jeg som leder magter at tage mig af de mindre behagelige ting også,” siger Torben Jeppesen.

De enkelte afdelinger har en stor grad af selvstændighed, når det handler om tilrettelæggelsen af arbejdet. Ledelsen skal nemlig også turde vise medarbejderne tillid.

”Der er mange beslutninger, som afdelingerne selv træffer, og det er ikke altid, at jeg er enig med alle beslutninger. Men hvis jeg som leder lægger op til, at medarbejderne skal arbejde selvstændigt, så må jeg også acceptere de beslutninger, som de træffer,” siger Torben Jeppesen.

#### **Give and take**

Når det handler om vagtplanen, og

hvem der skal afspadsere, så har medarbejderne meget at skulle have sagt. Rummelighed går nemlig begge veje ifølge Torben Jeppesen.

”Engang imellem beder jeg medarbejdere om at arbejde over. Det er ikke meget, men der kan opstå situationer, hvor vi har brug for det. Og når de så gør det, så synes jeg også, jeg skal være fleksibel den anden vej. Jeg er godt klar over, at overarbejde betyder noget i familierne, og jeg er indstillet på at betale, både det, som det koster i kroner og øre, men også i at udvise fleksibilitet og rummelighed den anden vej,” siger Torben Jeppesen.

Det kan ikke betale sig i det lange løb at være smålig over for sine medarbejdere.









”Hvis du kræver, at medarbejderne skal åbne gaveposen uden selv at give igen, så er du som virksomhed ude på et skråplan. Det kan ikke betale sig i længden. Det kan derimod betale sig at investere i godt arbejdsmiljø. Det er den bæredygtige løsning for virksomheden, også selvom det her og nu kan virke som en udgift. Jeg har altid ledet firmaet efter devisen at tjene ”tålmodige penge”. Det betyder, at de er tjent på en langtidsholdbar måde. Det nytter ikke at presse alt goodwill ud af dine medarbejdere for at score den store profit nu og her. På sigt kommer den strategi til at koste virksomheden dyrt,” siger Torben Jeppesen.

#### **Penge er ikke alt**

Godt nok går vi på arbejde for at tjene penge, men penge er ikke alt.

”Selvfølgelig skal folk have en rimelig løn, men jeg tror ikke, at vi nødvendigvis er den virksomhed, der betaler mest. Men så er vi til gengæld rundhåndede på andre måder. Vi sørger for en god hverdag til vores medarbejdere ved at sørge for frugt, kaffe og fælles frokost hver fredag osv. Det betyder noget, at folk føler sig ordentlig behandlet,” siger Torben Jeppesen, der ikke mener, at det giver mening for nogen mennesker at gå på et arbejde, de er kede af.

”Er man ked af at gå på arbejde, føler man sig ikke respekteret eller anerkendt for den indsats, man gør, så kan penge i sidste ende være for dyrt tjent. Det er min erfaring. Og derfor er trivsel en naturlig del af at drive en sund virksomhed og en god forretning,” siger Torben Jeppesen.

#### **Åbenhed skaber tryghed**

Medarbejderne er informeret om, hvordan det går i virksomheden.

”Vi holder nogle informationsmøder, hvor medarbejderne bliver indkaldt og informeret om, hvordan det står til. Her forklarer jeg, hvorfor vi har disponeret, som vi har, og hvad vi påtænker at gøre i nær fremtid og den slags. Folk kan stille ligeså mange spørgsmål, som de vil, jeg er meget åben. Jeg tror, at åbenhed er med til at skabe tryghed. Hvis virksomheden har udfordringer, så bliver det såmænd også fremlagt helt åbent,” siger Torben Jeppesen.

Det er sjældent, der er mange spørgsmål til de møder, hvor Torben Jeppesen fremlægger status for virksomheden, og det mener han handler om medarbejdernes erfaringer.



”Mange af medarbejderne har været her længe, og de har jo erfaringer for, at de dispositioner, vi foretager, fungerer. Min oplevelse er, at de føler sig trygge. Og den tryghed, som det skaber, at virksomheden fungerer og tjener penge, så alle kan beholde deres job, den er uvurderlig. Den er fundamentet for et godt arbejdsmiljø,” siger Torben Jeppesen.

#### **Kommunikér tydeligt og ordentligt til dine kollegaer**

Det er vigtigt at holde en god tone på virksomheden, og den skal slås an fra ledelsens side:

”Hvis jeg ikke holder en god tone, så kan jeg heller ikke forvente, at mine medarbejdere gør det,” siger Torben Jeppesen, og hans datter Majken Jeppesen er enig:

”Man kan næsten sige alt til mennesker, hvis du siger det i en ordentlig tone,” siger Majken Jeppesen, som har arbejdet med kommunikationskulturen på virksomheden.

”Mange gange opstår der utilfredshed, fordi folk ikke får kommunikeret ordentlig sammen. Vi er mange faggrupper og afdelinger, der skal fungere sammen, og vi er afhængige af hinanden. En typisk situation, hvor der opstår gnidninger kan være, når man ikke fortæller hinanden, hvad det betyder for ens arbejde, at den anden ikke giver besked, når arbejdet er forsinket. Når man så får en ordentlig dialog, hvor man fortæller, at ”når du gør sådan, så betyder det sådan for mig”, så oplever jeg ofte, at problemerne forsvinder. Det handler bare om at få forståelse for hinandens arbejdsgange. Når man forstår, hvad der foregår, så bliver man meget mere tolerant,” forklarer Majken Jeppesen.

#### **Det er blevet bedre**

”Vi er blevet meget bedre til at kommunikere, og hvis man kan mærke, at der er dårlig stemning eller irritation, så tager vi lige en kop kaffe og får talt om, hvad der er i vejen. Vi er også blevet meget bedre til at sige ting med en positiv vinkel. Vi spørger hinanden:

”Hvad kan jeg gøre, så det bliver nemmere for dig næste gang, vi skal lave det her arbejde?” Og den slags positive spørgsmål har erstattet den negative opremsning af det, man er utilfreds med,” fortæller Majken Jeppesen.

#### **Alle arbejdsfunktioner er vigtige**

På Team Tryk er der mange forskellige arbejdsfunktioner, der skal fungere sammen. Og udfordringen er at få dem til at gøre det.

”Jeg gør meget opmærksom på, at alle arbejdsfunktioner er vigtige. Vi leverer et samlet produkt, og der er brug for alle funktioner. Det er meget vigtigt, at medarbejderne har respekt for hinandens forskellige områder. Det der med, at den ene afdeling føler, at deres arbejde er mere værd end de andres, den går ikke her. Vi kan ikke undvære nogen,” siger Torben.

#### **De skal lære dansk**

Der skal være plads til alle på virksomheden uanset køn, hudfarve eller religion.



"Hvis du kigger rundt i virksomheden kan du se, at der er mange forskellige folk ansat. Jeg har også en del medarbejdere med anden etnisk oprindelse end dansk. De er her, fordi de er dygtige medarbejdere, og så synes jeg, det er et samfundsansvar at give folk en chance," siger Torben og nævner at sproget godt kan skabe frustrationer ind imellem.

"Vores medarbejdere med etnisk baggrund er ikke altid så gode til dansk, og det kan skabe frustration i medarbejdergruppen. Men jeg har lavet en aftale om, at så længe den pågældende medarbejder går på danskursus og gør en indsats for at lære sproget, så må vi andre acceptere den sprog-

lige udfordring og hjælpe, så godt vi kan. Begge parter skal yde en indsats, det er aftalen. Jeg synes, det er vigtigt, at her er plads til alle," siger Torben Jeppesen.

#### **De gode relationer er vigtige**

Hver fredag samles medarbejdere til frokost på firmaets regning. Der er også andre arrangementer i løbet af året, og ifølge arbejdsmiljørepræsentanten bliver der ikke sparet på noget.

"I gamle dage, da firmaet var mindre, tog vi på en årlig firmarejse. Vi var i Portugal og på Mallorca, det gør vi desværre ikke mere, efter vi er vokset," siger Morten Johansen grinende.

Men de sociale aktiviteter er vigtige for stemningen i hverdagen.

"Det giver en god stemning i hverdagen, når man også kan have det sjovt sammen engang imellem. Man kommer også til at snakke med nogle andre end de nære kollegaer. Det gør det nemmere at få arbejdet til at glide i hverdagen," slutter Morten Johansen.



### TEAM TRYKS OPSKRIFT PÅ EN RUMMELIG OG RAR ARBEJDSPLADS:

- Lederen skal være synlig
- Alle skal holde en god tone
- Problemer skal tages i opløbet
- Kommunikationen skal være klar og tydelig
- De gode relationer skal dyrkes og plejes

# DEN EKSTRA OPMÆRKSOMME MEDARBEJDER

På Nordjyske Medier har de indført trivselsagenter, der holder ekstra øje med, at alle i afdelingen trives. Ordningen har givet gode resultater, men kræver konstant vedligeholdelse og klare roller.

Af Pia Olsen/Citat.  
Foto: Nordjyske Medier.

”Der er altid den der helt særlige medarbejder, som ser lidt mere end de andre,” fortæller personalechef på Nordjyske Medier, Lise Vendelin Olesen, hvor de har indført trivselsagenter.

”På næsten alle arbejdspladser er der en kollega, som ser det først, når en kollega har det skidt. Det er også ofte den person, som de andre vælger at betro sig til. Man kan vel sige, at det er en medarbejder, der er ekstra opmærksom på sine kollegaer. Det er typisk dem, der har meldt sig som trivselsagenter, og som vi derfor har fået mulighed for at klæde ordentligt på til rollen,” fortæller Lise Vendelin Olesen om trivselsagenterne.

## **Stor opbakning til ideen**

Trivselskorpset blev startet i de redaktionelle afdelinger for omkring to år siden.

”Det var en tidligere arbejdsmiljørepræsentant, der foreslog, at vi oprettede et trivselskorps drevet af frivil-

lige. Vi synes, det lød som en god idé. Trivselskorpset er tænkt som et supplement til alt det andet, vi også gør for at sikre et godt arbejdsmiljø,” forklarer Britta Guldborg, som har ansvaret for trivslen.

## **Der var mange, som meldte sig.**

”Vi sendte en mail ud og spurgte medarbejderne, hvem der havde lyst til at være trivselsagent i deres afdeling. Der var rigtig mange, der meldte sig. Interessen var stor helt fra begyndelsen,” siger Britta Guldborg.

## **Hvad laver trivselskorpset?**

Trivselskorpset har mulighed for at hjælpe medarbejderne videre til professionelle hjælpere. Men trivselsagenterne er ikke beskyttede på samme måde som arbejdsmiljørepræsentanterne.

”Vi har en mappe med telefonnumre, vi kan henvise til, hvis en kollega har brug for en psykolog, en coach eller





andet. Men først og fremmest er vores opgave at være opmærksomme på de kollegaer, vi omgiver os med. Hvis vi fornemmer, at en person har det svært i en periode, så er opgaven at spørge ind til deres trivsel og høre, om der er noget, vi kan hjælpe dem med,” forklarer Merete Ejsing Horn, som er tillidskvinde og medlem af trivselskorpset.

#### **Alle medlemmer af trivselskorpset har tavshedspligt.**

”Som trivselsagent har jeg tavshedspligt i forhold til det, mine kollegaer kommer og fortæller mig. Det oplever jeg er vigtigt. Tavshedspligten gør, at folk også kommer med noget, de ikke er så interesserede i at dele med hverken ledelsen eller de øvrige kollegaer. Jeg tror også, at de i nogle tilfælde kommer lidt tidligere i processen, fordi det ikke er forpligtigende for dem,” fortæller Merete Ejsing Horn, der også selv synes, det er nemmere at stille spørgsmål, fordi hun er kollega og ikke leder.

”Hvis en af mine kolleger har en periode med meget sygefravær, så kan jeg godt spørge ham eller hende hvorfor, men det vil ikke være så nemt, hvis det var en leder, der spurgte. Og jeg kan jo så altid henvise videre, så den kollega kan få hjælp, hvis det er relevant,” siger Merete Ejsing Horn.

Trivselsagenterne skal ikke redde folk. Det er vigtigt at opsætte klare grænser for, hvad rollen som trivselsagent indebærer.

”Det er ikke trivselsagenternes rolle at gå ind og hjælpe kollegaerne med deres problemer. De er jo bare kollegaer, men de kan gøre opmærksomme på hvilke muligheder virksomheden har for at hjælpe. Det kan eksempelvis være sundhedsforsikringer, der giver adgang til psykologer eller andre eksperter. Det er meget vigtigt, at trivselsagenterne forstår deres rolle. Man kan sige, at vi har formaliseret rammerne omkring

de særligt opmærksomme kollegaer. Vi har klædt dem på til at varetage den rolle, de i forvejen havde. Fordi vi har oprettet trivselskorpset, kan vi bedre lære dem at passe på sig selv,” forklarer Lise Vendelin Olesen.

#### **Stil de rigtige spørgsmål**

Trivselsagenterne kommer jævnlige på kursus, og de har blandt andet været på kursus i, hvordan man stiller de svære spørgsmål.

”Vi har fået trivselsagenterne undervist i at stille spørgsmål. Det er jo ikke altid nemt at gå hen til en kollega og spørge, hvad der er galt. Mange gange har kollegaens problem ikke noget med arbejdspladsen at gøre, og man skal lige tage mod til sig og spørge på den rigtige måde, hvis det er noget på hjemmefronten, der er årsagen til mistrivslen. Men naturligvis er det relevant, også selvom det handler om noget uden for arbejdspladsen, for det påvirker jo også



vores arbejdsliv, når der er et område i vores liv, der ikke fungerer,” forklarer Lise Vendelin Olesen.

**” Vi er i en travl branche, og derfor er den helt store udfordring, at vi kontinuerligt holder fokus på trivsel. Det er så hurtigt at glemme det, når hverdagen suser derudaf ”**

#### **Ikke trivselsagenternes ansvar**

Trivselsagenterne er bare almindelige mennesker, der gerne vil hjælpe.

”Hvis en i min afdeling går ned med stress eller andet, og jeg ikke har lagt mærke til det, vil jeg da tænke: ”Øv, hvorfor så jeg ikke det?”. Men jeg føler ikke, at det er mit ansvar. Jeg er bare en almindelig person, og det er ikke alt, jeg ser,” fortæller Merete Ejsing Horn, og Lise Vendelin Olesen understreger, at det ikke er trivselsagentens ansvar, hvis en kollega går ned med stress eller noget andet.

”Det er meget væsentligt at få kommunikeret til trivselsagenterne, at det ikke er deres ansvar, hvis en medarbejder har det svært. Det er aldrig den enkelte persons ansvar. Trivselsagenterne er formidlere af hjælp. Det er ikke deres ansvar, hvis en person på trods af trivselsagenter og andre arbejdsmiljøtiltag, går ned med stress. Vi skal være meget klare omkring trivselsagenternes rolle, så ingen bliver tynget af opgaven,” siger Lise Vendelin Olesen.

#### **Medarbejderne kan selv gøre meget**

Det er ikke kun trivselsagenterne, der skal arbejde for, at alle har det godt.

”Selvom vi har oprettet trivselskorpset, så synes jeg det er vigtigt, at vi minder

hinanden om, at vi selv kan gøre rigtig meget for at have en god atmosfære på vores arbejdsplads. Vi kan eksempelvis sørge for at have en god tone indbyrdes. Bare det at tale pænt til hinanden gør en forskel. Og så handler det også om, at vi accepterer og respekterer hinandens forskelligheder. Det er mit indtryk, at når folk trives på en arbejdsplads, så er der også plads til forskelligheder,” siger Merete Ejsing Horn.

#### **Ledelsen bakker op**

En del af succesen bag trivselskorpset er, at ledelsen bakker op om deres arbejde.

”Helt fra idéen blev præsenteret første gang, har ledelsen været positive over for projektet. I dag er det i langt højere

**” Selvom vi har oprettet trivselskorpset, så synes jeg det er vigtigt, at vi minder hinanden om, at vi selv kan gøre rigtig meget for at have en god atmosfære på vores arbejdsplads. Vi kan eksempelvis sørge for at have en god tone ind ”**

grad end tidligere blevet en ledelsesopgave at tænke i trivsel og godt arbejdsmiljø. Kulturen har forandret sig. Helt enkelt kan man sige, at folk skal være glade for at gå på arbejde, for det betyder alverden for det produkt, vi laver,” siger Britta Guldborg, og Lise Vendelin Olesen supplerer:

”Fra et ledelsesperspektiv er trivselskorpset en rigtig god idé. Jo hurtigere vi kan få hjulpet folk, der slås med eksempelvis stress, depression eller andet, jo hurtigere kommer de tilbage på arbejdet, og det er godt for virksomheden. Og har man fået skabt en arbejdsplads, hvor folk trives, er det også meget nem-

mere at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, og det er også en håndgribelig gevinst for virksomheden,” siger Lise Vendelin Olesen.

#### **Som ringe i vandet**

Efter en periode på ca. halvandet år, hvor trivselskorpset alene havde eksisteret på redaktionen, fulgte resten af virksomheden trop, og i dag har alle afdelinger deres egen trivselsagent.

”Det var meget hurtigt at se en positiv effekt af trivselsagenternes arbejde. Den respons, vi fik, var, at medarbejderne oplevede det trygt, at de havde en, de kunne gå til og få hjælp, uden at ledelsen skulle involveres. Det handler om at tage tingene i opløbet, i stedet for at vente til hele afdelingen er blevet irriteret på en medarbejder, der måske ikke helt er på toppen. Og trivselsagenterne spiller en stor rolle, når det handler om at gribe ind tidligt i processen, inden problemet er vokset sig for stort. Trivselsagenterne er jo blandt deres kollegaer hver dag, så de kan opdage, at der er noget galt lang tid før ledelsen,” forklarer Britta Guldborg.

#### **Gryden skal holdes i kog**

Indsatsen skal være kontinuerlig, ellers kan det hurtigt gå galt.

”Vi er i en travl branche, og derfor er den helt store udfordring, at vi kontinuerligt holder fokus på trivsel. Det er så hurtigt at glemme det, når hverdagen suser derudaf. Derfor er det også vigtigt, at trivselskorpset hele tiden er aktivt. I det nye år skal vi i gang med et nyt tema, som blandt andet handler om, hvordan vi tager godt imod medarbejdere, der vender tilbage efter lang tids sygdom, og vi har derudover fokus på sexchikane og chikane i det hele taget. Det er nødvendigt, at vi holder os i gang hele tiden, for ellers kan selv trivselsagenterne glemme det,” siger Britta Guldborg.



# Fra chefjob til flexjob

Da chefen selv blev syg, nød hun godt af rummeligheden på arbejdspladsen, som hun selv havde været med til at skabe. Et miljø, hvor folk blev behandlet ordentligt, når de blev syge.

For tre år siden ændrede 57-årige Britta Guldbergs liv sig dramatisk. Hun fik en blodprop i hjernen og røg på hospitalet. Da ulykken skete, var Britta Guldberg ansat på Nordjyske Medier, som administrationschef. Hun elskede sit arbejde, og hun arbejdede meget. I mange år var det Britta, der havde sørget for, at andre medarbejdere fik gode vilkår for at komme sig efter sygdom. Nu havde hun pludselig selv brug for rummelighed.

”Beskeden fra min chef lød straks, at jeg skulle glemme alt om arbejdet og bare koncentrere mig om at blive rask. De tog hånd om alt, jeg skulle slet ikke bekymre mig. Jeg fik blomster fra arbejdet, og både min chef og min assistent kom og besøgte mig. Det var rart,” fortæller Britta Guldberg.

Britta Guldberg havde travlt med at komme tilbage, hun ville gerne i gang igen.

”Jeg fik blodproppen d. 7. februar, og allerede d. 1. juni startede jeg på arbejdet igen. Min chef spurgte, om ikke det var for tidligt, men jeg ville i gang, jeg ville gerne være mig selv igen,” siger Britta Guldberg.

Efter syv måneder på fuldtid måtte Britta give op.

”Det gik op for mig, at jeg kun gik på arbejde, og så gik jeg hjem og sov. Det gik ikke. Jeg talte med min chef om det og fik efter eget valg frataget nogle af mine opgaver. Og så gik jeg ned på 30 timer. Både min chef og mine kollegaer var meget forstående og omsorgsfulde. De havde ofte spurgt mig, om ikke jeg skulle gå hjem, når de syntes, jeg så træt ud. Men jeg ville ikke,” forklarer Britta Guldberg.

Efter to uger på 30 timer gik det heller ikke.

”Jeg måtte så gå ned på 25 timer. Og efter en uge på 25 timer, måtte jeg se i øjnene, at det også var for meget. Det er en proces at erkende, at man ikke kan det samme, som man plejer. I starten troede jeg, at den nedsatte arbejdstid var midlertidig, men i dag arbejder jeg 18 timer og har fået flexjob, og det passer mig godt,” siger Britta Guldberg, der aldrig har følt sig utryk i sit job, selvom hun blev syg.

”Inden jeg blev syg, har jeg brugt mange år på at være med til at skabe en arbejdsplads, hvor folk bliver behandlet

ordentligt, når de blev syge eller havde det svært. Derfor var jeg ikke særlig utryk, da jeg selv blev syg. Jeg vidste jo, at der ville blive taget hånd om mig. Og min chef har været imødekommende over for alt, hvad jeg har ønsket. Vi har altid kunne finde en løsning, der passede os begge,” siger Britta Guldberg, der i dag ikke er chef, men stadigvæk arbejder med personalets trivsel.



# Gode rutiner giver trykthed og overskud

Når medarbejderne på Laursen Grafisk A/S skal sørge for at skabe et godt arbejdsmiljø, bliver både kunder og familie berørt. Det handler om åbenhed, klar kommunikation og faste rutiner.

Af Pia Olsen/Citat.

På Laursen Grafisk A/S er opskriften på et godt arbejdsmiljø blandt andet at stå af forandringsbølgen. Arbejdsgangene skal være enkle, og kommunikationen klar. Det er direktør Niels Laursens bud på, hvordan man undgår frustrerede og stressede medarbejdere.

”Gode gennemtænkte rutiner skaber trykthed og ro. Og når først de gode rutiner er på plads, så skal de ikke ændres hele tiden. Ting skal være nemme at finde, og systemer skal være enkle. Hvis medarbejderne konstant skal lede efter ting, sætte sig ind i nye systemer og være parate til forandringer, så skaber det stress og frustration,” mener direktør Niels Laursen, som flyttede hele sin virksomhed for tre år siden.

”Den første opgave, vi kastede os over, var at skabe en logistik omkring vores arbejde, som fungerer. Man kan godt sige, at vores metode var lidt Lean inspireret, men vi gjorde det bare uden Lean konsulenter,” siger han.

## **Gode rutiner giver overskud**

Faste og gode rutiner gør arbejdsdagen nemmere og giver overskud i hverdagen.

”Jeg tror på, at når tingene fungerer, så får folk mere overskud til at være gode kollegaer. Så bliver der tid og overskud til både sjov og venlighed. Hvis alle er pressede og stressede, så kan der nemt opstå dårlig stemning. Det betyder ikke, at der slet ikke sker forandringer. Selvfølgelig ikke. Men vi tager det i små

velovervejede doser,” siger Niels Laursen.

Medarbejderne er en del af processen og bestemmer meget selv.

”Medarbejderne har selv tilrettelagt deres arbejdsgang. De ved jo bedst og er vant til at stå midt i det hver dag. Selvfølgelig byder jeg også ind i processen med mine kompetencer, men de har en meget stor grad af frihed, når bare tingene fungerer, og vi leverer det vi skal,” siger Niels Laursen.

## **Frihed og ansvar, et gammelt makkerpar**

”Vi kigger ikke folk over skulderen her i virksomheden. Vi har tillid til, at de gør det, der skal til, og leverer et godt pro-





dukt. Jeg tror på, at det produkt, vi leverer, bliver bedre, når medarbejderne har frihed og samtidig føler ansvar for virksomheden. Og hvis noget går galt, så taler vi om, hvorfor det gik galt, og hvordan vi kan løse det problem. Det giver ikke mening at skælde ud, når noget går galt, for jeg ved jo, at medarbejderne har gjort deres bedste,” siger Niels Laursen.

#### **Klare aftaler med kunderne**

Kunderne er med til at skabe et godt arbejdsmiljø for medarbejderne.

”En effektiv måde at minimere stress på er ved at have faste procedurer for samarbejdet med vores kunder. Vi har taget stilling til, hvad der er det mest hensigtsmæssige i forhold til at skabe et

godt produkt, uden at alle bliver stressede. Den procedure kommunikerer vi klart og tydeligt til vores kunder. Og vi producerer ikke noget som helst uden en skriftlig aftale,” fortæller arbejdsmiljørepræsentant Laila Høeg Grøn og forklarer hvorfor:

”Det giver ro i maven hos os og hos kunden. Der er ingen diskussioner om, hvem der sagde hvad og hvorfor, for alt er skrevet ned, og proceduren er aftalt. Det er fantastisk stressdæmpende for alle parter, at der er styr på aftalerne,” forklarer Laila Høeg Grøn.

#### **Problemer løses med det samme**

En anden effektiv måde at dæmpe stress på er ved at tage tingene i opløbet.

”Hvis der opstår et problem af en eller anden art, så løser vi det med det samme. Vi lader ikke tingene udvikle sig og skabe frustration,” siger Niels Laursen. Brokkeri i krogene er heller ikke noget, de kender til på Laursen Grafisk A/S.

”Jeg oplever ikke, at der er brokkeri i krogene. Er der udfordringer, så tager vi en snak om det med det samme og ser, om ikke vi sammen kan finde en løsning. Jeg har aldrig været ude for, at vi ikke har kunnet finde en løsning,” siger Laila Høeg Grøn.

#### **Åbenhed skaber forståelse**

På Laursen Grafisk A/S spørger man, om der er noget i galt, hvis kollegaen er i skidt humør.



”Mit indtryk er, at vi spørger hinanden, hvis vi fornemmer, at noget er galt. Men jeg oplever også, at folk er meget åbne, hvis der er noget galt. Det er ikke, fordi de siger så meget, men får man lige sagt kort, at et eller andet ikke er helt godt derhjemme, så skaber det forståelse blandt de andre kollegaer. Og når folk er klar over, at man er lidt ekstra udfordret, så bliver de ikke frustrerede på samme måde,” siger Niels Laursen.

#### Den gode relation er vigtig

Personaleforeningen på Laursen Grafisk A/S er meget aktiv og er en del af det gode arbejdsmiljø.

”Vores personaleforening er meget aktiv, og vi har flere arrangementer om året. For det meste er arrangementerne med børn og familie. Det kan være en tur til Egeskov Slot, Sommerland Syd, bowling eller en julefrokost. Det betyder rigtig meget, at vi kender hinandens bedre halvdel og børn og børnebørn. Det knytter os sammen og skaber forståelse for hinanden,” siger Laila Høeg Grøn, som har været på Laursen Grafisk A/S i 21 år.

”Mange af mine medarbejdere har væ-

ret her rigtig længe. Nogle i 45 eller 43 år. Sygemeldinger på grund af stress er slet ikke noget, vi kender til. Jeg tror, det er, fordi vi er gode til at tilpasse os stille og roligt og samtidig holde fast i vores egne værdier. Det er vores værdier, om at et godt arbejdsmiljø og et godt produkt går hånd i hånd, der skal udvikle virksomheden,” slutter Niels Laursen.

#### Makkerordningen - en god måde at sikre et godt arbejdsmiljø på:

”Mange af os har en fast makkerordning, og det betyder, at vi har en kollega, vi arbejder lidt tættere sammen med end de andre. Den makker er man særlig opmærksom på, og man kan også altid lige sige, hvis der er noget, som gør, at man ikke er helt på dupperne,” forklarer Laila Høeg Grøn.



#### LAURSENS OPSKRIFT PÅ ET GODT ARBEJDSMILJØ:

**Opbyg gode rutiner, og hold fast i dem**

**Tag tingene i opløbet**

**Vær åbne, hvis der er udfordringer ud over det sædvanlige**

**Snak sammen i stedet for at gå rundt og være irriteret**

**Tag forandringer i små doser**

# FAMILIEN SLÅR TONEN AN

Respekten for hinanden, også når man er helt forskellige, er en naturlig del af omgangsformen på Kailow. Familien bag virksomheden har nemlig altid haft den ambition, at det skal være rart at gå på arbejde.

Af Pia Olsen/Citat.

Hos Kailow fik de testet deres rummelighed for nogle år siden, da en mandlig medarbejder meddelte, at han var i gang med at skifte køn og blive en kvinde.

”Hun gav wienerbrød og fortalte alle i virksomheden om det, da hun fik lavet bryster. Folk reagerede med nysgerighed. De var meget sobre, og hvis de sagde en sjov bemærkning, så var

det med lune og kærligt. Der var ingen dumme bemærkninger. Jeg tror, det betød meget, at hun selv var åben om sin proces. Hun fortalte og svarede på folks spørgsmål. Det skabte en god stemning omkring det. Og alle medarbejdere accepterede hende fuldt ud,” siger Michael Kjeldsmark, der også husker, at julefrokosten var helt uden dumme kommentarer til den pågældende medarbejder.

”Han kom som den kvinde, han nu var, og alle var indforståede med det. Det var faktisk ikke noget, vi talte om. Stemningen omkring det var, at det var hendes sag og det respekterede vi. Det med at respektere hinanden er en naturlig del af vores omgangsform,” siger Michael Kjeldsmark og tilføjer, at virksomheden generelt er rummelig.





”Det er en familievirksomhed, og den familiære omgangsform, som er mellem de søskende, der driver virksomheden, den siver ned i måden, som virksomheden fungerer på,” siger Michael Kjeldsmark, som har været på Kailow i 12 år.

### En familievirksomhed

Kailow drives til dagligt af syv søskende, to søstre og fem brødre. De ejer virksomheden sammen.

”Vi er en familievirksomhed, og det er nok rigtigt, at den omgangsform, vi har indbyrdes, smitter af på vores medarbejdere, på godt og ondt kan man sige. Vi kan godt tage nogle gevaldige ture med hinanden, hvis vi er uenige. Men vi er ikke uvenner af den grund. Fordi vi er søskende, har vi nok en lidt friere tone end, hvis vi var samarbejdspartnere. Det kan være, at nogle medarbejdere har studset over det, det ved jeg faktisk ikke, men det handler jo også om ærlighed. Vi er nok ret ærlige over for hinanden, og den ærlighed ople-

ver medarbejderne også til møder og i hverdagen i det hele taget,” siger Jørgen Kailow.

Den frie tone er blevet bemærket af medarbejderne.

”I starten kunne jeg godt sidde til møderne og tænke, at bølgerne gik højt, men jeg har lært, at det ikke betyder noget. På vej ud af døren fra mødet er de så i gang med at aftale at spise pizza sammen senere. Det er bare en tone, som i en familie. Og det gør faktisk arbejdet nemmere, for der er ikke noget, der bliver fejlet ind under gulvtæppet. Vi ved, hvad vi har at arbejde med,” siger Michael Kjeldsmark.

### Opskriften på et rummeligt samarbejde

Høje bølger eller ej, så har de syv søskende arbejdet sammen i mere end 25 år. Om opskriften på deres samarbejdssucces siger Jørgen Kailow:

”Helt fra begyndelsen af besluttede vi, at vi hver især skulle have vores ansvarsområde, og at det skulle de andre lade være med at blande sig i. Og så besluttede vi også, at hvis ikke vi var enige, så gjorde vi det ikke,” siger Jørgen Kailow.

Den rummelighed der er mellem de syv ejere smitter af på medarbejderne. ”Jeg oplever, at medarbejderne har vænnet sig til vores omgangsform, og at de også selv har tillagt sig en ærlig og direkte facon over for hinanden. Men det er vigtigt at forstå, at rummelighed og respekt går hånd i hånd. Jeg kan godt være uenig med min bror i, hvordan han vælger at gøre et eller andet, men jeg respekterer det. Det er hans område, og

jeg blander mig ikke. Den grundindstilling, tror jeg også, medarbejderne har indbyrdes,” siger Jørgen Kailow.

### Vi egner os ikke til at være ulykkelige

Fra begyndelsen har de syv søskende været enige om personaleledelsesstilen.

”Vores grundholdning er, som vores mor lærte os, ”vær mod andre, som du ønsker, at andre skal være mod dig.” Det er ikke et stort og forkromet ledelsesredskab, men det er fundamentet, og det fungerer. Vi behandler andre, som vi selv ønsker at blive behandlet. Vi gør meget ud af at komme godt ud af det med hinanden, for vi egner os ikke til at være ulykkelige,” siger Jørgen Kailow, og hans bror supplerer:

”Hele ideen med at være selvstændig er, at det skal være rart at gå på arbejde. Vi vil arbejde sammen med gode mennesker og have det godt. Og det betyder også, at selvom vi finder en fantastisk dygtig person til et job, så ansætter vi kun personen, hvis vi synes om ham eller hende,” siger Mogens Kailow.

”Man bruger jo ret meget tid på at arbejde, og det er jo altså ikke så spændende, hvis man ikke har det godt på sin arbejdsplads,” siger Jørgen Kailow.

### Indretningen viser rummelighed

En tur rundt i Kailows gemakker bakker ordene om rummelighed op. Her er tydeligvis plads til børn og herrer, mormødre og andet godtfolk. På regnskabskontoret, hvor Lise sidder, er der plads til både børn og børnebørn, der er syge.

”Vi har simpelthen indrettet et legeværelse til de børn, der engang imellem er med på arbejdet. Vi kender jo alle sammen det med, at barnet ikke er særligt syg, men heller ikke helt rask nok til at komme i børnehaven, og derfor har vi gjort plads til dem her. De kan selvfølgelig ikke få lov til at løbe frit rundt på virksomheden, men de kan være her.





Hvis de så har behov for mor eller far, så ringer jeg efter dem, men som regel går det meget godt,” fortæller Lise, der også hedder Kailow til efternavn og er medejer af virksomheden.

Børnene forstyrrer ikke Lise og hendes kollega.

”Det er hyggeligt at have dem her. Jeg nyder selv at kunne være både regnskabschef og mormor på samme tid. Og dagen går som regel rigtig fint med, at de leger lidt, så sidder de lidt på skødet, mens jeg arbejder, eller de ser en film,” fortæller Lise, som har prydet sin kontortvæg med billeder af egne og andres børn.

Virksomheden har også et helt særligt møderum.

”Min søn samler møbler og lamper fra 50’erne og 60’erne, og nogle af dem har han indrettet vores mødelokale med. Det er blevet til et ret flot og hyggeligt mødelokale. Det er næsten blevet et herreværelse. Det er lidt som at gå tilbage i tiden, når man træder ind i rummet. Men det er jo altså også udtryk for, at vi er en kreativ virksomhed, med kreative hjerner. Vi interesserer os for design og udtryk. Ligesom at børnene har fået plads til leg, så skal

der også være plads til, at de voksne leger. Det er en del af det at skabe en rummelig arbejdsatmosfære,” siger Jørgen Kailow.

#### **Det hele handler ikke om penge**

Kailow har som så mange andre i den grafiske branche også måtte sande, at tiderne ikke har været gunstige. Men på trods af pressede vilkår har de bestrebt sig på at holde fast i kerneværdierne, også selvom det koster noget. ”Det er jo ikke ligefrem en hemmelighed, at den grafiske branche har været meget presset på økonomien de sidste mange år. Men selv om økonomien ind imellem har været udfordret, så har vi valgt at holde fast i de ting, som også gør det rart at gå på arbejde, vores frokostordning, julefrokoster, sommerfest, julegaver og andre arrangementer,” siger Jørgen Kailow, som også har valgt at undgå fyringsrunder.

”Vi har ikke fyret folk i bundter. Og hvis vi har måttet fyre folk, så har vi tænkt over, hvordan og hvornår. Igen har vi brugt os selv som pejlepunkt. Fyringsrunder skaber utryghed på en arbejdsplads, og at fyre folk i december er heller ikke god stil. Så hvis man har råd, skal man lade være med det. Vi har bare forsøgt at tænke os om og tænke på, hvad vi selv ville opleve som

okay eller mindst dårligt i den situation,” siger Mogens Kailow.

#### **Et generationsskifte er på vej**

De syv søskende har planlagt at gå på pension samtidig.

”Når det engang bliver aktuelt, så går vi alle sammen på en gang. Det har vi aftalt. Det nytter ikke noget, at halvdel af os bliver siddende i ledelsen. Den nye ledelse skal have plads til at gøre tingene på deres måde. Det er vores holdning, og derfor har vi planlagt det sådan. Min søn arbejder her allerede og har gjort det i mange år, og han har de samme menneskelige værdier som os andre, men vi skal ikke ånde den nye ledelse i nakken,” siger Jørgen Kailow, der ikke har tænkt sig, at de alle syv forlader virksomheden fra den ene dag til den anden.

”Der er ingen af os, der er kede af at arbejde, så det er ikke derfor, vi på et tidspunkt overlader butikken til en ny ledelse. Men vi bliver jo ældre og kan måske ikke arbejde så meget som før. Men jeg tror, at vi finder en ordening, hvor vi er her en dag om ugen, så vi kan hjælpe den nye ledelse. Det er jo ikke noget, man lige overtager fra den ene dag til den anden,” slutter Jørgen Kailow.

AM:2017 er en arbejdsmiljøkonference arrangeret af Brancheforeningen Arbejdsmiljørådgivere. Konferencen afholdes hvert år og henvender sig til arbejdsmiljøprofessionelle og andre interesserede. Konferencen løber over tre dage og har mere end 100 forskellige workshops, som deltagerne kan hente inspiration i.

# SÆT RELATIONERNE I FOKUS

Spørg ind til hinanden på arbejdspladsen og vær sociale sammen. Det styrker tolerancen og rummeligheden og gør det nemmere at håndtere konflikter. Sådan lød et af hovedbudskaberne til årets Arbejdsmiljøkonference. Vi bringer en reportage.

Af Signe Bjerre, info@signebjerre.com

Det er morgen, og hundredevis af deltagere har netop taget hul på første dag af Arbejdsmiljøkonference 2017. Det er først og fremmest de faglige input, der har lokket tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljøkonsulenter og andre interesserede til konferencen, men det sociale spiller også en vigtig rolle. Gode relationer på en arbejdsplads er nemlig altafgørende for at sikre trivlsen. Det fortæller oplægsholder og mediator Naja Amelung inde i sal E, hvor en workshop om konflikter er gået i gang:

”Jeg plejer at sige, at man skal rulle den røde løber ud. Og med det mener jeg, at man skal vise sin kollega opmærksomhed, når man spiser frokost eller står ved kaffeautomaten. Vær nysgerrig på, hvem han eller hun er som person og spørg ind til, hvad der betyder noget for vedkommende,” siger ekspert i konflikt-håndtering Naja Amelung og uddyber:

”Det er vigtigt at være interesserede i hinanden, fordi vi bliver mere rummelige og tolerante i det øjeblik, at vi får skabt en relation og bliver skarpe på, hvem vores kollega er, og hvilke værdier han eller hun har.”

Tal om problemerne

Naja Amelung arbejder til daglig som mediator. Ofte bliver hun hidkaldt til arbejdspladser, når konflikterne har vok-

set sig så store, at det har fået alvorlige omkostninger i form af sygemeldinger. Hun råder derfor til, at man tager fat om problemerne, når de opstår.”

”Konflikter og uenigheder er naturlige. Dem hverken kan eller skal vi undgå. Problemet er, hvis de får lov til at vokse. Derfor er det afgørende, at man har en kultur på arbejdspladsen, hvor konflikter ikke er tabu. Få svesken på disken,” siger Naja Amelung.

Men det kræver, at både ledelse og medarbejdere yder en indsats, og at man er med på at investere tid i det sociale og i relationerne på arbejdspladsen:

”Det lyder meget banalt at have fokus på at skabe relationer, men det er nøjagtigt som i et parforhold. Relationen skal være i orden, hvis man skal kunne løse konflikter sammen. Det betyder ikke, at vi skal være veninder eller bedste venner med vores kollegaer, men det betyder, at når vi har et bånd, der gør os trygge ved hinanden, så er det meget nemmere at kunne tale om det, der er svært.”

Grænser for rummeligheden

Mens konflikter er på dagsordenen i Sal E, bliver der på andre workshops talt om alt lige fra ’stress’ og ’mobning på arbejdspladsen’ til ’trivselsundersøgelser’.

Inde ved siden af er en livlig debat stadig i gang blandt deltagerne. Her handler workshoppen om de dilemmaer, det rejser for både ledelse og medarbejdere, når privatlivet påvirker arbejdet.

”Hvis man går på arbejde med den tro, at arbejdspladsen skal tilpasse sig ens privatliv og egne personlige værdier, kan der opstå store samarbejdsvanskeligheder. Der er grænser for, hvor rummelig en arbejdsplads kan være,” lyder det fra oplægsholder og erhvervspsykolog Mette Lindhardt.

Men det kan være svært at have en fælles politik på arbejdspladsen omkring arbejde og privatliv. For hvad gør man, når der er tale om en dygtig medarbejder? Det er ikke så enkelt, mener en deltager:

”Jeg tror, at mange ledere er villige til at strække sig langt, hvis medarbejderen er dygtig og har en værdi for arbejdspladsen. Det er jo ikke nødvendigvis fair set med de andre medarbejders øjne. Det kræver i hvert fald, at de også er rummelige,” lyder det fra deltageren.

Dagen er ung endnu. Mange andre diskussioner om arbejdsmiljø venter. Men først er der pause. Nu er det tid til at styrke relationerne og være nysgerrige på hinanden.



## 5 GODE RÅD TIL AT FOREBYGGE KONFLIKTEROPBYG GODE RUTINER, OG HOLD FAST I DEM

1. Skab stærke relationer på arbejdspladsen – lyt til dine kollegaer og spørg ind
2. Hjælp hinanden med at modstå konfliktskyhed og tabuer
3. Italesæt problemerne, når de opstår
4. Vær nysgerrig på andres perspektiv (øv dig!)
5. Bliv på egen banehalvdel og sig, hvad du har brug for i stedet for at kritisere.

## VIDSTE DU

- at hver fjerde medarbejder og leder oplever konflikter på arbejdspladsen hver måned
- at 43 pct. overvejer jobskifte som følge af en konflikt
- at mobning på arbejdspladsen kan forårsage søvnproblemer, hovedpine, maveproblemer, kvalme, allergiske reaktioner, kronisk træthed og angst.



*Maja Katrup Krogh, arbejdsmiljøkonsulent, Region nordjylland, deltager på kurset 'Når privatlivet påvirker arbejdet'*

*Hvilke tanker har workshopen sat i gang?*

"Jeg synes, det er interessant at diskutere, hvor meget privatlivet skal have lov til at påvirke arbejdslivet, og hvor rummelig arbejdspladsen skal være i den forbindelse."

*Synes du selv, I er rummelige på din arbejdsplads?*

"Ja, det synes jeg, vi er. Men det afhænger jo altid af, hvilke øjne man ser med. Rummelighed og retfærdighed for den enkelte medarbejder, der bliver skånet på arbejdspladsen på grund af forhold i privatlivet, kan jo betyde uretfærdighed for resten af medarbejderne, der må løbe stærkere. Der vil altid være en grænse for, hvor meget man kan imødekomme en enkelt medarbejder, men generelt synes jeg, at både ledelse og kolleger er villige til at strække sig langt."



*Oliver Harringer, sikkerhedsleder, Ålborg, deltager på kurset 'Når privatlivet påvirker arbejdet'*

*Hvad tager du med dig fra workshopen?*

"Det jeg tager med mig, er det evige dilemmafyldte paradoks, der er imellem at være et helt menneske, der skal dele sig mellem et arbejdsliv og et privatliv og få det til at hænge sammen. Selvfølgelig skal vi have nogle rammeaftaler, men det er ikke alt, man kan formalisere. Du er nødt til at se på den enkelte medarbejders situation. Det kan for eksempel være, at en medarbejder ikke er syg, men at han af private årsager har brug for at få fri eller gå ned i tid i en periode. Spørgsmålet er, hvor grænsen går. Det nytter ikke, at alle medarbejdere har særlige vilkår i forhold til deres privatliv. Virksomheden skal også hænge sammen. Og det nytter ikke noget, at det går ud over de andre medarbejdere."

*Anders Søbæk, arbejdsmiljøkoordinator, København, deltager på workshop om konflikter*



*Hvad har du fået ud af workshopen?*

Det jeg tager med mig er, at vi som medarbejdere eller ledere bliver nødt til selv at turde vove noget for at ændre på tingene. En konflikt handler typisk om en konkret sag, men ofte bunder det i personerne selv. Det er altid nemmere at kritisere den anden end at kigge ind i sig selv.

*Er det noget, du kender fra din arbejdsplads?*

Vi arbejder allerede aktivt med konflikthåndtering. Men det her med, hvor meget man har med i egen rygsæk, og hvor meget man selv kan gøre for at undgå, at konflikterne vokser sig store, det er interessant.



# VI FÅR BRUG FOR ALLE RESSOURCER

Rummelige virksomheder er fremtidens virksomheder. De kan nemlig rumme medarbejdere med nedsat arbejdsevne og dermed sikre sig, at de har arbejdskraft nok.

Af Pia Olsen/Citat.

Hvordan integrerer man medarbejdere med udfordringer positivt på arbejdspladsen? Det spørgsmål kan videns- og netværkshuset Cabi hjælpe med at svare på. Cabi er en non-profit organisation under Beskæftigelsesministeriet, der arbejder for at fremme virksomheders samfundsansvar og skabe plads til flere på arbejdsmarkedet. For eksempel medarbejdere med sproglige, psykiske, fysiske, sociale eller andre udfordringer.

Fremtiden byder på mangel på arbejdskraft, og derfor giver det rigtig god mening for virksomhederne at få alle ressourcer i brug.

”Ved at have de medarbejdere, du har brug for, kan du fremtidssikre din virksomhed. Der bliver mangel på arbejdskraft, og derfor skal vi lære at bruge alle de ressourcer, vi har, også dem, der kræver en ekstra indsats,” siger kommunikationsmedarbejder hos Cabi, Jakob Rom Johansen.

## Folk vil gerne hjælpe

Fysiske handicap, psykisk sårbarhed eller folk med manglende dansk kundskaber kan være en udfordring på en travl arbejdsplads, men det kan også være en god mulighed for at give virksomheden en skarp social profil.

”Folk vil gerne hjælpe. Og vores erfa-

ringer er, at det skaber stolthed blandt medarbejderne på en arbejdsplads, når det lykkes at integrere og inkludere en kollega, som har det svært. Undersøgelser viser, at når medarbejdere oplever deres virksomhed som rummelig, så er det med til at fastholde medarbejderne,” siger Jakob Rom Johansen, der også gør opmærksom på, at en god social profil, gør det nemmere for virksomheder at tiltrække veluddannede og højt specialiserede mennesker. De lægger nemlig ofte vægt på, at deres arbejdsplads tager socialt ansvar og behandler medarbejderne godt.

## Netværk for erfaringsudveksling

Cabi har blandt andet udviklet forskellige værktøjer, der kan hjælpe virksom-

hederne på vej i en positiv integrations- og inklusionsproces. På hjemmesiden kan du blandt andet hente deres sygefraværsberegner, som sort på hvidt fortæller, hvor meget sygefravær koster virksomheden. Cabi driver også et gratis netværk af socialt ansvarlige virksomheder og udbyder blandt andet en lang række arrangementer og erfaringsgrupper.

”Netværksmøderne er en mulighed for at udveksle erfaringer med andre virksomheder, der står i samme situation. Vores erfaring er, at erfaringsudveksling er en meget effektiv måde at få hjælp på,” siger Jakob Rom Johansen.

For mere information: [www.cabiweb.dk](http://www.cabiweb.dk)

The screenshot shows the Cabi website interface. At the top, there is a yellow header with the Cabi logo on the left and a search bar on the right containing the text "Søg en gerne - skriv, hvad du søger!". Below the header is a navigation menu with links: "Jobcenter", "Virksomhed", "Lovstof", "Spørg eksperter", "Arrangementer", "Nyheder", "Om Cabi", and "Cabi Kurser - for jobcentre". The main content area is divided into three columns. The first column is titled "Bliv medlem af netværket" and contains text about joining the network. The second column is titled "Nydanskere i job" and contains text about finding jobs for newcomers. The third column is titled "Nyheder" and contains a list of news items with dates and titles.