

# Personalepolitik



Samarbejdsnævnets  
Årsrapport 2003

Dansk Arbejdsgiverforening  
Landsorganisationen i Danmark

## Personalepolitik

Samarbejdsnævnets Årsrapport 2003

Udgivet af  
Samarbejdsnævnet DA/LO  
Omslag: Heimburger Reklame  
Produktion: Nexus Kommunikation A/S  
Tekst: Ebbe Kyrø  
Udgivet i august 2004  
ISBN:

## Forord

Samarbejdsnævnet har i år valgt personalepolitikken som tema for årsskriftet.

Personalepolitikken, som er en central opgave for samarbejdsudvalget, har de senere år fået en større og anden betydning. Mange virksomheder arbejder i dag på grundlag af værdier, som ledelse og medarbejdere har besluttet skal være gældende for virksomheden. En velskrevet og handlingsorienteret personalepolitik er en måde, at føre værdierne ud i livet på, så de bliver mere konkrete for den enkelte på virksomheden.

Personalepolitikken er samtidig et vigtigt instrument for virksomheden til at rekruttere, udvikle og fastholde medarbejdere. Det, at man som medarbejder har mulighed for at udvikle sig personligt og fagligt på sin arbejdsplads, giver tilfredse medarbejdere og en konkurrencedygtig virksomhed. Trivsel og konkurrencedygtighed er de centrale temaer i Samarbejdsaftalen.

Formanden for Personalechefer i Danmark indleder med at fortælle hvilke forandringer personalepolitikken har undergået de senere år – fra en regelstyret personalepolitik til en værdibaseret personalepolitik. De efterfølgende cases understøtter det synspunkt - cases, der også viser, at personalepolitikken nødvendigvis må tage udgangspunkt i lokale ønsker og behov.

Eksemplerne viser også, at uden en god og tæt dialog mellem ledelse og medarbejdere går det ikke.

Samarbejdsnævnet håber, at SU i sit arbejde med personalepolitikken kan hente inspiration i dette årsskrift og ønsker alle en god arbejdslyst!

Med venlig hilsen

*Povl-Christian Jensen, DA*  
*Formand for Samarbejdsnævnet*

*Ib Wistisen, LO*  
*Næstformand for Samarbejdsnævnet*

## Indledning

Samarbejdsnævnet har valgt at behandle temaet personalepolitik i denne årsberetning for 2003. Formulering og realisering af personalepolitikken er en væsentlig opgave for samarbejdsudvalget, både i praksis og i Samarbejdsaftalens tekst.

Samarbejdsnævnets konsulenter møder i deres rådgivning af samarbejdsudvalgene ofte spørgsmål omkring personalepolitikken. Erfaringen er, at personalepolitikken i dag anvendes mere fremadrettet og udviklingsorienteret end tidligere. Før handlede personalepolitikken om et sæt retningslinier for, hvad der var tilladt og ikke tilladt på virksomheden, i dag udgør personalepolitikken både rammerne for den fælles adfærd på virksomheden, eksempelvis ryge- og alkoholpolitik, samt rammen for hvordan den enkelte medarbejder kan udvikle sig fagligt og personligt. Personalepolitikken tager sit udspring i virksomhedens værdier og er dermed en måde at tydeliggøre og konkretisere værdierne. Værdierne og personalepolitikken er det fælles grundlag for medarbejdere og ledelse. Derfor bør de også formuleres med baggrund i en tæt dialog i samarbejdsudvalget og på hele virksomheden, ligesom man løbende bør vurdere om der er behov for justeringer.

Samarbejdsnævnet finder, at den bedste måde at formidle viden er via de gode historier. Derfor har vi også i år valgt at gengive en række interviews med personer fra virksomheder, som har arbejdet med personalepolitikken ud fra forskellige ønsker og behov.

Formanden for Personalechefer i Danmark indleder med at fortælle om, hvordan man i dag arbejder med personalepoli-

tikken med udspring i virksomhedens værdier samt giver et historisk rids over udviklingen på det personalepolitiske område.

Elsam blev i år 2000 til som en fusion mellem 6 jysk/fynske elværker, og de måtte sætte et større projekt i værk for at få en fælles personalepolitik. Samtidig skulle politikken give råderum til lokale traditioner.

Hvad skal der til for at vores medarbejdere – forskellige som de nu er – trives i denne virksomhed? Dette spørgsmål stillede de sig selv for nogle år siden hos Rockwool. Deres sygefravær lå på et landsgennemsnit, men ved at reducere sygefraværet fra ca. 6% til 2,4% har virksomheden alene i 2003 sparet 2,6 mio. kr. Derfor har virksomheden god økonomi til at støtte op om medarbejdere ved sygdom o.lign.

IKEA vil gerne have, at medarbejdersammensætningen afspejler kunderne og/eller det omgivende samfund. Det betyder, at begreber som etnicitet og alder skal være nogenlunde repræsentative. IKEA fortæller om processen med udviklingen af værdierne i personalepolitikken.

Ingen skal komme på arbejde med ondt i maven. Hos Amcor Flexibles har man udarbejdet en mobbepolitik for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Samarbejde og åbenhed har været nøgleord i processen, hvor ledelse og medarbejdere har udarbejdet politikken i fællesskab.

## Indhold

<b>1. Del</b> .....	<b>9</b>
<b>Indledning</b> .....	<b>9</b>
<b>Elsam: Værdier skabes af medarbejdere og ledelse i fællesskab</b> .....	<b>15</b>
<b>Rockwool: Det handler om at få medarbejderne på rette spor</b> .....	<b>25</b>
<b>Etnisk frontløber – et nyt begreb hos IKEA</b> .....	<b>31</b>
<b>Amcor Flexibles: Mobning skal forhindres ”nede” i organisationen</b> .....	<b>39</b>
<b>TDC: For at behandle folk ens, må man behandle dem forskelligt</b> .....	<b>49</b>
<b>2. Del: Årsrapport 2003</b> .....	<b>55</b>



Kim Staack Nielsen: Vi bevæger os bort fra de meget velbeskrevne og formelle personalepolitikker til mere åbne og mulighedsbeskrivende politikker

## 1. Del Indledning

### Personaleudvikling på alle niveauer

*Af formand Kim Staack Nielsen HD,  
PID-Personalechefer I Danmark*

Er du glad, når du står op om morgenen og glæder dig til at komme på arbejde? Ja så er det sikkert, fordi du selv, dine kollegaer og din virksomhed eller organisation har forstået betydningen af udtrykket personaleudvikling.

Der findes imidlertid ingen formler for personaleudvikling. Det handler ikke om at indføre bestemte modeller eller lave matematiske beregninger for at opnå tilfredse medarbejdere. Det handler om en helt anden ting – nemlig viljen til at se positivt på sig selv, sine omgivelser og organisation. Hvis man vil andre det bedste, så vil de ofte også en selv det bedste.

#### Investering

Personaleudvikling handler selvfølgelig også om økonomi, og virksomhederne må forholde sig til mulighederne i et økonomisk perspektiv. Samtidig bør virksomhederne dog i dag betragte personaleudvikling som en investering, som både skal skabe tilfredse medarbejderne, men som også skal vise sig at skabe gode økonomiske resultater.

Faktisk er der med øget fokus på personaleudvikling også kommet højere krav til, at personaleinvesteringerne skaber synlige resultater – meget mere end for blot 10 til 15 år siden.

### Fra personale til HR

Før indgangen til 90'erne bestod personaleledelse i langt højere grad af administrative opgaver end i dag. Udviklingen i dansk personaleledelse op gennem 90'erne ændrer i dag også på mange områder indholdet og arbejdsopgaverne for ledelsen. For så vidt angår de mere traditionelle opgaver indenfor personaleledelse, flyttes mange af dem væk fra lederne og løses i dag ofte via fælles EDB-systemer. Derved får personaleudviklingen mere plads, og er nu i højere grad en opgave, som alle bør deltage i. At fokus er flyttet fra administration til udvikling ses også på, at mange virksomheder i dag bruger udtrykket human resources for at dokumentere, at det er udviklingen af de menneskelige ressourcer, der optager dem.

### Personalepolitikker

Et af de midler, som mange virksomheder benytter, når de beskæftiger sig med personaleudvikling - er personalepolitikker. Gennem personalepolitikkerne får de et konkret værktøj til at forholde sig til personaleudvikling, og de får ofte lejlighed til i højere grad derigennem at sætte fokus på emnet.

Mange virksomheder og organisationer har dog i dag valgt at gøre politikkerne aktive på en måde, hvor de løbende er til debat blandt de ansatte. Taler vi her om konkrete personalepolitikker vil det sige, at det ikke kun er ledere, der revurderer politikkerne, men også de ansatte der løbende får indflydelse på ændringsmulighederne. Det skal ikke kun ses i lyset af den løbende udvikling, som der generelt er for organisationen, men også fordi politikkerne løbende debatteres og kommenteres af medarbejderne for så vidt angår vigtighed og indhold.

### Formål

Målet med personalepolitikkerne på lang sigt er, at de er grundlaget for den løbende udvikling, der skal opfylde organisationens behov for at kunne tiltrække, fastholde og især udvikle sine medarbejdere.

Men personalepolitikkerne har også det mål, at der ved udviklingen af medarbejderne skabes en større ansvarsbevidsthed og et større engagement, som så også giver mere frihed til den enkelte medarbejder, en frihed som omvendt giver medarbejderen en større lyst til at deltage i den personlige og kollektive udvikling.

I sidste ende skal en personaleudvikling også medføre muligheder for bedre økonomiske resultater i virksomheden, hvilket giver plads til en positiv spiral, hvor der så levnes endnu mere plads og økonomisk råderum for yderligere udviklingsmulighederne til virksomhedens eller organisationens ansatte.

### Fremtiden

Selv om mange af virksomhedernes personalepolitikker ser ud, som de har gjort i mange år, oplever vi alligevel et skred, hvor vi bevæger os bort fra de meget velbeskrevne og formelle personalepolitikker til mere åbne og mulighedsbeskrivende politikker. Politikker, som ikke beskriver konkret, hvordan tingene skal udføres, men som mere skitserer hvilke muligheder der ligger indenfor et konkret område.

Da fremtiden formodentlig bliver mere kompleks end nogensinde før, og da medarbejderne stiller mere individuelle krav, kommer vi til at vise mere tillid til den enkelte og gennem frihed give medarbejderne mulighed for at forvalte disse personaletiltag selv. De fleste medarbejdere ønsker både i dag

og i endnu højere grad i fremtiden flere muligheder for aktivt at kunne tage del i egen udvikling. Ikke mange vil fremover acceptere job, som ikke giver mulighed for personlig udvikling. Skulle der så være enkelte, som ikke har lyst til eller har svært med at forvalte denne frihed og tiltro, så må de styres gennem mere konkrete vejledningsmuligheder.

Den virksomhed, som formår at skabe en kultur, hvor medarbejderinddragelse er i fokus - både i forhold til de individuelle ønsker og et mere teamorienteret udviklingsperspektiv, hvor også økonomiske hensyn spiller en væsentlig rolle - vil skabe grobund for en udvikling, som andre virksomheder kan have meget svært ved at konkurrere med.

Denne tese underbygges også i mange analyser, der viser, at de virksomheder, som kan skabe gode udviklingsmuligheder, vil opnå engagerede medarbejdere, men også medarbejdere som er loyale, tro og gode ambassadører og ikke mindst medarbejdere, der bliver i virksomheden over en længere årrække.

Disse medarbejdere står ofte op om morgenen med et smil på læben – og ser frem til endnu en dag med udfordringer, teamorienterede kollegaer, ledere som kan påskønne – og ikke mindst muligheden for personlig udvikling og en virksomhed eller organisation, som også rent økonomisk er velfungerende.



Fælles for Elsams kraftværker er, at de producerer energi. Men kulturen på de forskellige værker er meget forskellig. I forbindelse med en fusion i 2000 var opgaven at skabe et sæt fælles værdier, som gav plads til lokale traditioner

Interview med personaleudviklingschef Karen Hvid og næstformand i HSU Jytte Koed Madsen, Elsam

## Elsam: Værdier skabes af medarbejdere og ledelse i fællesskab

Elsam blev i 2000 til som en fusion mellem 6 jysk/fynske elværker, og ikke alle kunne se det indlysende i hverken fusionen eller at skulle udarbejde en fælles personalepolitik. Virksomhederne var meget forskelligt drevet, og gennemgående var de meget hierarkisk styret. Et par af frontfigurerne i værdiprocessen er næstformand i Hovedsamarbejdsudvalget Jytte Koed Madsen og personaleudviklingschef Karen Hvid.

Karen Hvid (KH) fortæller om situationen op til 2000, da fusionen fandt sted:

- På nogle af værkerne var der op til syv lag i organisationen, mens der på andre var tre til fire. Medarbejderrollerne var de meget loyale og pligtopfyldende, og det var også medarbejdere, som arbejdede med definerede opgaverne. Også lederrollerne var traditionelle - de planlagde og kontrollerede opgaverne. Sådan noget som videndeling havde man stort set ikke - og det på trods af, at der var tale om en stor, geografisk spredt organisation. Det primære fokus var produktion, stabilitet og ingen fejl, og det lykkedes man også med.

### Det er jo også en væsentlig ting for en elleverandør!

KH - Ja, helt sikkert, men der var ikke noget forretningsmæssigt fokus i det, og styringen var regler - der var mange regler.



### Hvordan er situationen så i dag, fire år efter?

KH - I dag har vi fire niveauer, og medarbejderne i Elsam tager ansvar, arbejder i medstyrende grupper, de involverer sig i opgaverne og finder selv deres opgaveløsning og styrer selv. Også lederrollerne er i dag anderledes, for i og med, at medarbejderne selv tager initiativ og styrer, får lederne en anden rolle. De skal ind og være inspiratorer og coachere - de er mere som navet i et hjul end som toppen af en pyramide. Videndelingssystemerne, f.eks. økonomistyring, har vi en hel stribe af, som vi har været fælles om at bygge op. Vores fokus i dag er forretning, og vi har nedskrevet, at fokus er på to ting: bundlinje og at medarbejderne trives. Styringen er i dag værdier, vi har stadig regler, men vi har skrottet et par hyldemeter af dem. Og så er det politikker.

### Hvordan fik I sat processen i gang?

KH - Da vi i personaleudviklingsfunktionen startede denne proces, talte vi med direktionen om, hvordan vi egentlig ønskede, at denne virksomhed skulle være. Vi kiggede på, hvor synlig ledelsen i Elsam skulle være, og vi vurderede, om vi mente, at alle ansatte kan tage et ansvar, eller om alt skal kontrolleres. Vi involverede et par konsulenter fra TEK-sam og fandt en profil, som bl.a. betød, at vi skulle styrke samarbejdsstrukturen og få udviklet et sæt fælles værdier og politikker.

### Hvordan kom medarbejderne ind i processen?

KH - I forbindelse med definitionen af menneske- og organisationssynet var medarbejderne ikke inddraget. Kort efter fusionen nedsatte vi et hovedsamarbejdsudvalg, og i efteråret 2000 var vi klar. Vi startede med en BPR-proces (Business Proces Reengineering, red.), hvor vi analyserede alle arbejdsprocesser for at komme frem til den mest optimale løsning.



Næstformand i HSU Jytte Buhl Madsen og personaleudviklingschef Karen Hvid fotograferet foran Elsam's meget synlige værdier

Ved at sammenligne processerne fik vi et billede af, hvordan organisationen skulle se ud. Der blev nedsat i alt 38 grupper. De dækkede stort set alle arbejdsprocesser.

Efterfølgende nogle få eksempler:

- Håndtering af brændsel
- Fakturering
- Elhandel
- Rekruttering
- Indkøb

### Der blev opsagt omkring 370 medarbejdere, kunne I blive enige om principperne for opsigelsen?

Jytte Koed Madsen (JKM) - Langt hen ad vejen var vi enige - ikke om opsigelserne, ej heller om den økonomiske del, men vi aftalte nogle spilleregler, som blev brugt i forløbet.

KH - Vi nedsatte nogle undergrupper, som formulerede, hvad man kunne gøre med f.eks. at tilbyde de opsagte uddannelse. I januar 2001 gik vi i gang med at diskutere punkterne i personalepolitikken. Vi var her i den situation, at enten havde vi syv forskellige, eller også havde vi ingen. Det endte med, at vi startede helt fra bunden.

JKM - Der er en lang liste over de emner, der har været arbejdet med i HSU. På listen har vi bl.a. vores værdisæt.

Efter en lang proces kom ledelse og medarbejdere i samarbejde frem til følgende fælles værdier; **Målrettet, Troværdig, Åben og Ansvarlig.**

#### **Målrettet**

Værdien MÅLRETTET betyder - især - følgende:

- Vi retter indsatsen og ressourcer mod det væsentlige
- Vi sætter mål for alle aktiviteter
- Vi skaber resultater i fællesskab
- Vi følger op på målene.

#### **Troværdig og Åben**

· Værdien TROVÆRDIG OG ÅBEN betyder - især - følgende:

- Vi ser dialog som grundlæggende i samarbejdsformen
- Vi kommunikerer troværdigt og åbent såvel internt som eksternt
- Vi har og udviser respekt for den enkelte
- Vi har tillid til hinanden og er loyale over for trufne beslutninger.

#### **Ansvarlig**



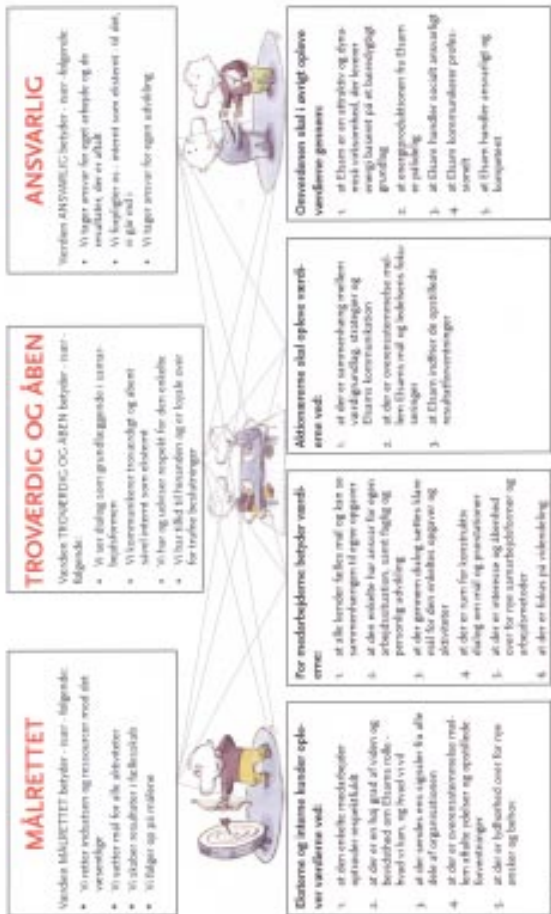
Ved at placere Elsams hovedsæde i den lille østjydske by Skærbæk, undgik man, at de øvrige værker følte sig opslugt af en storebror

- Værdien ANSVARLIG betyder - især - følgende:
- Vi tager ansvar for eget arbejde og de resultater, der er aftalt.
- Vi forpligter os - internt som eksternt - til det, vi går ind i
- Vi tager ansvar for egen udvikling.

**Hvordan kan sådanne værdier udmøntes, så de er til at handle efter?**

KH - Vi har søgt at anskueliggøre det på skemaet (næste side, red.). Eksempelvis betyder det at være målrettet:

- at alle kender fælles mål og kan se sammenhængen til egne opgaver
- at den enkelte har ansvar for egen arbejdssituation, samt faglig og personlig udvikling



- at der gennem dialog sættes klare mål for den enkeltes opgaver og aktiviteter
- at der er rum for konstruktiv dialog om mål og præstationer
- at der er interesse og åbenhed over for nye samarbejdsformer og arbejdsmetoder
- at der er fokus på videndeling.

### Hvordan ses Elsam's værdier i hverdagen?

JKM - Vi udarbejdede nogle politikker, hvor der f.eks. står, hvordan vi håndterer ansættelser, medarbejderudvikling, fratrædelser, udvikling og velfærd. Værdierne er med, fordi de hele tiden ligger bag. F.eks. havde vi vores politik for fratrædelse oppe til revurdering. Den var meget gammeldags regelstyret, men vi fik den omformuleret. Den gamle ordning levede ganske enkelt ikke op til vores nye værdier.

KH - Vi har introduceret en del videndelingssystemer, og mange af vores medarbejdere har som udgangspunkt ikke let ved it-systemer. Derfor har virksomheden også en forpligtelse til at stille noget uddannelse til rådighed. Sidste år aftalte vi derfor en uddannelses-pc-ordning, hvor alle ansatte fik mulighed for at få stillet en pc til rådighed derhjemme mod, at de uddannede sig i fritiden.

### Risikerer man ikke blot, at medarbejderne sidder og spiller pc-spil derhjemme?

KH - Familien må gerne bruge pc'en derhjemme, for vi tænker på, at de ansattes bagland er vigtigt at have med. I vores overordnede personalepolitik nævnes der også noget om "det hele menneske". Hvis man skal kontrollere de 2 procent, som måske ville misbruge ordningen, skulle vi lave et mega kontrolsystem, som er unødvendigt og voldsomt irriterende for de øvrige 98 procent.

JKM - En af de gode ting ved værdierne er, at der hele tiden bliver refereret til dem. Mange siger: det kan vi ikke, eller det kan vi godt. Det er rart, for så kan man mærke, at værdierne lever, og at det ikke bare er et stykke papir.

### I har en overordnet personalepolitik på 1½ side. Har I udmøntet den i nogle konkrete anvisninger, eller skal man tage stilling fra gang til gang?

KH - Vi har lavet nogle delpolitikker, f.eks. en for ansættelse, en for fratrædelse, en for udvikling af medarbejdere, en for udvikling af ledere og en for "velfærd". Den sidste handler om frynsegoder og om, hvordan vi f.eks. festligholder mærkedage. Derimod har vi ingen misbrugspolitik, men vi har en værdi, der hedder "Ansvarlig". Hvis vi bliver opmærksomme på en medarbejder med et misbrugsproblem, forsøger vi at hjælpe.

JKM - Elsam er en fusion af virksomheder, som ligger spredt, og hvert arbejdssted har jo stadig sin egen kultur. Man skal ikke ensrette så meget, så det går hen og bliver stift og kedeligt. Man kan godt gøre ét i Esbjerg og noget andet i Ålborg og så stadig have det samme værdisæt. Det er også forskelligt, hvordan man afholder et jubilæum, og på den måde kan man bibeholde lokale traditioner.

### Hvor ville I have været henne i dag uden HSU's medvirken i processen?

KH - Jeg plejer at sige det sådan, at når man sidder i den samme båd, hjælper det ikke noget at sige ha-ha, det er i din ende, vandet trænger ind. Vi sidder i den samme båd, og vi får alle sammen våde fødder, hvis der kommer vand ind. Vi har oplevet, at medarbejderne generelt er villige til at tage et medansvar.

Vi har haft et rigtig godt udbytte af at have et hovedsamarbejdsudvalg, og jeg kan slet ikke se, hvordan vi var kommet igennem uden det. Dialog tager tid, men den forandring, der er bagefter, er meget bedre. Der er stadig plads til forbedringer.

JKM - Det er vigtigt at understrege, at HSU er et forum, som bygger på dialog. Herved adskiller det sig på nogle områder fra f.eks. lønforhandlinger. Værdiprocessen bliver vel aldrig færdig - hvad skal der ske fremover?

JKM - Det er lige nu en spændende tid, idet vi står over for en sammenlægning med Nesa. Måske skal vi formulere nogle fælles værdier.

KH - Nu har strategien udviklet sig med opkøbet af Nesa, og det kan være, at strategien udvikler sig på andre områder, med opkøb eller aktiviteter i andre sammenhænge, og det skal personalepolitikken hele tiden afspejle. Uanset hvad der fremover sker, vil personalepolitikken altid blive fastlagt i samarbejde med medarbejderne, for det har vi rigtig gode erfaringer med.



Fællestillidsmand Kai Erik Berg og personalechef Henning Nielsen: Når vi gik ind og kiggede på statistikkerne, var der nogle områder og personer, som dukkede mere op end andre. Der var nogle skæbner, som der ikke rigtig blev taget hånd om, og det ville vi ikke acceptere.

## Personalechef Henning Nielsen og fællestillidsmand Kai Erik Berg

### Rockwool: Det handler om at få medarbejderne på rette spor

Rockwool har haft en personalepolitik, næsten så længe som virksomheden har eksisteret. Den har omhandlet de meget håndterlige emner såsom lønudbetaling, arbejdstid og ferie. Siden 1997-98 har den ændret sig til også at have mere med virksomhedens bløde værdier at gøre. Ved at reducere sygefraværet fra ca. 6 til 2,4 % har virksomheden alene i 2003 har sparet 2,6 mio. kr. Derfor er der ingen nærighed med hensyn til at tage nogle initiativer, der kan hjælpe kolleger - også selvom det koster penge.

Henning Nielsen - Vores personalepolitik tager i dag mere udgangspunkt i det enkelte individ på arbejdspladsen. Vi spørger os selv om, hvordan vi kan støtte op omkring den enkelte person: Hvad skal der til for at vores medarbejdere - forskellige som de nu er - kan trives i denne virksomhed.

#### Der har altså været en udvikling fra en regelstyret til en værdibaseret virksomhed?

HN - På nogle punkter ja - det er mere værdibaseret end tidligere.

#### Hvad går jeres værdier ud på hos Rockwool?

HN - Hvad medarbejderne angår handler det om, at uanset om du er sort, gul, grøn eller blå, har en eller to arme, et ben eller to ben, er det plads til dig, hvis du kan tilføre noget af værdi til vores virksomhed.

### Hvad var anledningen til, at I gik i gang med at arbejde med virksomhedens sygefravær?

Kai Erik Berg - Det handler om, hvordan virksomheden kan få sygefraværet ned, for så sparer vi også nogle penge på det. Vi er gået med til ideerne omkring det rummelige arbejdsmarked fordi vi på den måde kan få nogle af vores penge igen. Hvis en person f.eks. har været syg over en længere periode, dvs. mindst 10 arbejdsdage, så behøver han ikke at starte igen på otte timer, han kan f.eks. nøjes med at starte med at være her én time.

### Det var altså ideerne i det rummelige arbejdsmarked, som betød starten på projektet?

HN - Ja, det gav os det første skud i bøssen til at se på, hvordan nogle nye personalepolitikker kan se ud. Måden, vi gjorde det på, var nok lidt utraditionel. Det handlede både om at få udarbejdet nogle fornuftige politikker og at få dem implementeret på samme tid og sørge for, at alle vidste, hvad det drejede sig om.

### I hvilket forum blev disse ting diskuteret?

HN - Vi lavede et underudvalg under samarbejdsudvalget, som vi kaldte for Udvalget for det rummelige arbejdsmarked, og det var her vi diskuterede disse ting. Det bestod af fællestillidsmanden, fælles sikkerhedsrepræsentanten, personalechefen og en arbejdsleder fra hver afdeling.

KEB - Det var for at få det implementeret ens i de forskellige afdelinger, så lederne ikke skulle gå og misforstå, hvad der skete. Tidligere ringede vi f.eks. medarbejderen op efter tre dage og spurgte, hvornår han kom igen. Det er forbudt nu, og det ved alle. Vi kan derimod tilbyde at komme og hjælpe med et eller andet.

HN - Når vi tog en politik og bearbejdede den, spurgte vi ”hvad er vigtigt for dig omkring dette, hvad sætter du pris på, og hvilke værdier skal vi have med i politikken?”

### Hvilke områder har I lavet politikker til?

HN - Vi startede med syge-/fraværspolitikken, medarbejdersamtaler, afskedigelsespolitik og aftrædelsespolitik.

### Hvordan så det ud med sygefraværet hos Rockwool, inden I fik lavet jeres sygepolitik?

HN - Vi lå såmænd pænt i forhold til den øvrige industri, dvs. omkring seks procent. Når vi gik ind og kiggede på statistikkerne, var der nogle områder og personer, som dukkede mere op end andre. Der var nogle skæbner, som der ikke rigtig blev taget hånd om, og det ville vi ikke acceptere. Vores politik skulle altså give os mulighed for at håndtere den enkelte medarbejder.



Rockwool satser på at fastholde medarbejderne - også i vanskelige situationer

### Hvordan ser jeres sygefravær så ud i dag?

HN - Den er nedskrevet til under halvdelen, i 2003 var det 2,4%, og det betyder, at virksomheden sparer ca. 2.6 mio. på årsbasis.

KEB - I den periode vi går ind i nu (april 2004, red.), har vi så godt som intet sygefravær. Om vinteren er det værst, og det er bl.a. fordi vi har nogle områder, hvor der skal læsses biler. Der er porte, som skal åbnes, og det skaber gennemtræk, og her skal vi ud og have fundet nogle penge til at lave sluser osv.

### Noget af sygdommen var altså arbejdsbetinget?

HN - Det kan vi ikke se bort fra, selvom det er svært at dokumentere, om sygdomme opstår i arbejdstiden eller fritiden. Men hvis vi kan lokalisere, at der er et eller andet, som kan påvirke vores medarbejdere, så vil vi selvfølgelig gøre noget ved det - det er vores forpligtelse.

### Hvordan håndterer I samtalerne med medarbejderne?

HN - I vores aftale står der at hvis en medarbejder har haft to gange indenfor et halvt år, skal man have en samtale med sin nærmeste overordnede. Det samme sker, hvis et fravær "vækker årsag til bekymring". Hvis du f.eks. melder dig syg i morgen, kan det godt være, at du skal ind og have en samtale med din overordnede, for måske har du gået og set lidt ked ud af det, eller du har ikke opført dig som du plejer at gøre. Vi spørger så om det har været noget, som vi kan hjælpe med i den forbindelse.

KEB - På grund af nedgangen i eksporten - specielt til Tyskland - måtte vi i år 2000 fyre omkring 75 medarbejdere. Så gik vi fra tillidsmandsgruppen ind og bad om, at alle, som var ansat i "særlige forhold", dvs. flexjobs og skånejobs, ikke måtte

fyres. Desuden måtte kun en fra hver husstand fyres, og folk over 60 år kunne gå fri, hvis de kunne passe deres arbejde.

### Hvordan blev det optaget af kollegerne?

KEB - Det blev respekteret af kollegerne, men andre virksomhedsejere kunne ikke forstå at vi sendte "guldet" på gaden og beholdt invaliderne. Men sådan kan man ikke se på det, for de passede jo deres arbejde. Der var kun en enkelt over 60, som blev fyret, men han bad selv om det, for han ville hellere hjem og passe sit drivhus og have og lade en anden beholde jobbet. Ellers havde ca. 75% arbejde igen, allerede inden de gik herfra. Vi har et netværk med tillidsmænd, og lederne har også et netværk, og vi kunne få fat på nogle virksomheder og få dem flyttet rundt på den måde. Resten fik vi ind igen senere ved bl.a. naturlig afgang. Hvis vi havde fyret de svage, var de aldrig kommet i gang igen.

HN - Vi har højnet kompetencen hos medarbejderne, og derfor har vi en velkvalificeret medarbejderstab, og det gør, at vi har nemmere ved at tage disse hensyn.



IKEA er helt igennem en international virksomhed, og det betyder, at man er mindre fordomsfuld i forhold til at skabe nye personalepolitikker

## Interview med fællestillidsmand Winnie Hansen, IKEA

### Etnisk frontløber – et nyt begreb hos IKEA

IKEA har i lighed med de fleste andre danske virksomheder en personalehåndbog. Den indeholder alle de obligatoriske emner som arbejdstid, ferie, samværsformer osv. En mere speciel passus handler om mangfoldighed. IKEA vil gerne have, at medarbejdersammensætningen afspejler kunderne eller det omgivende samfund. Det betyder, at begreber som etnicitet og alder skal være nogenlunde repræsentative. Winnie Hansen er fællestillidsmand i IKEA og næstformand i Hovedsamarbejdsudvalget. Hun fortæller, at IKEA som en international virksomhed ikke er bange for at tage utraditionelle skridt - også selvom det kan ruske op i traditionerne på arbejdsmarkedet og i kulturen.

#### Hvorfor fandt I hos IKEA på at indføre denne personalepolitik – var der noget, I havde set andre steder?

Winnie Hansen - Nej, vi er nok en forgangsvirksomhed på dette område.

#### Hvordan ser jeres medarbejderpolitik ud?

WH - Vi har en medarbejderpolitik, som handler om mangfoldighed. Den lyder sådan:

”IKEA er en stor arbejdsplads med mange ansatte og en af IKEA’s grundværdier er, at vi alle skal bidrage til et miljø, hvor IKEA-kulturen er stærk og hvor mangfoldigheden blandt vores medarbejdere og kunder værdsættes.



IKEA tager derfor stærkt afstand fra adfærd, udtalelser og handlinger, der tilsidesætter respekten for mennesker og deres forskelligheder.

En medarbejder der ikke respekterer ovennævnte vil blive bortvist fra IKEA, dvs. ansættelsesforholdet kan ophøre med øjeblikkelig virkning.”

#### **Hvordan fik I indført personalepolitikken?**

WH - Alle har vores personalehåndbog, og den opdateres jævnligt. I forbindelse med de nye politikker har alle afdelingsledere gennemgået dem med medarbejderne, og de har skrevet under på at have modtaget dem.

#### **Har der været modstand mod integrationen af f.eks. alder og etnicitet?**

WH - Der vil jo altid være nogen modstand. Hvis man f.eks. ikke har børn, ikke sidder i kasselinjen eller ikke er over 40 år, føler man måske ikke, at man får del i goderne. Men det skal være attraktivt at være i kasselinjen, for det er måske den eneste IKEA-medarbejder, som kunderne møder på hele deres indkøbstur. Det er jo konceptet hos IKEA, at du får, hvad du betaler for. Kunderne klipper selv stof af, vælger selv krus osv. Hvis du værdsætter en medarbejdergruppe med god løn, får du også en omsorg for jobbet som er bedre. Vi har f.eks. ikke så mange kassedifferencer, varer der ikke bliver scannet osv. På den måde tjener lønnen sig selv ind.

#### **Hvordan håndterer I modstanden?**

WH - Som tillidsrepræsentanter har vi brugt meget tid på det. Heldigvis var der ikke nogen af os, som selv var berørt af goderne. I Århus havde vi en dekoratør som TR, I Tåstrup kom TR'eren fra køkkenafdelingen og jeg (i Glostrup, red.)

var i kundeservice. Så ingen kunne mistænke os for at have lavet nogle aftaler, hvor vi selv fik højere løn eller lignende.

#### **Hvad får I ellers ud af jeres mangfoldighedspolitik?**

WH - Mange af de kolleger, vi har hos IKEA, er jo højtuddannede i de lande, de kommer fra: f.eks. ingeniører og marketingsfolk. En kollega, som jeg talte med en dag, havde været ansat i et stort multinationalt firma i Irak og blev sendt sammen med nogle kolleger på kursus på hovedkontoret i Paris. Pludselig fandt Saddam Hussein ud af, at de ikke behøvede at komme tilbage - de var blevet for vestligt orienteret. Så stod de 8-10 mennesker tilbage, og heraf kom to til Danmark. Den kommer tit med uddannelser, som er meget bedre end mine, men står i en situation, hvor de ikke kan sproget, og så skal de starte et eller andet sted.

#### **Betyder det, at danske kolleger kan føle sig kørt ud på et sidespor af de bedre uddannede udlændinge?**

WH - Nej, det synes jeg ikke. Det er i øvrigt de færreste af os, som ved, hvad de kommer med af uddannelse. Det er først, når man sætter sig ned og taler med dem, at man kommer ind på det. Ellers er deres indstilling, at de er glade for at få et job, og at de så må se, hvad fremtiden bringer. Meget af det handler om, at de skal lære noget bedre dansk, og så har vi muligheden for via fagforeningen at få Niels Brocks Handelsskole til at gå deres papirer igennem og se, hvad de kan få anerkendt af deres uddannelse.

#### **IKEA's grundlægger Ingvar Kamprad var jo anderledes på mange områder. Er det også noget med at fastholde en profil fra hans tid?**

WH - Vi er anderledes både på godt og på ondt, og her bliver tænkt noget utraditionelt. Det sker selvfølgelig mere i nogle

perioder end i andre. Vi har f.eks. afskaffet julefrokosten, og vores fester er også utraditionelle. Det med julefrokosten var i øvrigt noget, som gav sig udslag i trusler mod de ansvarlige, så det er ikke omkostningsfrit.

#### På hvilke andre områder er IKEA ellers "anderledes"?

WH - Vores tidligere landschef Peter Högsted lagde op til en række personalegoder, såkaldte benefits. Det var f.eks. bedre barselsorlov, mere ferie og bedre løn til kasseassistenterne. Han diskuterede meget med HK's formand Jørgen Hoppe, og derefter arbejdede vi videre med ideerne blandt tillidsrepræsentanterne og i samarbejdsudvalget. Punkterne til personalehåndbogen er godkendt i Hovedsamarbejdsudvalget.

Vi har også et punkt, som hedder kritisk sygdom. Vi havde f.eks. nogle kolleger, som havde været meget syge, og som er blevet raske igen. Det har udløst kr. 100.000 til at komme i gang igen. Vi har også nogle gode ordninger, hvis man skulle være i den kedelige situation, at man skulle miste familie, venner, børn til ægtefæller eller partnere. Her kan man få op til fire ugers frihed.

Endelig indretter vi arbejdspladsen, så den kan rumme alle. Jeg mener, at vi i Tåstrup har et bederum til muslimer, og i personalekantinens har vi altid noget på menuen, som ikke indeholder svinekød. Alle kan spise her.

#### Hvorfor tager ledelsen alle disse initiativer?

WH - Det sker ud fra det synspunkt, at hvis du gerne vil have folk ansat, må du også give dem mulighed for at have en familie og for at være i forskellige livssituationer. Sådan fastholder man kompetente medarbejdere.

#### Lægger omverdenen mærke til jeres måde at være anderledes på?

WH - Ja, det er noget, man lægger mærke til. Når folk søger job hos os, skriver de ofte som begrundelse at "Det er fordi, I har så god en personalepolitik".

#### Jeg har hørt om et IKEA-begreb, som hedder etnisk frontløber - hvad er det?

WH - Vi har uddannet en medarbejder med anden etnisk baggrund til at tage sig af de nye medarbejdere med lignende kulturel baggrund. Adel Mahdi taler godt dansk og en del engelsk og italiensk. Og hertil kommer så arabisk, persisk og lidt tyrkisk og kurdisk. Han bygger bro mellem IKEA og vores nye kolleger.

#### Hvordan håndterer I de sproglige krav hos medarbejderne?

WH - Det er ikke noget krav, at vores kolleger skal kunne tale dansk. Vores krav til sprog er blot at de kan tale concernsproget,



IKEA har indrettet sine kasselinjer tæt. Derved er det kun et krav, at hver anden kassemedarbejder taler dansk



**IKEA's etniske frontløber Adel Mahdi er med til at skabe sammenhæng og mening i virksomhedens multietniske og -kulturelle profil. Her i samtale med TR Winnie Hansen**

som er engelsk. Og det er en af vores store udfordringer sammen med HK at få sat nogle danskkurser op som tilbud.

#### **Men man skal altså kunne tale engelsk?**

WH - Ja, vi er jo nødt til at have et eller andet sprog at kommunikere på. Det er dog ikke et krav, at de skal op til en engelskprøve – det kommer lidt an på jobbet, hvilke krav der stilles.

#### **Hvor godt skal de så kunne tale engelsk?**

WH - Det er sådan, at alle IKEA-medarbejdere har kundekontakt, og vi sammensætter f.eks. kasselinjen sådan, at mindst hver anden taler dansk. Vi har så indrettet vores kasseområde sådan, at kasserne står meget tæt, og så er det lettere at kom-

munikere på tværs. Vi har i samarbejde med HK kontakt til nogle handelsskoler for at få lavet nogle sprogkurser, hvor vi f.eks. har afdelingerne i Gentofte og Tåstrup samlet. Herved kan vi få samlet nogle stykker til et kursusforløb, og det er ikke helt let, for vi har åbent fra 10-21. Folk møder ind fra kl. 6 om morgenen, og det gør det svært at gå til noget i fritiden. Derfor vil vi forsøge at arrangere noget sprogundervisning i husene og så tage folkene ud af vagtplanerne. Vi er ca. 240 mennesker her i Gentofte, og vi taler om 10-12% af fremmed her-komst, hvoraf mange taler dårligt dansk.

#### **Er alle I andre ansatte rustet godt nok til at tale engelsk?**

WH - Ja, vi er meget internationale: Vi har tysk varehuschef og forhenværende jugoslavisk salgschef, så vi taler meget engelsk. På IKEA-dk-plan har vi en svensk chef, en norsk personalechef og hollandsk finanschef. Vores hovedsamarbejdsudvalgsmøder har i de seneste år foregået på engelsk, men vi ændrer det nu nok igen, når vi får dansk varehuschef her i Gentofte.



Amcor Flexibles er en international virksomhed, og på et tidspunkt fik fabrikken i Horsens en fabriksdirektør, som havde han været i Holland. Der var man længere fremme med de "bløde dele" i personalepolitikken end man var i Danmark, og det blev startsskuddet til, at man fik sat en proces i gang, som endte med en mobbepolitik.

Interview med produktionsdirektør Thomas Skov og fællestillidsmand Willy Nielsen, Amcor Flexibles

## Amcor Flexibles: Mobning skal forhindres "nede" i organisationen

Amcor er et australsk virksomhed, og 98% af omsætningen foregår indenfor emballage, f.eks fleksibel emballage, bølgepap, karton og æsker. Virksomheden er et gammelt Horsensk foretagende, som blev grundlagt i 1897 af familien Rackmann. Siden blev det i 1989 overtaget af Danisco og af Amcor i 2001. Amcor er en verdensomspændende virksomhed med ca. 30.000 ansatte fordelt på ca. 170 fabrikker. I Danmark findes der to fabrikker, Lyngby med ca. 150 medarbejdere og Horsens med 450 medarbejdere. Virksomhedens internationale islæt har givet dem mulighed for at tage fat på nogle utraditionelle områder som f.eks. mobbepolitik. Amcor Flexibles har en mobbepolitik, hvor det er muligt at gå udenom ledelsen og direkte til direktionen. Men det er afgørende, om personen selv synes, at der er tale om mobning.

Vi har sat produktionsdirektør Thomas Skov og sikkerhedsrepræsentant og næstformand i SU Willy Nielsen stævne på fabrikken i udkanten af Horsens til en samtale om deres mobbepolitik.

Hvornår kom det på tale at arbejde med personalepolitik om mobning?

Willy Nielsen - Det startede i 1990. Baggrunden var, at en

person havde sagt op i en afdeling, og at han angav som årsagen, at man blev mobbet. Det kom vores daværende fabriksdirektør Claus Jørgensen for øre, og han sagde, at det ikke var noget, vi ville have siddende på os, så det måtte vi gøre noget ved. Så det var på hans foranledning, at der kom grønt lys til, at vi kunne gå i gang.

Thomas Skov - Inden fabriksdirektøren startede her i Horsens, havde han været i Holland, og der var man tifold længere fremme med de "bløde dele" end vi var i Danmark. Vi havde ganske vist en personalepolitik, som også indeholdt en alkoholpolitik, men det der med mobning var vi ikke med på.

#### Hvordan definerer I mobning?

WN - Vi har det på skrift: "Mobning er nedværdigende og sårende behandling, som foregår over længere tid."

#### Hvor er det lige, man skelner mellem mobning og en rask bemærkning?

TS - Vi diskuterede det meget i starten. En tillidsrepræsentant sagde f.eks. at måtte han så ikke engang drille læredrengene mere? Hertil svarede jeg, rolig nu, det handler ikke om at trække humoren ud af systemet.

WN - Vi skriver også i vores brochure, at der stadig skal være plads til en gang "røg", men det er galt, når det kammer over. Man står ikke til fyring for at komme med en sjov bemærkning, men hvis den sjove bemærkning gentager sig over tid, er det ikke sjovt mere. Der er altid nogle, som ikke ved, hvor grænsen går, og så bliver det påtalt af kontaktpersonen eller tillidsrepræsentanten. Det må dog komme an på en prøve, og man må spørge, om vedkommende føler sig mobbet. Vi har f.eks. en person her på virksomheden, som lyder et øgenavn.

Det har han fundet sig i al den tid, han har været på virksomheden, og han synes, det er i orden. Personligt havde jeg ikke accepteret det, men mange hos os har øgenavne. Det er dog ikke så udbredt blandt de yngre medarbejdere.

TS - Det er personen selv, der skal føle sig mobbet. Det kan godt være, at vi tre her i rummet kan blive enige om at øgenavne er mobning, men hvis personen ikke selv synes det, er det ikke mobning.

#### Var I en specielt mobberamt virksomhed, eller var I bare på forkant?

WN - Jeg tror, at vi var lidt på forkant på grund af den direktør vi havde. Uden ham tror jeg ikke, at vi var kommet i gang.



Produktionsdirektør Thomas Skov og fællestillidsmand Willy Nielsen, Amcor Flexibles, som i samarbejde har udformet virksomhedens mobbepolitik

TS - På daværende tidspunkt arbejdede jeg på fabrikken i Lyngby, og vi havde det også oppe at vende i SU: Der blev vi enige om at mobning fandtes, men at vi ville klare det ad de normalt kanaler, dvs. med tillidsrepræsentanter osv.

### Hvordan ser jeres mobbepolitik ud, og hvordan håndterer I den i dag?

WN - Da vi startede arbejdet med mobbepolitikken, havde vi BST inde i billedet. Politikken er udarbejdet i samarbejde med BST. Vi har valgt at håndtere det, så der er fem kontaktpersoner, som kan kontaktes til hver en tid med mobbeproblemer. De fem personer har så kunnet klare de ting, der har været, uden at det har skullet højere op i systemet.

TS - Vi har uddannet dem godt. Sammen med BST har vi sat dem i en afkrog af landet på et intensivt 2-dages kursus.

### Hvordan er jeres kontaktpersoner udvalgt?

WN - De er udvalgt af SU. Ingen af dem er tillidsfolk. Et par af dem er sikkerhedsrepræsentanter, men det er ikke et krav, at man er tillidsvalgt.

TS - Målet har været at finde nogle personer, der har en generel accept ude i organisationen. De skal være vellidt.

### Hvor tit bliver kontaktpersonerne kontaktet vedrørende mobning?

WN - I de første år eller halvandet var der 6-7 stykker, men siden har vi egentlig ikke haft noget særligt. En enkelt har flyttet afdeling, men vi har ikke haft fyringer eller noget.

### Hvordan fik I informeret medarbejdere og kolleger om den nye mobbepolitik?

WN - Vi lavede først nogle opslag på de enkelte afdelinger om arbejdet med den nye politik. Dernæst lavede vi et pilot-projekt i to mindre afdelinger. Det var en spørgeskemaundersøgelse, som BST gennemførte, og den afdækkede, at 20% følte, at de blev mobbet på en eller anden måde, og det gav jo et fingerpeg om, at der var et problem.

TS - Undersøgelsen omfattede 25 spørgsmål, f.eks.:

Hvilke af de følgende uønskede handlinger bliver du udsat for på din arbejdsplads?

1. At nogen overhører dine spørgsmål eller forsøg på at komme i snak med dem?
2. At du fornemmer, at nogen snakker bag om din ryg eller spreder rygter om dig?
3. Negative reaktioner fra andre, fordi du arbejder for meget/for lidt?
4. Uberettiget skældud, overfusninger?
5. At nogen gør nar af dig og/eller dit privatliv?
6. At nogen negligerer eller gør nar af dine holdninger og meninger?
7. Nedvurdering af dit arbejde, arbejdsindsats eller kompetence?
8. At nogen uberettiget kritiserer din arbejdsindsats?
9. Gentagne påmindelser om fejl eller „bommerter“, du har gjort?
10. Tilbageholdelse af nødvendig information, så dit arbejde bliver vanskeliggjort?
11. At blive holdt uden for det sociale fællesskab?
12. Nedvurdering eller umyndiggørelse pga. din alder?
13. Trusler om vold eller direkte fysisk vold?
14. Telefoniske eller skriftlige meddelelser, som krænker dig?
15. At der gøres nar af dig foran andre?
16. Sårende drillerier?
17. Ondskabsfulde vittigheder?
18. Hentydninger fra andre om, at du burde sige dit job op?



Amcor Flexibles har udgivet en 4-fløjet pjece, som fortæller om personalepolitikken vedr. mobning, den præsenterer med navn og fotos nøglepersonerne, man kan kontakte i forbindelse med mobning, og der er nogle spørgsmål formet som en selvtest "Er du selv en mobber..?"

19. At få frataget eller reduceret dine ansvarsområder/arbejdsopgaver?
20. At blive udnyttet i forbindelse med jobbet, f.eks. i form af private ærinder?
21. Uønsket seksuel opmærksomhed eller tilnærmelser (sexchikane)?
22. Nedvurdering eller umyndiggørelse pga. dit køn?
23. Tager andre æren for det arbejde, du har udført?
24. Har du inden for de sidste 6 måneder set nogen, som er blevet mobbet på din arbejdsplads?
25. Synes du, at du selv har været udsat for mobning på din arbejdsplads inden for de sidste 6 måneder.

Til hvert spørgsmål kunne de så svare "Næsten daglig", "Næsten ugentlig", "Af og til" eller "Aldrig".

I februar 2000 kom så pjecen, som er udarbejdet på baggrund af personalepolitikken. Den blev udarbejdet af et underudvalg under Samarbejdsudvalget, og vi havde en deltager med fra Amcors designgruppe. Der er tale om en 4-fløjet pjece, som fortæller om personalepolitikken vedr. mobning, den præsenterer med navn og fotos nøglepersonerne, man kan kontakte i forbindelse med mobning, og der er nogle spørgsmål formet som en selvtest "Er du selv en mobber..?".

#### Hvordan blev pjecen modtaget?

WN - De fleste var positive, men der er selvfølgelig altid nogle, som synes, at det er noget pjat. Det er måske en af dem, som har problemet med at mobbe andre. Der bliver stadig snakket om pjecen.

TS - Da vi fik den genoptrykt, sendte vi den direkte hjem til medarbejdernes privatadresse. Så havde de tid til at læse den. Og vi havde en slet skjult bagtanke i og med, at hvis ægtefællen så den, ville den nok blive diskuteret.

### Ved I, hvor mange andre virksomheder, der har en mobbepolitik?

WN - Det er nok ret få, men jeg kender dog nogle.

### Hvordan er erfaringerne fra de andre virksomheder?

WN - Jeg har talt med et par andre virksomheder, og på den ene var der ingen sager, mens man på den anden havde haft et par sager. Men der er ingen tvivl om, at der er mobning på alle virksomheder.

### Var I overraskede over resultaterne fra pilotundersøgelsen?

WN - Ud fra hvad jeg havde hørt i forvejen, tydede det på, at der var problemer med mobning på virksomheden. Særligt på HK-området, hvor man følte sig stressede og mobbet af både ledelse og kolleger. I en lille afdeling med f.eks. 2-3 medarbejdere og en leder var det meget svært at dæmme op mod mobning.

### Hvordan har I så sikret, at medarbejderne kan sige stop ved mobning?

WN - Vores mobbepolitik sikrer netop at man f.eks. kan gå udenom lederen og direkte til direktionen.

TS - Den største gevinst er nok, at vi er blevet mere bevidste om mobning. Vi har sagt, at vi ikke vil have mobning på arbejdspladsen. Folk skal ikke have en eller anden knude nede i maven, fordi de skal på arbejde. Vi har også sagt, at hvis vi kommer ud for mobning, smider vi ultimativt folk ud, og det er blevet accepteret. Det står meget firkantet, og det er nok den største effekt.

### Har I andre politikker, som I har markedsført lige så markant som mobbepolitikken?

TS - Ja, vi har en alkoholpolitik og en sikkerhedspolitik. Vores sikkerhedspolitik går ud på, at vi ikke vil have at folk kommer til skade på arbejdet. Vores chef siger, at hvis vi skal vælge mellem profit eller sikkerhed, står sikkerheden altid højest, og det pejler vi altid efter. Inden vi blev overtaget af Amcor, lå sikkerheden på mellem 9 og 11 skader om året, hvor medarbejderne havde en efterfølgende fraværsdag, og det syntes vi selv var godt sammenlignet med danske forhold. Vi lå helt klart i den bedre halvdel. Så kom vi ind i Amcor, og de sagde: "det kan godt være, at I mener, at det skal være sådan, men det skal være NUL ulykker og efterfølgende fravær". De havde et ekstremt højere niveau på sikkerheden end os. Vores rekord siden vi kom ind i Amcor er 424 dage uden ulykker med efterfølgende fravær. Lige nu ligger på 162 dage.

### Hvad er jeres råd til andre, som kunne tænke sig at lave en mobbepolitik?

WN - At lave en ordentlig forundersøgelse, så man ved, om der er et behov. Det nytter ikke noget bare at kopiere sådan en politik fra andre.

TS - Det er processen i udvalgene og modningen på arbejdspladsen der tæller. Det tager 2-3 år at indføre sådan en politik.





TDC har været præget af at være underlagt det offentlige reguleringsområde. Dengang var der mange, der lavede det samme, og man betragtede medarbejderne som et kollektiv, som skulle behandles ens ud fra rigide regler. I dag er der meget mere individualitet i TDC, men aftalerne foregår alligevel i en kollektiv ramme

Interview med TDC's chef for koncern-HR, underdirektør Peer Schaumburg-Müller

## TDC: For at behandle folk ens, må man behandle dem forskelligt

I foråret 2004 var TDC i pressen for at have indgået en overenskomst med deres AC'ere, som bl.a. gjorde op med begrebet barns første sygedag. Aftalen var opsigtsvækkende, idet den kræver stor gensidig fleksibilitet og tillid ledelse og medarbejdere imellem.

Nu kan TDC's AC'ere blive hjemme til de har fået løst deres pasningsproblem. I aftalen indgik også, at TDC tilbyder fuld løn 8 uger før barsel. Desuden har TDC ønsket at styrke ligestillingen, og de indbetaler hele det arbejdsgiverbetalte pensionsbeløb ved forældreorlov. I alt har TDC i Danmark ca. 16.000 medarbejdere. Aftalen omfatter i alt 1.900 akademiske medarbejdere, som er organiseret i IDA, DJØF, Civiløkonomerne og Dansk Magisterforening under AC. Vi har opsøgt TDC's chef for koncern-HR, underdirektør Peer Schaumburg-Müller for at få baggrunden for aftalen.

Jeg har fundet et par fotos fra TDC's arkiv på jeres hjemmeside. Dette foto viser telefonistbetjeningen og er vel omkring 100 år gammelt. Hvad var forskellen på ansættelsesforhold og personalepolitik dengang og nu?

Peer Schaumburg-Müller: I en virksomhed som vores er meget anderledes. Vi har været præget af at være underlagt det offentlige reguleringsområde. Dengang var der mange, der

lavede det samme, og man betragtede medarbejderne som et kollektiv, som skulle behandles ens ud fra rigide regler. I dag er der meget mere individualitet i TDC, men aftalerne foregår alligevel i en kollektiv ramme. I dag siger vi, at "for at behandle folk ens, må man behandle dem forskelligt". Vi ønsker at se medarbejderne som individer og hele mennesker. I det hele taget er tendensen på arbejdsmarkedet, at man er "sig selv".

#### Hvis hver enkelt medarbejder er sig selv, hvordan kan man så forhandle med f.eks. 700 "sig selv" ingeniører?

PS-M: Flexibilitet er nøgleordet, og flexibiliteten skal komme fra begge sider. Bestræbelserne på flexibilitet fremmer dialog, forståelse og tilfredshed mellem parterne. I det hele taget har vi et meget fint forhandlingsklima med AC-gruppen, og man kan nok mere karakterisere det som et samarbejde, som foregår i et tillidsfuldt klima og miljø.

#### Hvad var baggrunden for, at I indgik en aftale med en medarbejdergruppe om at lave specielle ordninger ved børns sygdom osv.?

PS-M: Det startede som et overenskomstkrav, der gik ud på, at medarbejderne ville have frihed ved børns første to sygedage. Det syntes vi imidlertid var et perspektivløst krav, for det ville låse os for meget fast i nogle rammer, som ikke var tilfredsstillende for nogle af parterne. Her kigger vi igen på vores personalepolitik, hvor et centralt punkt hedder, at vi "prioriterer sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv højt". Nogle af vores medarbejdere vil hurtigt kunne finde en alternativ pasningsmulighed for deres syge barn, mens det for andre medarbejdere i andre situationer vil give mere mening for dem at kunne blive hjemme længere end to dage. Vores aftalesæt er nogle overordnede rammer, men som jeg sagde tidli-



Peer Schaumburg-Müller: Vi ønsker at se medarbejderne som individer og hele mennesker. I det hele taget er tendensen på arbejdsmarkedet, at man er "sig selv"

gere, så skal man altså behandle folk forskelligt for at behandle dem ens. Så godt som alle vores AC'ere har en hjemme-pc med opkobling til TDC's systemer. Derfor kan de ofte løse deres opgaver på en fleksibel måde.

#### Hvordan understøtter aftalen TDC's forretningsmæssige mål?

PS-M: Den samlede overenskomsthøring skal balancere. Tidligere var der frihed ved mindreårige børns første sygedag, men mindreårige blev dengang defineret som børn under 18 år. Det har vi med den nye aftale lavet om til 14 år. Som sagt ønsker vi en balance mellem arbejdsliv og privatliv. Gruppen af AC'er har principielt ingen øvre arbejdstid, og arbejdet skulle tidligere udføres i tidsrummet 8-18. Denne passus er

nu væk, og vi er hos TDC principielt ligeglade med, hvornår arbejdet bliver udført. Det vigtigste er, at det bliver udført, og det er op til den enkelte medarbejder at tilrettelægge sit arbejde, så det passer ind i arbejds- og privatlivet. Arbejdstid er noget, som kan skifte mellem forskellige livssituationer.

### Hvordan sikrer I jer hos TDC, at medarbejderne ikke ligger hjemme på sofaen hele dagen?

PS-M: Flexibilitet er noget, vi prioriterer højt, og flexibilitet kræver ledelse. Vi har arbejdet meget med lederrollen. Personaleansvaret ligger decentralt hos den enkelte leder ude i organisationen – det er ikke noget vi styrer centralt. Den enkelte leder skal desuden coache medarbejderne.

### Kan man forestille sig lignende aftaler med andre personalegrupper end AC'erne?

PS-M: Det skal understøtte vores forretningsmæssige mål, og der skal være en gensidighed i en sådan aftale. AC'erne er som personalegruppe karakteristiske ved at deres arbejde ved fravær ikke bliver udført af andre. De har heller ingen højeste arbejdstid. Ved vores andre personalegrupper vil det være svært for vores kunder ikke at få deres ordre udført med det samme på grund af en medarbejders fravær. Derfor vil det være svært at få det til at balancere i forhold til de forretningsmæssige mål.

### I har forhandlet disse ting i en overenskomst – kunne man forestille sig, at de blev til en generel personalepolitik?

PS-M: Ja, det går begge veje - overenskomster og personalepolitik påvirker hinanden gensidigt. Lad mig give et eksempel: i en række af vores tidligere overenskomster havde vi et punkt om, at vi betalte konsultationer hos kiropraktiker. Dette har vi nu fjernet fra overenskomsterne og overført til persona-

lepolitikken. Man prøver noget af på enkeltoverenskomster, som man så senere kan overføre til en personalepolitik. Omvendt kan et personalepolitisk punkt også inspirere til en overenskomst – det kan ligefrem være svært senere at se, om noget startede det ene eller andet sted.

### Hvad ser du som fremtidens personalepolitiske temaer hos TDC?

PS-M: Det bliver at behandle folk mere individuelt, og så er det uddannelse. Uddannelse er i dag et personalepolitisk emne, men er på vej til at blive et overenskomstpunkt. Tendensen går i retning af, at medarbejderne ønsker mere selvvalgt uddannelse, og at det skal være i en ramme indenfor den individuelle kompetenceudvikling. Vi er i en skarp konkurrencesituation. Dækningsbidragene falder, og investorerne kræver overskud. Derfor er der tale om uddannelse, som skal kunne bruges her og nu. Medarbejderne vil gerne udvise flexibilitet, men vil have uddannelse i stedet.

### Har du nogle råd til andre virksomheder, som f.eks. vil forhandle sådanne fleksible løsninger med medarbejderne?

PS-M: Man skal først og fremmest ville det som virksomhed. Dernæst skal man være enige om hensigten, og endelig skal organisationer være styret decentralt. Ledelse og coaching er helt uomgængelige forudsætninger.

### Hvad mener du med, at man skal ville det som virksomhed?

PS-M: Hos TDC har vi et projekt kørende, som hedder ”Far på orlov”. Vi ønsker at fremme, at mænd tager barsels- og forældreorlov. Vi mener, at vi på den måde får mere hele medarbejdere. Heri ligger der et kønspolitisk element, og det sender et signal til omverdenen om, at TDC er en god og attraktiv arbejdsplads.

Det skyldes også, at vi har erfaret, at der er et uudnyttet potentiale i kvindelige ledere. Vi har lavet nogle klimaundersøgelser rundt omkring i virksomheden, og de giver et tydeligt fingerpeg om, at der er mere tilfredshed med kvindelige end mandlige ledere. Det viser sig endvidere, at det ikke blot er kvinder, der foretrækker kvindelige ledere – det gør mændene også. Nu kan man selvfølgelig indvende, at når vi har så få kvindelige ledere, er det udelukkende de bedste, men vi tror, at der er et potentiale. Derfor laver vi talentspotting blandt kvindelige lederemner. Det foregår blandt kvindelige ledere på lavere niveauer, og de kan få en coach tilknyttet til at udvikle deres lederpotentialer.

### ***TDC's koncernpersonalepolitik***

- TDC ønsker en kultur, der afspejler det fælles værdigrundlag
- TDC har tillid til medarbejderne og giver dem ansvar
- TDC prioriterer personlig og faglig udvikling højt
- TDC prioriterer sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv højt
- TDC giver lige muligheder for alle
- TDC vægter rummelighed, tolerance og social ansvarlighed højt

## **2. Del: Årsrapport 2003**

Samarbejdsnævnets hjemmeside:  
[www.samarbejdsnaevnet.dk](http://www.samarbejdsnaevnet.dk)

På hjemmesiden er der adgang til oplysninger om

- Samarbejdsaftalen
- Samarbejdsnævnet
- Konsulenttjenesten
- Samarbejdsnævnets udgivelser, materialer, pjecer m.m.
- Nyheder
- Samarbejdstemaer
- Engelsk version af Samarbejdsaftalen

Hjemmesiden er tænkt som et stykke praktisk værktøj for primært medlemmer af samarbejdsudvalgene på virksomhederne. Det er nemt at komme i kontakt med samarbejdskonsulenterne i sin branche. Det er muligt at bestille pjecer og materialer direkte, ligesom det er muligt at downloade relevante og centrale tekster og afsnit fra Samarbejdsaftalen og tema-publikationerne efter aktuelt behov. På nyhedssiden kan man holde sig à jour med udviklingen på samarbejdsområdet.

Samarbejdsnævnets hjemmeside er et supplement til den vejledning og oplysning, der i øvrigt fra Nævnets side foregår over for samarbejdsudvalgene.

Samarbejdsnævnet forudsætter, at der i SU er lige adgang for alle til oplysningerne på hjemmesiden.

Honorar for deltagelse i samarbejdsudvalgsmøder uden for normal arbejdstid er p.t.: 215 kr.

Honoraret gælder pr. mødedeltager for møder i samarbejdsudvalg holdt uden for normal arbejdstid og uanset mødets varighed.

Der skal gøres opmærksom på, at der på industrioverenskomstens område gælder andre regler.

Samarbejdsnævnets udgivelser

Nedenstående vil kunne rekvireres af samarbejdsudvalgene som inspiration i det daglige arbejde og som støtte til behandlingen af relevante temaer:

- Samarbejdsaftalen af 9. juni 1986  
Udgave 2001
- Cooperation Agreement  
Samarbejdsaftalen af 1986 i engelsk oversættelse
- Årsrapport '90  
Tema: SU og uddannelse
- Årsrapport '91  
Tema: Virksomhed og vækst – veje til fornyelse
- Årsrapport '92  
Tema: Samarbejde om fælles værdier
- Årsrapport '93  
Tema: Dialog
- Årsrapport '94  
Tema: Forandring
- Årsrapport '95  
Tema: Samarbejdsnævnets SU-undersøgelse 1995
- Årsrapport '96  
Tema: Samarbejdsaftalen som eksempel på Den Danske Model – set i internationalt perspektiv

- Årsrapport '97  
Tema: SU team & inspirator – selvforvaltende produktionsgrupper
- Årsrapport '98  
Tema: Etnisk ligestilling
- Årsrapport '99  
Tema: Information og kommunikation
- Årsrapport 2000  
Tema: Vision og Værdier
- Årsrapport 2001  
Tema: Det psykiske arbejdsmiljø
- Årsrapport 2002  
Tema: Det moderne SU – og samarbejdets vilkår på fremtidens arbejdsplads
- De gode eksemplers klub  
En del-rapport om et års erfa-arbejde omkring ledelse og samarbejde om teknologisk fornyelse
- Samarbejdsaftalen i arbejdstøjet  
8 danske virksomheders erfaringer med ledelse og samarbejde om udvikling og fornyelse
- Ligebehandling – en opgave for SU  
Indfaldsvinkler og idéer til en konstruktiv diskussion i SU om temaet ligebehandling
- Alkohol på arbejdspladsen  
Forslag og inspiration til en personalepolitik om alkohol på arbejdspladsen
- HIV/AIDS på arbejdspladsen  
Forslag til AIDS-politik på virksomhederne
- Etnisk ligebehandling  
Inspiration og støtte til en åben, fordomsfri dialog i SU om etnisk ligebehandling
- Idéblade vedr. Start af SU  
7 ideblade som støtte og inspiration ved opstart og etablering af SU

## Kontakt til konsulenttjenesten

### Samarbejdsnævnets sekretariat

Dansk Arbejdsgiverforening  
Vester Voldgade 113 1790 København V  
Chefkonsulent Ole Risak  
Tlf.: 33389284,  
Mobil: 29200284  
E-mail: olr@da.dk

Landsorganisationen i Danmark  
Islands Brygge 32 D, Postboks 340  
2300 København S  
Konsulent Majbritt Schøning  
Tlf.: 35246021,  
Mobil: 20 12 26 02  
E-mail: msc@lo.dk

Medlemmer af SU på virksomheder inden for industriens område retter henvendelse til:

Dansk Industri  
1787 København V  
Tlf. 33 77 33 77  
Chefkonsulent Niels Sejersén  
Samarbejdskonsulent Susanne Borch Fürstenberg  
eller til

CO-Industri  
Vester Søgade 12, 2.  
1790 København V  
Tlf. 33 63 80 00  
Konsulent Benny Jensen  
Konsulent Ole Larsén  
Konsulent Peter Dragsbæk

Medlemmer af SU på virksomheder på de øvrige brancheområder retter henvendelse til:

Dansk Arbejdsgiverforening  
Vester Voldgade 113  
1790 København V  
Tlf. 33 38 92 84  
Chefkonsulent Ole Risak

eller til

Dansk Handel & Service  
Vester Farimagsgade 19, Postboks 500  
1506 København V  
Tlf.: 33 74 63 15  
Konsulent Christian Hjorth-Hansen

eller til

BAT-Kartellet  
Kampmannsgade 4, Postboks 392  
1790 København V  
Tlf. 33 97 22 42  
Sekretariatschef Gunde Odgaard  
Konsulent Ulrik Spannow

eller til

Grafisk Industri- & Medie Kartel  
Weidekampsgade 8, Postboks 470  
0900 København C  
Tlf. 33 30 44 32  
Kartelsekretær Flemming Johannesen

eller til

HK Privat  
Weidekampsgade 8, Postboks 470  
0900 København C  
Tlf.: 33 30 47 75  
Medbestemmelseskonsulent Kurt Bosse

eller til

HANDELSKARTELLET I DANMARK  
C.F. Richs Vej 103  
2000 Frederiksberg  
Tlf.: 38 18 20 18  
Konsulent Susie Kristensen

eller til

Specialarbejderforbundet i Danmark  
(Transport/SiD og NNF-området)  
Kampmannsgade 4, Postboks 392  
1790 København V  
Tlf. 33 14 21 40  
Konsulent Finn Liisborg

eller til

Landsorganisationen i Danmark  
Islands Brygge 32 D, Postboks 340  
2300 København S  
Tlf. 35 24 60 00  
Konsulent Majbritt Schøning

I tvivlstilfælde rettes henvendelse til LO eller DA.  
Samarbejdsnævnets sammensætning 2003

Underdirektør Povl-Christian Jensen  
(formand for Samarbejdsnævnet)  
Dansk Arbejdsgiverforening

Sekretær Ib Wistisen  
(næstformand i Samarbejdsnævnet)  
Landsorganisationen i Danmark  
I øvrigt udpeget af DA:  
Vicedirektør Bolette Christensen  
Dansk Industri

Adm. direktør Preben Albæk Petersen  
HTS Arbejdsgiverforeningen  
I øvrigt udpeget af LO:  
Sektorformand Jørgen Hoppe  
HK-Handel  
HANDELSKARTELLET I DANMARK

Gruppeformand Børge Frederiksen  
Specialarbejderforbundet i Danmark  
CO-Industri  
Udpeget af Ledernes Hovedorganisation:  
Adm. direktør Svend Askær  
Ledernes Hovedorganisation