

MAGASINET

GRAFISK ARBEJDSMILJØ

OM ARBEJDSMILJØ I DEN GRAFISKE BRANCHE

46. NUMMER · JUNI 2019

SÆRNUMMER OM: "EN BRANCHE I FORANDRING"



FORANDRING ELLER FORFALD?

FRA LUKKET LAND TIL ÅBEN BOG

SÅDAN SKABER DU TRYGHED

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**
- 5 Forandring eller forfald**
Vi følger op på artiklen om Peterson Packaging fra 2016. Hvordan går det virksomheden i dag? Har de fået styr på arbejdsmiljøet siden dengang?
- 6 Gammel i gårde, ældre i sikkerhed**
- 10 De ældre er frontløbere**
- 15 Fra lukket land, til åben bog**
Hos Kailow har de fundet en ny måde at håndtere kemien på. Måske kan metoden også bruges på jeres virksomhed.
- 16 Nye maskiner kræver ny viden**
- 20 Når kemien er god**
- 24 Fusion eller fallit**
Fusioner er blevet almindelig i en branche, der konstant er under pres. Læs om, hvordan de tackler en fusion på Sjællandske Medier.
- 24 Langsomt, men sikkert**
- 26 Sådan skaber du tryghed i en utryk branche**
- 31 En god modtagelse**
- 32 Citater fra medlemmerne**

MAGASINET GRAFISK ARBEJDSMILJØ

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. 46, 2019

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

EN BRANCHE I EVIG BEVÆGELSE KRÆVER FOKUS PÅ ARBEJDSMILJØET

I dette nye og sidste nummer af Magasinet Grafisk Arbejdsmiljø tager vi tilbage i tiden. Vi har besøgt virksomheder, som vi har skrevet om i tidligere numre, for at finde ud af, om de fik løst deres udfordringer fra dengang? Og for at finde ud af, hvordan det går virksomhederne i dag?

De tre virksomheder, vi har besøgt, har alle gennemgået store forandringer siden dengang. "Forandring og tilpasning er blevet en del af hverdagen i den grafiske branche," konkluderer Torben Dalby Larsen fra Sjællandske Medier, og det kan de også godt genkende både på Kailow Graphic og på Peterson Packaging.

Virksomhederne har også erfaret, at de mange og konstante forandringer stiller nye krav til håndteringen af arbejdsmiljøet. De har været både innovative og kreative for at få arbejdsmiljø og forandringer til at gå op i en højere enhed. Mens fusioner, nedskæringer, udvidelser, ny kemi og nye maskiner skyller ind over branchen, er bevidstheden om, at arbejdsmiljøet er et fælles ansvar, også vokset. I dette nummer kan du læse om, hvordan det er lykkedes virksomhedernes at holde fokus på arbejdsmiljøarbejdet.

Redaktionen bag Magasinet Grafisk Arbejdsmiljø ønsker jer god fornøjelse med magasinet og siger tak til alle vores læsere. I har været fantastiske til at give respons og komme med gode ideer til emner, vi skulle skrive om i årenes løb. Det har været en fornøjelse at skrive til jer.

**”Det jeg ved om arbejdsmiljø og sikkerhed,
har jeg lært på skolen. Jeg vidste intet om
praksis, før jeg kom her.
Nu lærer min makker mig at gøre det på
den mest sikre måde helt fra starten.
Jeg tænker ikke engang over det.”**

Kasper Søgaard 23 år. Lærling hos Peterson Pacaging

Forandring eller **forfald?**

Peterson Packaging stod midt i en forandringsproces sidst Magasinet Grafisk Arbejdsmiljø var på besøg. Den nye direktør havde mildest talt hænderne fulde. Nu, et salg og to sæsoner senere, er vi tilbage for at snakke om, hvad de har lært af forandringsprocesserne.

Af Pia Olsen/Citat.

For to år siden lagde Magasinet Grafisk Arbejdsmiljø vejen omkring Randers for at besøge emballagefabrikken Peterson Packaging. Her mødte vi en nyansat direktør, der stod i forandringsproces til halsen. Virksomhedens to afdelinger var for nyligt blevet til én. Næstved-afdelingen var flyttet til Randers. Der var kommet nye ansatte og nye maskiner. Virksomheden havde desværre også slået sin egen rekord i arbejdsulykker. Og de mange forandringer skabte fejl af den dyre slags, nemlig den slags, som gjorde kunderne utilfredse.

Den nye direktør Torben Stabell var godt klar over, hvad problemerne skyldtes:

”Ved sammenlægningen af de to fabrikker mistede vi en del af de ældre erfaringer medarbejdere. Der er langt fra Næstved til Randers, og mange valgte ikke at følge med. Det har medført et massivt videnstab, der sætter sig igennem på alle niveauer i virksomheden ikke mindst i forhold til arbejdssikkerheden. Det giver os nogle enorme udfordringer,” sagde Torben Stabell dengang.

En af løsningsmodellerne, som Torben Stabell brugte dengang, var at danne makkerpar af unge og ældre medarbejdere, der arbejdede fast sammen. Tanken var, at de ældre medarbejders erfaringer skulle have en afsmittende effekt på de yngre medarbejdere.

”De ældre medarbejdere har indarbejdet sikkerheden og arbejdsmiljøforholdsreglerne i deres arbejdsrutiner, og vi håber, at det smitter af på de arbejdsrutiner, de unge får,” sagde Torben Stabell.

For nylig tog vi tilbage til virksomheden for at finde ud af, hvordan det så går nu. Og det viste sig, at virksomheden fortsat er i gang med store forandringer:

”I en kort periode så det ud som om, der var ro på, men så blev vi solgt, og det betød nye ressourcer til virksomheden. Men det betød også nye medarbejdere, nye maskiner og nye arbejdstider.

Heldigvis føler jeg, at vi fortsat kan bruge erfaringerne fra vores sammenlægning til at håndtere mange af de udfordringer, vi står i nu,” siger Torben Stabell. Læs artiklen fra dengang og nu, og find ud af, hvordan de har fået styr på arbejdssikkerheden på Peterson Packaging.

Dengang i 2016

Gammel i gårde – ældre i sikkerhed

Ældre medarbejdere har en uundværlig viden om arbejdspladsen. De sikrer både stabilitet og kvalitet. Det har virksomheden Peterson Packaging erfaret – men først da de mistede dem.

Af Pia Olsen/Citat
Foto: Thomas Søndergaard

OM PETERSON PACKAGING

Virksomheden ligger i Randers og producerer papir, pap og emballage blandt andet til fødevarerindustrien.

Virksomheden blev startet 1801 i den norske by Moss, men af en dansk købmand, Momme Peterson. Oprindeligt var det en familievirksomhed, men siden er den vokset til koncernstørrelse med afdelinger i både Sverige, Norge og Danmark.

I 2016 blev Peterson Packaging opkøbt af VPK Packaging Group. Og i dag er Peterson Packaging en selvstændig virksomhed, ejet af VPK.



Side om side står høje stabler med emballage. Trucks bevæger sig smidigt ind og ud mellem stablerne og hinanden. Medarbejdere går gennem hallen af afmærkede stier, maskiner bliver fodret og tømt af medarbejdere.

Vi befinder os på emballagevirksomheden Peterson Packaging i Randers. En virksomhed der for ganske kort tid siden har gennemgået store forandringer. I 2014 blev virksomhedens afdeling i Næstved nemlig lukket, og maskiner og arbejdsopgaver fra Næstved-afdelingen blev flyttet til Randers.

Ved sammenlægningen af de to fabrikker mistede Peterson Packaging en stor del af deres ældre erfarne medarbejdere. Det var et massivt videnstab, der satte sig igennem på alle niveauer i virksomheden ikke mindst i forhold til arbejdssikkerheden. Det store videnstab og de enorme udfordringer, som det gav, har fået virksomheden til i langt højere grad at have fokus på de ressourcer, de ældre medarbejdere repræsenterer.

Nye udfordringer

Sammenlægningen af de to store fabrikker gav mange udfordringer.

”Der blev ansat masser af nye medarbejdere, og vi stod med nye maskiner, som skulle implementeres i vores virksomhed, der skulle skabes nye arbejdsrutiner, og samtidig så var alle de medarbejdere fra Næstved, som kendte maskinerne og arbejdsprocesserne, væk,” sådan beskriver Torben Stabell situationen.

Det var en svær og til tider kaotisk tid for virksomheden, og det gik ud over både produktion og arbejdsmiljø.

”Når så meget viden forsvinder ud af en virksomhed på en gang, så kan det mærkes i alle led af virksomheden, og det kan kunderne selvfølgelig også mærke. Derfor var mit fokus først og fremmest på at tage hånd om kunder-

En koncentreret Peter Høegh, ved sin maskine.

ne. De er vores eksistensgrundlag. Nye medarbejdere på maskinerne betød for lang leveringstid, og det gik også ud over kvaliteten. Det skulle vi have styr på,” fortæller Torben Stabell.

Mange arbejdsulykker

Arbejdsmiljøudvalget havde også me-

get travlt som følge af omlægningen. Der lå nemlig en helt uholdbar situation og lurede ude i hallerne.

”På ganske kort tid voksede medarbejderstaben fra omkring 40 medarbejdere til over 100 medarbejdere. Og så stort et antal nye medarbejdere, der

ikke havde indarbejdet arbejdssikkerheden i deres rutiner og så samtidig stor travlhed, det kan jo næsten kun gå galt. I hvert fald gav det mange arbejdsulykker. Jeg tror, vi var helt oppe på 10 arbejdsulykker det år. Gudskelov var der kun en af dem, som var alvorlig, det var en brækket ankel. Men det var en rigtig uheldig situation, som der skulle gøres noget ved lige med det samme,” siger arbejdsmiljørepræsentant Allan Monsen.

I arbejdsmiljøudvalget var det godt klar over, hvor ressourcerne skulle hentes.

”Vi ved, at de ældre medarbejdere har indarbejdet sikkerhedsrutinerne i hver en bevægelse, de foretager. Men nu stod vi med en hel masse nye medarbejdere, og hvordan skulle vi hurtigt og effektivt få formidlet arbejdssikkerheden til dem. Det er jo ikke altid nok bare at tegne og fortælle om arbejdssikkerhed, for når dagligdagen først er i gang, og tingene går hurtigt, så skal sikkerheden sidde på ryggraden,” forklarer Allan Monsen.

Ung og ældre et perfekt makkerpar

De ældre medarbejdere har en viden og erfaring, som de unge ikke har.

”Vi fik den idé at matche unge og ældre i makkerpar, der kunne arbejde sammen ved maskinerne. Du unge medarbejdere bliver nu oplært af de ældre. Og det fungerer super fint. Det har en meget stor fordel også i forhold til arbejdssikkerheden, for sikkerheden sidder på ryggraden af de ældre, og så lærer de det videre til de unge. De unge får ikke tillagt sig ”unoder”,

fordi de lærer at gøre det rigtigt og sikkert fra starten,” siger Allan Monsen

Det er ikke kun arbejdssikkerheden, der nyder godt af kombinationen ung og ældre.

Det er en rigtig god kombination med en ung og en ældre medarbejder. De unge er jo hurtigløberne, hvor det er de ældre, der har kompetencerne, så også hvad produktionen angår er det en effektiv måde at arbejde på,” siger Torben Stabell og fortsætter:

”I dag er produktionen så tilpas kompliceret, at man ikke uden videre kan overføre erfaringer fra ét arbejdsområde til et andet. Jeg kommer selv fra metalbranchen og har erfaret, at det er noget helt andet at producere emballage. Derfor er de ældre medarbejdere så vigtige for virksomheden. De kender produktionen til bunds, de har styr på detaljerne og forstår materialet på en måde, som man kun kommer til ved mange års erfaring,” forklarer Torben Stabell.

Og så er der også den fordel ved at koble

unge og ældre sammen, at mange unge ikke kun skal lære selve arbejdet.

”De skal også lære, hvordan man begår sig på en arbejdsplads helt generelt. Og her kan de ældre medarbejders vejledning være guld værd,” tilføjer Torben Stabell.

Der er dog også udfordringer ved at kombinere ung og ældre.

”Hvis ordningen skal fungere, skal man finde nogle af de ældre medarbejdere, der har lyst til at formidle, og som kan lære fra sig. Vi har haft folk her på virksomheden, som måske nok kender maskinerne ind og ud, men hvis de ikke har lyst til at lære fra sig, så fungerer det ikke,” siger Torben Stabell.

Ældre som vikar

Sommerferie, det skal medarbejderne jo have, og på Peterson Packaging har de fundet en rigtig god vikar-løsning.

”Vi har simpelthen fået den ordning med nogle af virksomhedens pensionerede medarbejdere, at de kommer ind som vikarer i sommerferien. Det fun-

gerer perfekt. De kender maskinerne og kan holde produktionen i gang uden problemer, og de kræver ikke oplæring. Og pensionisterne nyder også at være tilbage for en kort periode. Nogle af dem er ligefrem selv kommet og har spurgt om de skal afsætte tid til at vikariere for os igen i år. Det er en win-win situation,” forklarer Torben Stabell

Også i forhold til arbejdsmiljøet er der fordele ved ordningen med pensionisterne.

”Det giver en stor tryghed for mig som arbejdsmiljørepræsentant.

Normalt er det jo eksempelvis vikarerne, der kan være en ”hovedpine”, fordi de ikke kender virksomheden så godt og måske ikke har helt styr på, hvordan maskinerne skal håndteres. Men når det er pensionisterne, der afløser, så kan jeg slappe af, for så ved jeg, at der er styr på det,” siger Allan Monsen.



Arbejdsmiljørepræsentant Allan Monsen (til venstre) og fabrikschef Torben Stabell, arbejder tæt sammen for at forbedre arbejdsmiljøet.



Klare færdselsregler i fabrikskøkken, betyder færre ulykker.

2018

De ældre er frontløbere

De ældre medarbejdere sikrer det gode arbejdsmiljø og stabiliserer hverdagen. Den erfaring gjorde de sig på virksomheden Peterson Packaging. Derfor er de erfarne medarbejdere blevet en bevidst del af al forandring på arbejdspladsen.

Af Pia Olsen/Citat.

For to år siden, da Magasinet Grafisk Arbejdsmiljø besøgte Peterson Packaging, var Torben Stabell ny i direktørstolen, og han havde ikke ret meget tid til at sidde i den. Virksomheden var nemlig i fuld gang med en kæmpe forandringsproces, og han havde hænderne fulde af udfordringer.

"To virksomheder blev til én, da vi flyttede Næstved-afdelingen til Randers. Vi flyttede maskinerne fra Næstved og hertil, men medarbejderne, der kendte maskinerne flyttede ikke med. Det er en kæmpe udfordring at stå med maskiner, som ingen af os rigtigt kender. Samtidig ansatte vi en hel masse nye medarbejdere, og de kendte hverken maskinerne

eller materialet," husker Torben Stabell. Den store omvæltning gjorde, at virksomheden desværre slog sin egen rekord i arbejdsulykker. Hele 10 arbejdsulykker på et år viste med al tydelighed, at der var behov for nye løsninger.

"En af de løsninger, vi valgte, var at sætte unge medarbejdere til at arbejde

sammen med en ældre erfaren medarbejder. Tanken bag makkerordningen var, at de ældre medarbejdere allerede har indarbejdet gode og sikre arbejdsrutiner, og vores håb var, at de ville give de gode rutiner videre til de nye, og at det ville have en positiv effekt på sikkerheden," fortæller Allan Monsen, som dengang var arbejdsmiljørepræsentant.

Ordningen lod til at virke, for antallet af arbejdsulykker faldt. Og ordningen viste sig at have flere gode effekter.

"Ordningen styrker dialogen mellem de unge og de ældre, eller mellem de nye og de erfarne medarbejdere. Og det var rigtig godt for det psykiske arbejdsmiljø," fortæller Allan Monsen.

Siden sidst

Torben Stabell er ikke længere ny i direktørstolen, men han har stadig ikke tid til at sidde i den. For et år siden blev Peterson Packaging nemlig en del af VPK Packaging og virksomheden er igen i gang med at forandre sig.

"Med opkøbet har vi fået tilført nye ressourcer, og det styrker virksomheden, men det betyder også nye og store forandringer. Vi har fået tre nye maskiner indenfor det sidste år, og vi er begyndt at arbejde i treholdsskift. Samtidig har vi fået masser af nye medarbejdere, der skal læres op, og vi skal alle lære de nye maskiner at kende," fortæller Torben Stabell, som på trods af de store udfordringer føler, at de var klædt bedre på til den her forandringsproces, end den de var igennem sidst, vi var på besøg.

"I denne omgang var vi klar fra starten til at håndtere de arbejdsmiljømæssige udfordringer, der kunne komme. Vi ved jo fra sidst, at det var en typisk situation, der kunne betyde øget risiko for arbejdsulykker, og vi ville gerne undgå en gentagelse af sidste gang," siger Torben Stabell.

Som en del af det præventive arbejde har virksomheden holdt fast i makkerordningen.

"Det er blevet en fast rutine for os at oplære de unge i gode arbejdsrutiner ved at sætte dem sammen med en ældre/erfaren medarbejder. Der er ingen tvivl om, at det har en positiv indflydelse på både sikkerheden og på arbejdsmiljøet som sådan. De nye lærer både gode rutiner og gode omgangsformer og en god tone," fortæller Allan Monsen.

Oplæringen er vigtig for os

På en virksomhed, hvor en stor del af arbejdskraften er ufaglært, er oplæringen vigtig.

"Mange af de unge, der kommer her, er ikke faglærte. Det kan der være mange grunde til, men det er ofte svært at finde en læreplads. Derfor er det også ekstra vigtigt for os, at folk bliver godt oplært. Og drivkraften i oplæringen er de ældre og erfarne medarbejdere. Det er dem, der kender maskinerne og ved, hvordan materialet opfører sig. De hører den mindste lille mislyd i maskinerne og ved, at der skal tages hånd om det med det samme," siger Allan Monsen.

Det er ikke kun selve arbejdet, der skal læres, når man er ung.

"Vi tog 15 unge mennesker ind her for nylig. Og de er vant til fra skolen, at de gerne må have op til 20 procents fravær. Men sådan er det jo ikke her. Og her er det de ældre medarbejdere, der på en stille og rolig måde forklarer de unge, hvem det går ud over, når de er væk. Det er også de ældre, der på lønningsdagen siger, "husk nu at du også skal kunne møde på arbejde i morgen". Og så får de unge helt naturlig en fornuftig tone, fordi det har de ældre jo, og det smitter af på dem. Det tager cirka 6 måneder, så går det pludselig bedre med de unge. Så har de lært at begå sig på arbejdspladsen," siger Allan Monsen.

Men det er ikke alle ældre medarbejdere, der egner sig til at lære de unge op.

"Vi er opmærksomme på, at ikke alle vores erfarne medarbejder egner sig til at lære de unge op. Først og fremmest skal man jo have lyst til det. Det skal være en god oplevelse både for den unge og den erfarne," siger Torben Stabell.

Nye maskiner, gamle ansatte

Nye maskiner betyder nye arbejdsrutiner og nye udfordringer.

"Siden vi blev opkøbt, har vi fået nye maskiner. Det er maskiner, der styrker produktionen, men de kræver også oplæring. Og selvom vi har ansat masser af unge medarbejdere, så er det ikke dem, vi sætter til de nye maskiner. Vi har valgt at starte med at uddanne de erfarne medarbejdere. De er vant til at arbejde med bølgepap og ved, hvordan det opfører sig i maskinerne. Pap er skrøbeligt, og de ældre har det jeg kalder feeling for produktionen. Det er ekstremt vigtigt for en virksomhed som vores. De opfatter den mindste afvi-

gelse, og derfor kan de langt hurtigere få de nye maskiner til at fungere,” siger Torben Stabell, der ikke ser den øgede digitalisering som et problem i forhold til de ældre medarbejdere.

”Det er en udbredt fordom, at ældre har det sværere med den digitaliserede del af arbejdet. Det synes jeg slet ikke passer. Det er ikke det, vi oplever her. Tværtimod. Jeg oplever, at de ældre går til læringsprocessen med en stor koncentration og seriøsitet. Derfor er det dem, vi vælger at investere i. Det er dem, vi sender afsted til udlandet på oplæring i England og andre steder. Så kommer de hjem og lærer de andre op. jeg oplever egentlig helt konsekvent, at det er de ældre medarbejdere, der går forrest i den forandringsproces, vi står i. Når de erfarne medarbejdere er oplært, så er det dem, der i vid udstrækning oplærer de unge. De unge får selvfølgelig også kurser, og når de så er blevet uddannet, så bliver de sluppet fri, og så de kan lære af deres fejl,” siger Torben Stabell.

De ældre er indstillet på forandring.

”Mange af dem har virkelig taget imod de nye udfordringer med entusiasme. De ældre har en baggrundsviden, der gør, at de hurtigere kan forstå de nye måder at gøre tingene på. Og så er de også meget indstillet på at yde en indsats.” siger Allan Monsen.

Ingen arbejdsulykker

På trods af nye medarbejdere, nye maskiner og treholdsskift har de ikke registreret en stigning i arbejdsulykkerne på Peterson.

”Det er de ældre medarbejders fortjeneste, at vi ikke har haft ulykker. Forebyggelsen af arbejdsulykker foregår altså ikke ved skrivebordet, men ude i produktionen. De holder kursen og yder en kæmpe indsats i forhold til arbejdssikkerheden. Vi kan tydeligt se, at når ulykkerne sker, så er det som oftest de unge, der er involverede. Men vi er meget opmærksomme på det. Ingen af os ønsker en gentagelse af det, der skete sidste gang. Vi ved alle, hvad ulykkerne koster, økonomisk og især menneskeligt,” siger Allan Monsen.

Treholdsskift, en ny udfordring

De sidste nye maskiner blev installeret på Peterson Packaging i januar. Og medarbejderne er stadig ved at lære dem at kende. Samtidig er de også begyndt at arbejde i treholdsskift.

”De nye maskiner skal jo holdes i gang, så vi er begyndt at arbejde i treholdsskift. Det er virkelig en stor forandring, vi er i gang med. Og jeg kan godt mærke på medarbejderne og mig selv, at forandringerne har stået i kø de sidste mange år,” siger Torben Stabell, der forsøger at dæmme op for frustrationen i medarbejderstaben.

”Vi har alle nemmere ved at blive frustrerede efter så mange års forandringsproces. Vi er jo alle trukket ud af vores komfort zone, og udmattelsen kommer til udtryk som frustration. Det tager tid at lande på begge ben, når alle arbejdsrutiner bliver ændret. Vi er ved at blive en moderne virksomhed, og det skal nok blive godt. Og undervejs gælder det om at holde fast i et godt og sikkert arbejdsmiljø. Det synes jeg faktisk, at vi bruger mange ressourcer på,” siger Torben Stabell.

Information er en af måderne Torben Stabell forsøger at imødekomme frustrationen på.

”Jeg forsøger som leder at dæmme lidt op for frustrationerne ved hele tiden at holde medarbejderne informerede. Jeg holder såkaldte ølkaassemøder, hvor jeg trommer folk sammen helt uhøjtideligt og lige informerer dem om det aktuelle. Og vi hænger opslag op med information. Det hjælper folk til at orientere sig i alt det nye og gør, at de ved, hvor vi er på vej hen. Det tror jeg er ekstremt vigtigt

i sådan en proces som vores,” siger Torben Stabell.

Sikkerheden skal følge med

Fremtiden byder på flere forandringer, for virksomheden er nemlig i gang med at blive hygiejnecertificeret, så de kan lave emballage til fødevarer. Men nogle forandringer arbejder i sikkerhedens tjeneste.

”Sikkerhedskravene til de nye maskiner er meget høje, og det er med til at give arbejdssikkerheden et løft. Det er også med til at skærpe fokus på sikkerheden. Og så er vi naturligvis meget opmærksomme på at registrere nærved-ulykker. Heldigvis har vi ikke haft nogle ulykker endnu,” siger Allan Monsen.



Niels Mariendal i gang med dagens arbejde.

”Som alle andre virksomheder havde vi vores sikkerhedsdatablade i et ringbind, der stod i reolen. Og der stod de som udgangspunkt godt. Men ringbind på hylder glider let ud af bevidstheden, og det er jo lige netop ikke meningen med noget så vigtigt som viden om de kemikalier, vi bruger,”

Produktionschef Michael Kjeldsmark.

Fra lukket land til åben bog

Hvordan sikrer man, at al kemi er gennemskueligt, og at alle medarbejdere ved, hvordan det skal håndteres? Det spørgsmål har arbejdsmiljøfolkene på Kailow Graphic puslet med i årevis. Har de mon fundet en løsning? Og kan din virksomhed lære af deres erfaringer?

Af Pia Olsen/Citat.

Den digitale trykmaskine på Kailow Graphic har travlt. Det forudså Mogens Kailow allerede i 2014, da Magasinet grafisk arbejdsmiljø besøgte virksomheden til en snak om kemi og deres første digitale trykmaskine.

”Behovet for digitalt tryk er stigende, og derfor skal vi selvfølgelig også have så meget viden om metoden som muligt, også i forhold til arbejdsmiljøet,” siger medejer af Kailow, Mogens Kailow.

Dengang vidste de ikke helt, hvad der var i de tonerbeholdere, de fyldte på maskinen: ”Vi har produktdatablade på den nye maskine, men bortset fra det, ved vi ikke så meget om, hvad der er i tonerbeholderne. Maskinen fungerer som et lukket system, og det er også færdigfyldte beholdere, vi fylder på maskinen,” forklarede arbejdsmiljørepræsentant Bente Larsen dengang. Men sådan er det ikke mere.

I dag ved de, hvad der er i beholderne og meget mere. Virksomheden har nemlig iværksat et forsøgsprojekt med fokus på at få alle medarbejdere inddraget i at holde styr på alt, hvad der bruges af kemikalier, i alle dele af produktionen.

”Vi vil gerne have, at medarbejderne er med til at holde styr på kemien. Ved at inddrage medarbejderne i processen, holder de også naturligt et fokus på kemien. Vi ønsker det skal være en dynamisk proces, hvor medarbejderne er med til at holde styr på og gøre opmærksom på, at nu har vi altså fået et nyt produkt og vi skal lige finde ud af, hvordan det skal håndteres,” forklarer produktionschef og CSR ansvarlig, Michael Kjeldsmark.

Ambitionen er god, og vigtig, men det er et krævende projekt. Læs mere om Kailows projekt, måske kan din virksomhed bruge erfaringerne fra Kailow.



Dengang i 2014

Nye maskiner kræver ny viden

Digitalt tryk vinder frem i stort set alle grafiske virksomheder. Med de digitale trykmaskiner følger også nye og anderledes arbejdsmiljøhensyn. Vi skal have mere viden om kemi i forbindelse med digitalt tryk.

Af Pia Olsen og Tine Vorting
Foto: Kailow



KAILOW

Digitalt tryk vinder frem. Det er en kendsgerning, og på Kailow er man naturligvis fulgt med udviklingen.

”Vi fik den første digitale trykmaskine allerede i 2003. Siden er ordrerne på det digitale bare vokset og vokset, og heldigvis er maskinerne også blevet bedre,” siger indehaver og miljøansvarlig Mogens Kailow.

På Kailow har de for længst erstattet den første digitale trykmaskine med en ny og bedre.

”Vi har en stor digital trykmaskine. Og da vi fik den, gik den sådan set bare ind som en almindelig maskine. Den blev vurderet som alle maskiner, vi får ind i produktionen,” forklarer Mogens Kailow.

CSR ansvarlig Michael Kjeldsmark uddyber: ”Den bliver vurderet i forhold til luft og varme osv. efter alle arbejdsmiljølovens forskrifter. Det er et helt rutinemæssigt tjek, som alle nye maskiner gennemgår.”

” De gange vi har haft spørgsmål med hensyn til maskinen, har vi henvendt os til forhandlerne, og de har sådan set også kunne svare os. Faktisk har vi oplevet dem meget indstillet på at levere viden til os,” siger Mogens Kailow, der dog undrer sig over, at de store arbejdsmiljømæssige krav, der stilles til digitaltryki den industrielle version, ikke gælder for alle de kontor-maskiner, som står på masser af kontorer landet over ”

Større varmeafgivelse

Der er forskel på, hvordan de digitale trykmaskiner skal behandles i forhold til offset maskinerne.

"I forhold til de almindelige offsetmaskiner er der en del større varmeproduktion med de digitale trykmaskiner. Den digitale trykmaskine, vi har anskaffet os, har et kølelegeme indeni, så den kan holde den rette temperatur. Og vi skal sørge for at holde den rette temperatur udenfor. Det skal faktisk også tænkes ind i prisen på det digitale tryk, for det er dyrt i strøm at have kø-

leelementer kørende hele tiden," siger Mogens Kailow.

I forhold til arbejdsmiljøet har virksomheden ikke oplevet de helt store forandringer med det digitale tryk.

"Vi har ikke foretaget forandringer af arbejdsmiljømæssig karakter med de digitale trykmaskiner. De er blevet tjekket som alle de andre maskiner, men ellers har vi ikke foretaget os noget," fortæller arbejdsmiljørepræsentant Bente Larsen.

Kemien er anderledes

Der er brugt rigtig mange ressourcer på at kortlægge de kemiske ingredienser i forbindelse med offsettryk, men sådan er det ikke med det digitale.

"Vi har produktdatablade på den nye maskine, men bortset fra det ved vi ikke så meget om, hvad der er i tonerbeholderne. Maskinen fungerer som et lukket system, og det er også færdigfyldte beholdere, vi fylder på maskinen. På den måde kan man sige, at vores digitale trykmaskine er meget mere uigennemskuelig end alminde-

lige offsettryk. Der er alt jo åbent, så man kan se, hvad der foregår," forklarer Bente Larsen.

"Faktisk kan jeg godt undre mig lidt over, at vi ikke går så meget op i, hvad der er i beholderne til den digitale trykmaskine, fordi vi netop går så meget op i alt muligt andet i forhold til arbejdsmiljøet," siger Michael Kjeldsmark.

Vi spørger forhandleren

Opstår der spørgsmål i hverdagen med hensyn til, hvordan maskinen funge-

rer eller andet, så er det forhandleren, der skal kunne svare.

"De gange vi har haft spørgsmål med hensyn til maskinen, har vi henvendt os til forhandlerne, og de har sådan set også kunne svare os. Faktisk har vi oplevet dem meget indstillet på at levere viden til os," siger Mogens Kailow, der dog undrer sig over, at de store arbejdsmiljømæssige krav, der stilles til digitaltryk i den industrielle version, ikke gælder for alle de kontormaskiner, som står på masser af kontorer landet over.

Fremtiden er digital

Hvis du kommer herud om tre år, så vil vi have to måske tre digitale trykmaskiner, der kører i døgndrift. For behovet er stigende, og derfor skal vi selvfølgelig også have så meget viden om metoden som muligt – også i forhold til arbejdsmiljøet," siger Mogens Kailow. Selvom offsettryk er det billigste, har digitaltryk en stor fordel. "I takt med at direct marketing vinder frem, og det gør det jo, så stiger behovet for mere målrettede materialer også. Og der har den digitale trykform den fordel, at hvert print kan være forskelligt," siger Michael Kjeldsmark.



2018 NÅR KEMIEN ER GOD



Hos Kailow Graphic i Rødovre har de styr på kemien. CLP-plakaten inspirerede dem, og nu er de i gang med et nyt projekt, der skal sikre, at alle medarbejdere har kemi på hjernen.

Af Pia Olsen/Citat.

På Kailow Graphic er de i gang med at teste nye måder at håndtere kemikalier på. Ambitionen er at fastholde medarbejdernes fokus på kemien, også når hverdagen og produktionen er i fuld gang. Projektet har kørt siden maj 2018.

”Som alle andre virksomheder havde vi vores sikkerhedsdatablade og arbejdspladsanvisningerne i et ringbind, der stod i reolen. Og der stod de som udgangspunkt godt. Men ringbind på hylder glider let ud af bevidstheden, og det er jo lige netop ikke meningen med noget så vigtigt som viden om de kemikalier, vi bruger,” siger produktionschef og CSR ansvarlig, Michael Kjeldsmark, som er en af dem, der i samarbejde med Grakom har været med til at finde en ny måde at dele viden om kemi på i virksomheden.

”Vi var klar over, at mappen bare stod der, fordi det skal den i tilfælde af fx en ulykke. Vi vidste selvfølgelig godt, hvad der stod i den, fordi vi havde ret godt styr på udarbejdelse af diverse arbejdspladsbrugsanvisninger. Men hos os har vi konstant fokus på bedre arbejdsmiljø, og derfor ville vi gerne have viden om kemien ud der, hvor den bliver brugt. Her så vi den nye plakat-vejledning fra Grafisk BAR som en god løsning, og derfor hænger vores CLP-plakat nu på siden af den maskine, hvor den bliver brugt,”

siger produktionschef og CSR ansvarlig Michael Kjeldsmark.

Medarbejderne er med i processen

Tidligere var Michael Kjeldsmark en af dem, der opdaterede sikkerhedsdatabladene og dermed støvede ringbindet lidt af.



”Vi ville gerne have, at medarbejderne var med til at holde styr på kemien. Ved at inddrage medarbejderne i processen holder de også naturligt et fokus på kemien. Vi ønskede det skulle være en dynamisk proces, hvor medarbejderne var med til at holde styr på og gøre opmærksom på, at nu har vi altså fået et nyt produkt, og vi skal lige finde ud af, hvordan det skal håndteres,” forklarer Michael Kjeldsmark.

Og det blev en dynamisk proces.

”Nu hvor plakaten hænger på maskinen, så skriver medarbejderne selv nye produkter på og streger dem ud, som vi ikke bruger mere. De tager ansvar for, at den er opdateret, og det var præcis det, vi ønskede. Det er blevet en rutine lige at kigge på CLP-plakaten,” siger Michael Kjeldsmark, som er helt klar over, at det i sidste ende er en ledelsesopgave at holde styr på kemien.

En krævende opgave

Det nye projekt fik endnu engang sat gang i oprydningen.

”Som arbejdsmiljøcertificeret virksomhed vurderer vi løbende den kemi, vi bruger og substituerer, hvor vi kan. Men vi kan bare altid blive bedre. Så da arbejdet med den nye plakat gik i gang, hvilket også faldt sammen med,

at reglerne om CLP-mærkningen satte et punktum for brug af alle gamle-mærkede produkter, så var det naturligt endnu engang at gennemgå, hvad vi havde stående og stille spørgsmålet: Hvor bruger vi det? Så fandt vi ud af, at der stod kemikalier, som vi slet ikke brugte mere. De blev selvfølgelig fjernet, for på den måde har vi mindsket risikoen for, at man kommer til at tage noget forkert. Nu står der simpelthen kun det, vi bruger,” forklarer Michael Kjeldsmark og kommer med et eksempel:

”Vi fandt fx en flaske Brasso. Da vi fik kigget nærmere på produktet, fandt vi ud af, at det ønskede vi slet ikke at bruge. Det krævede bl.a. åndedrætsværn. Det stod der kun, fordi en medarbejder engang havde taget det med hjemmefra for at pudse modtrykcyklindere op,” fortæller Michael Kjeldsmark.

Nye handsker og mindre risiko for fejl

I produktionen havde de to typer af beskyttelseshandsker, men det viste sig, at de skulle bruges til forskellige kemikalier.

”Det undrede os, at vi havde to typer beskyttelseshandsker, men da vi undersøgte det, viste det sig, at det ene par slet ikke duede til nogle af de kemikalier, vi brugte. De beskyttede ikke tilstrækkeligt, så de blev smidt ud. Nu har vi kun

handsker, der beskytter mod alle produkter. Så kommer man ikke til at bruge forkerte handsker, for alle sæt virker. De handsker, vi kasserede, er sikkert indkøbt på et tidspunkt, hvor de beskyttede imod de kemikalier, vi brugte, men siden har vi så fået nye kemikalier, og de kræver andre handsker. Det er i virkeligheden et super godt eksempel på, hvorfor medarbejderne skal med ind over vores opdatering af CLP-listen. Der sker hele tiden forandringer, og derfor skal vi hele tiden holde fokus på, hvilke kemikalier vi bruger,” siger Michael Kjeldsmark.

Nye billeder, nye piktogrammer

Det nye projekt har også løst problemet med de nye piktogrammer.

”Fra 2017 har vi fået nye piktogrammer på kemikalierne, og før skulle vi så hen i sikkerhedsdatabladene og se, hvad det nye piktogram betød, men nu har vi sat det på plakaten sammen med et billede af produktet og en beskrivelse af, hvad det betyder. Det virker rigtig godt, for nu har vi informationen lige der, hvor vi skal bruge den. Vi kan bare kigge på plakaten,” fortæller Michael Kjeldsmark.

Det er visuelt og nemt at forstå

”Vi bruger billeder, for det er hurtigt at se, og skulle man være en langsom læser, så kan man stadig få informationen hurtigt. Billeder fungerer rigtig godt, der

er ikke noget at tage fejl af, for du kan se, hvordan produktet ser ud. Det er medarbejderne, der selv tager billederne og sætter dem på plakaten, så den er hele tiden opdateret,” siger Michael Kjeldsmark.

Hele virksomheden skal inddrages

I øjeblikket er det kun trykkeriet, der har været med i forsøget med den dynamiske CLP-plakat, men hele virksomheden skal have gavn af den nye metode.

”Tanken er, at der skal CLP-plakater op i alle dele af produktionen, i bogbinderiet, i storformat-trykkeriet og i digitalprint. Alle skal være med i den nye ordening,” siger Michael Kjeldsmark og peger på projektets svagheder.

”Vi ved godt, at når det ikke længere er nyt, og plakaten har hængt der et stykke tid, så er den nem at overse. Og netop derfor er vi meget opmærksomme på at få indarbejdet nogle gode rutiner for opdatering af CLP-plakaten. Og så kræver projektet også, at man giver sig tid til det. Oprydning og research på, hvad vi bruger hvor osv., det tager lidt tid. Men det er en fornuftig investering, netop fordi medarbejderne – helt naturligt – får et fokus på kemikalierne i vores hverdag, og det er jo præcis det, der er nødvendigt for at opretholde et godt og sikkert arbejdsmiljø,” slutter Michael Kjeldsmark.

CLP-PLAKATEN GIVER DIG OVERBLIK

CLP-plakaten er et godt redskab i din hverdag, når du skal håndtere kemi.

Du kan hente plakaten på www.bfa-i.dk



“Uanset hvad man har gjort for arbejdsmiljøet og uanset hvor meget medarbejderne har arbejdet med værdier og social kapital, så er der et behov som overtrumfer det hele, og det er behovet for at få ren besked, også selvom beskeden ikke altid er god. Vi mennesker vil godt vide om avisen udkommer, eller om den ikke udkommer!”.

Direktør for Sjællandske Medier *Torben Dalby Larsen.*

FUSION eller FALLIT

I 2012 var medarbejderne på Medieselskabet Nordvestsjælland i gang med at formulere, hvilke værdier deres arbejdsplads skulle have. Året efter blev de opkøbt af Sjællandske Medier, og så var "fakta" den bedste værdi.

Af Pia Olsen/Citat.

I 2012 var Grafisk arbejdsmiljø på besøg på Medieselskabet Nordvestsjælland. Dengang var medarbejderne i gang med et stort projekt om social kapital. De havde haft en lang periode med nedskæringer og fyringsrunder, og projektet om social kapital skulle ryste medarbejderne sammen og få alle til at rette opmærksomheden imod at skabe det gode arbejdsmiljø.

“Vi lever jo i en meget foranderlig tid, og derfor er det ekstra vigtigt at holde fokus på værdier som tillid, retfærdighed og samarbejde,” forklarede formand for arbejdsmiljøudvalget Hanne Kristiansen dengang.

Og ja, tiderne er foranderlige, i den grafiske branche faktisk så foranderlige, at der i dag ikke er noget, der hedder Medieselskabet Nordvestsjælland. Året efter vores besøg blev de nemlig opkøbt og er i dag en del af Sjællandske Medier. Det var direktør for Sjællandske Medier, Torben Dalby Larsen, der selv stod for kontakten til medarbejderne i Medieselskabet Nordvestsjælland, da de fusionerede. Han husker det tydeligt og fortæller nøjternt om, at de værdier, der kan

sikre et godt arbejdsmiljø i dagligdagen hurtigt kommer til kort i en fusions-situation.

“De havde været igennem omfattende sparerunder inden fusionen. Og i en lang periode havde alle mærket at det ikke gik så godt, som det skulle, så utrygheden var stor. Så da jeg kom, var det altoverskyggende behov at få klarhed over situationen. Hvad skal der ske? Lad os få fakta på bordet, så vi kan agere ud fra det. Og de spørgsmål fyldte så meget mere end det arbejde, de havde gjort med værdierne,” siger Torben Dalby Larsen, der har været involveret i mange fusioner igennem tiden.

Med sine 33 år som direktør for Sjællandske Medier har Torben Dalby Larsen efterhånden fundet sin helt egen fremgangsmåde, når det handler om at gennemføre en fusion på den bedste tænkelige måde for alle parter. Torben Dalby Larsen har også et bud på, hvad der skal til for at overleve som virksomhed i en branche, hvor man ikke ligefrem råber hurra hver dag. Læs hans bud på en bæredygtig fremtid for lokale medier i en foranderlig tid.

Dengang i 2012

LANGSOMT MEN SIKKERT

Det kan være svært at holde fokus på kompetenceudviklingsplanen i en tid, hvor økonomien er stram. Men det er vigtigt, og derfor har arbejdsmiljøudvalget i Medieselskabet Nordvestsjælland fået hjælp til processen.

Af Pia Olsen
Fotos: Privat

I Medieselskabet Nordvestsjælland har medarbejderne det sidste år blandt

” Vi lever jo i en meget foranderlig tid, og derfor er det ekstra vigtigt at holde fokus på værdier som tillid, retfærdighed og samarbejde ”

andet hørt om tillid, retfærdighed og samarbejde. Arbejdsmiljøudvalget har nemlig arbejdet intenst med det punkt i deres kompetenceudviklingsplan, der hedder social kapital.

”Vi lever jo i en meget foranderlig tid, og derfor er det ekstra vigtigt at holde fokus på værdier som tillid, retfærdighed og samarbejde,” forklarer formand

for arbejdsmiljøudvalget Hanne Kristiansen.

Arbejdsmiljørepræsentant Johnnie Rossil var også glad for, at der blevet taget hul på emnet social kapital.

”For et par år siden gennemgik virksomheden nogle forandringer. Vi fik blandt andet en ny ledelse, og derfor var det fornuftigt at ”rydde op” i blandt andet det psykiske arbejdsmiljø,” siger han.

På trods af de gode intentioner blev projektet om social kapital skubbet lidt til side på grund af en sparerunde.

”Det er jo en stor udfordring at holde fast i sådan et projekt i krisetider. Derfor har vi hyret en arbejdspsykolog fra Arbejdsmiljøcentret til at hjælpe os igennem hele processen og til at inspi-



Formand for arbejdsmiljøudvalget
Hanne Kristiansen



Arbejdsmiljørepræsentant Johnnie Rossil

I 2012 besøgte Magasinet Grafisk Arbejdsmiljø virksomheden Medieselskabet Nordvestsjælland, som kort tid efter blev en del af Sjællandske Medier. Dengang var Medieselskabet Nordvestsjælland i gang med at formulere værdier for arbejdspladsen. Projektet var en del af arbejdsmiljøarbejdet.

re os løbende,” forklarer Hanne Kristiansen.

Mere konkrete opgaver

En af de konkrete opgaver i kompetenceudviklingsplanen var at forbedre den interne kommunikation i forbindelse med arbejdsmiljøudvalget og dets arbejde. En af løsningerne var at udsende nyhedsbrev til alle medarbejdere.

”Vi ønskede at gøre vores arbejde mere konkret for medarbejderne. Derfor besluttede vi at udsende et nyhedsbrev til alle efter hvert arbejdsmiljøudvalgsmøde. Det betyder, at hvert møde afsluttes med, at vi beslutter, hvad vi vil melde ud til medarbejderne. Det fungerer rigtig godt,” siger Hanne Kristiansen.

Stresshåndtering, et afsluttet projekt
Et andet væsentligt punkt på kompe-

tenceudviklingsplanen var stresshåndtering.

”Stress er jo et emne, der er oppe i tiden, og vi har da også haft langtidssygemeldinger på grund af stress, så derfor tog vi fat på emnet,” forklarer Hanne Kristiansen. Første skridt i arbejdet med stresshåndtering handlede om at indsamle viden.

Med udgangspunkt i den viden blev der formuleret en stresshåndteringspolitik.

”Jeg tror, at folk har travlt i hverdagen, så de tænker ikke så meget over, at vi nu har fået en stresshåndteringspolitik. Men står man pludselig i en situation, hvor man har brug for det, så skal der være hjælp at hente,” forklarer Johnnie Rossil.

2018

Sådan skaber du **TRYGHED** i en utryk branche

Direktøren på Sjællandske Medier, Torben Dalby Larsen, kommer med sin opskrift på, hvordan man skaber tryghed for sine medarbejdere, selv når tiderne er utryk. Han var også med, da Medieselskabet Nordvestsjælland "forsvandt"

Af Pia Olsen/Citat.

Solen skinnede i Ringsted den dag, Magasinet Grafisk Arbejdsmiljø besøgte Sjællandske Medier. Men indenfor på kontoret fortalte direktør Torben Dalby Larsen om en tid og en branche, hvor der er mange skyer for solen. "I vores branche råber vi ikke hurra hver dag," konstaterer han. Torben Dalby Larsen er en erfaren herre, der har siddet ved roret på Sjællandske Medier i 33 år. Han har oplevet fusioner, så det fløjter, og stået last og brast med en branche, hvor man for at overleve konstant skal have fokus på tilpasning, forandring og udvikling. Torben Dalby Larsen har ledt medarbejdere og ledere gennem mange fusioner. Og han var også med den dag, da Medieselskabet Nordvestsjælland blev en

del af Sjællandske Medier. Faktisk var det ham, der styrede slagets gang.

Fusioner så det fløjter

Det var i 2013, at Medieselskabet Nordvestsjælland blev en del af Sjællandske Medier. Torben Dalby Larsen stod selv for fusionen, og det var ham, der havde den primære kontakt med medarbejderne.

"På Medieselskabet Nordvestsjælland havde de haft en lang periode, hvor alle havde mærket, at det ikke gik så godt, som det skulle. De havde været igennem omfattende sparerunder, så utrygheden var stor. Så da jeg kom, var det altoverskyggende behov at få klarhed

over situationen. Lad os få fakta på bordet, så vi kan agere ud fra det. Man skal tænke på, at ofte i tilfælde med en fusion, så har ikke engang lederne vidst det, førend vi står og banker på døren," siger Torben Dalby Larsen, der efterhånden har god erfaring med, hvordan en fusion skal håndteres og bevidst vælger at stå i forreste række i situationen.

"Jeg går selv ud i flokken. Den dag, hvor fusionen foregår, samler jeg alle i den pågældende virksomhed og fortæller dem, hvad planen er. Vi gør sådan her for at få det til at hænge sammen. Det er mig og HR-chefen herfra, der tager os af fusionerne. Når vi banker på døren, så starter jeg med at tale med lederne,

derefter taler jeg med de tillidsvalgte og dernæst med hele gruppen af medarbejdere. Jeg svarer åbent og ærligt på spørgsmål: Skal vi bevare vores egen HR-afdeling? Nej, det skal I ikke. Skal redaktionen bevare sin størrelse? Ja, det skal den, og så videre," forklarer Torben Dalby Larsen.

Når ledelsen, de tillidsvalgte og den samlede medarbejdergruppe er informeret, så er det tid til en samtale med hver enkelt medarbejder, og den del af fusionen står Torben Dalby Larsen også selv for.

"Så begynder vi afdeling for afdeling og taler med hver enkelt medarbejder. Jeg

Hovedingredienserne i Torben Dalby Larsens måde at lede medarbejdere gennem forandringer på:

- Hav en plan og kommuniker den ud til alle kroge af virksomheden.
- Giv alle troværdig information.
- Kommuniker åbent med ledere og tillidsmænd, så alle har mulighed for at påvirke og for at gå i dialog.



taler med hver enkelt medarbejder. Der er ingen ledere imellem os, for lederne er jo også utrygge, siger Torben Dalby Larsen.

Klarhed er første prioritet

Der er ikke noget som utryghed på en arbejdsplads, der kan få den gode stemning til at fordufte. Det sætter naturligvis sit præg både på den enkelte, men også på arbejdsmiljøet.

”Uanset hvad man har gjort for arbejdsmiljøet, og uanset hvor meget medarbejderne har arbejdet med værdier og social kapital, så er der et behov, som overtrumfer det hele, og det er behovet for at få ren besked, også selvom beske-

den ikke altid er god. Tryghed kommer ikke af at formulere nogle slagord. Tryghed kommer af realiteter. Det har vi lært i denne branche. Vi skal vide, hvad det går ud på, være forberedt på det,” siger Torben Dalby Larsen og tilføjer:

”Vi mennesker vil godt vide om avisen udkommer, eller om den ikke udkommer!”

Mange år i chefstolen

Med sine mange år i chefstolen og blandt andet en bestyrelsespost i DR er Torben Dalby Larsen også den rette til at besvare spørgsmålene: Hvordan overlever man i en presset branche, og hvordan overlever det gode arbejdsmiljø?

”Man skal have en plan for, hvad man vil. Spørge sig selv, hvad er hensigten med det, vi er i gang med? Og for vores vedkommende drejer det sig om at tilbyde det relevante antal lokale medier i vores område. Altså, hvad skal der til for at dække det lokale og regionale mediebehov?”

Det skal kommunikeres ud i virksomheden, så alle ved, at vores opgave er at finde ud af, hvilke medier, der er relevante; dagblade, digitale medier, gratis omdelte ugeaviser, lokale radioer, særudgivelser til specielle lejligheder, lokale netjenester og så videre,” siger Torben Dalby og understreger, at udfordringen er at få det budskab ud i alle

afkroge af virksomheden, og i tilfældet Sjællandske Medier betyder det ud i 28 afdelinger.

”Vi ligger i 28 byer, og alle 28 dele af virksomheden skal kende planen og bidrage med ideer til, hvordan vi gør det. Og det er et konstant arbejde. Vi kan ikke bare køre derudaf, som vi plejer. Vi skal hele tiden tænke nyt og følge med,” siger Torben Dalby Larsen.

Kommunikation, kommunikation og atter kommunikation er dit vigtigste redskab

I en stor virksomhed med geografisk spredning kan det være en udfordring

at holde alle medarbejdere orienterede. Men Torben Dalby Larsen har fundet en vej.

” Vi mennesker vil godt vide, om avisen udkommer eller den ikke udkommer ”

”Jeg bruger rigtig meget af min tid på at kommunikere med de mange forskellige afdelinger af virksomheden. Hver uge skriver jeg et brev, der går ud til alle medarbejdere i virksomheden, uanset

om det er trykker, kantinedamer eller journalister. I brevet skriver jeg om, hvad der foregår i virksomheden, om ”rigets tilstand”, og hvad bestyrelsen drøfter osv. Og her i oktober har HR-chefen og jeg 12 regionsmøder, hvor vi tager rundt og taler med folk. Her taler vi med folk om alt, hvad de har på hjertet og herunder naturligvis også arbejdsmiljøproblemer,” siger Torben Dalby Larsen, der har et klart indtryk af, at medarbejderne sætter pris på at blive informeret.

”Det er mit indtryk, at de læser mit brev, og jeg tror, det er en del af årsagen til, at det lykkes os at skabe sammenhæng og fællesskab fra Helsingør til Nykøbing

Falster, fra trykker til sælger,” siger Torben Dalby Larsen.

Kommunikation skaber tryghed

Kommunikation og dialog er centrale redskaber, når det handler om at skabe tryghed i en branche, hvor udfordringerne står i kø.

”Det, der giver størst frustration og mest uhensigtsmæssig adfærd, er, når noget kommer bag på folk. Når noget kommer som et chok for medarbejderne og lederne, især noget hvor de egentlig godt har kunnet se, at der skulle gøres noget. En måde, man kan undgå det på, er ved at fortælle, hvordan det er. Man skal hverken underdrive eller overdrive. Bare fortæl nøgternt, hvordan det står til i virksomheden,” siger Torben Dalby Larsen.

Troværdighed skaber respekt

Et godt fundament for en velfungerende virksomhed er, at medarbejdere og ledelse arbejder sammen og har respekt for hinanden. Det er godt for både arbejdsmiljøet og økonomien. Torben Dalby Larsen har et bud på, hvordan man kan sikre respekten mellem ledelse og medarbejdere også i tider, hvor de har meget forskellige interesser.

”I en virksomhed kan man typisk dele medarbejderne i to grupper; dem der følger ledelsen, og dem der er lidt i op-

” Jeg tror ikke, at man kan overleve som leder, hvis man ikke bliver troet på sine budskaber ”

position. Hvis man som leder bringer sig i en situation, hvor det, man har sagt, viser sig at være noget vrøvl, at det ikke passer, at det bare var et dække, så mister man gruppen af medarbejdere, der normalt følger ledelsen, og den anden gruppe har så fået tunge argumenter på

deres vægtskål. Og det er et rigtig dårligt udgangspunkt for at få noget som helst til at lykkes. Derfor har jeg altid haft den ambition at levere troværdig information. Jeg siger ikke, at det altid er lykkedes, men det har altid været min ambition,” siger Torben Dalby Larsen og tilføjer:

”Jeg synes, det er sund fornuft. Og jeg tror ikke, at man kan overleve som leder, hvis man ikke bliver troet på sine budskaber.”

Gennemfør forandringer med tålmodighed

Konkrete forandringer i arbejdsgangene bliver gennemført målrettet, men med tålmodighed.

”Der er hele tiden forandringer i arbejdsgangene, det kan være nye maskiner eller nye måder at gøre det på. Et godt eksempel er, da journalisterne skulle begynde at tage billeder til nogle af artiklerne. Det var ikke alle journalister, der var lige vilde med den idé, men det går vi ikke så meget op i. Alle får besked om, at nu gør vi sådan. Og så glæder vi os over dem, der gør det med det samme og har i øvrigt tillid til, at resten følger trop indenfor en overskuelig periode. Og det sker altid, så derfor er der ingen grund til at fare frem og skabe konfrontationer,” siger Torben Dalby Larsen, der godt ved, at den kontante forandring i arbejdsgangene ind imellem skaber frustration hos medarbejderne.

Forandringer er en nødvendig del af hverdagen i den grafiske branche, og her mener Torben Dalby Larsen, at tidsånden arbejder med.

”Vi har tidsånden med os. De unge er jo vant til, at alting forandrer sig hele tiden. Og det er en selvfølgelighed for dem at tage billeder og skrive, både til papirudgaven og nettet. De har en naturlig alsidig tilgang til medier. Og de ældre medarbejdere, der engang sagde, at de ikke kunne rumme at skrive både til papirudgaven og til nettet, de har jo også vænnet sig til det. Tilpasning er

blevet en del af hverdagen. Tidsånden er, at alting forandrer sig, dynamikken er bare, at nogle starter og så følger resten af flokken med,” siger Torben Dalby Larsen.

Samarbejd om at finde løsninger

Det er ikke så væsentlig, hvem der får æren for at løse et problem, bare det bliver løst.

”Jeg arbejder direkte sammen med de tillidsvalgte repræsentanter og med samarbejdsudvalget, og dem inddrager jeg ofte, når problemer skal løses eller der er nye tilpasninger. Det bedste er altid, hvis det er muligt at finde en løsning i fællesskab. Det er ligegyldigt, hvem der finder løsningen, bare vi finder en,” siger Torben Dalby Larsen.

Om fremtiden

De konstante omstillingsprocesser fortsætter, spår Torben Dalby Larsen: ”Omstillingen begyndte i 1987, da TV2 kom, og det blev forstærket med internettet. Og jeg tror, at forandringsprocessen fortsætter for fuldt tryk. Det er blevet normalen, at vi ser forandringer i mediebilledet hele tiden. Hvis man skal overleve som medie, så skal man kigge på hvert enkelt område og se, hvad kan vi lave her? Man skal tænke udvikling indenfor hvert enkelt lokalområde. Finde ud af hvilke relevante medier kan vi byde ind med her. Folk bor ikke på Sjælland. De bor i Holbæk, så tag udgangspunkt i lokalområdet,” siger Torben Dalby Larsen.

Torben Dalby Larsen startede sin karriere i 1968 på Roskilde Dagblad. Og i 1978 blev han leder for første gang. Ved årsskiftet har Torben Dalby Larsen valgt at tage hul på en helt ny tilværelse som pensionist.

”Jeg kommer til at savne menneskene, som jeg arbejder sammen med. Men der er også ting jeg ikke kommer til at savne. Selve det at udføre tilpasning nummer 741, eller hvad det nu er, kommer jeg måske ikke til at savne,” slutter han.

EN GOD MODTAGELSE

Når fusionen er en realitet, er den fornemmeste opgave at modtage de nye kolleger med åbne arme, og her spiller arbejdsmiljørepræsentanterne en stor rolle.

Af Pia Olsen/Citat.

”Det vigtigste er at tage imod vores nye kolleger som ligeværdige parter,” siger arbejdsmiljørepræsentant på Sjællandske Medier, Jeppe Lodberg, der har været med til de seneste to fusioner. Som arbejdsmiljørepræsentant er han en af dem, der står for modtagelsen af de nye medarbejdere.

”Når vi har overtaget en virksomhed, overtager vi også nogle medarbejdere, der ofte har været i en presset situation i et stykke tid. De har været bekymrede for om de havde et job eller ej. Så samtidigt med, at de er usikre på den nye situation, er de som regel også lettede over, at de stadig har deres job. Vores opgave er at tage godt imod dem og sørge for, at de får ro på. Derudover er der også det praktiske med at informere dem om, hvor de henvender sig, hvis de har arbejdsmiljøproblematikker. Men det er en mindre del af det. Det vigtigste er, at de føler sig velkomne,” siger Jeppe Lodberg.

Hygge ved første møde

Når medarbejderne fra den fusionerede virksomhed skal møde deres nye kolleger, sker det ved en hyggelig sammenkomst.

”Vi starter med at mødes til en general-

forsamling, der afholdes med middag og hygge. Når man har mødtes i hyggeligt lag, er det meget nemmere, at få hverdagen til at fungere sammen. Og ved at mødes første gang over mad og hygge lærer vi hinanden at kende som mennesker og ikke kun som nogen, der skal arbejde sammen. For mig handler det meget om at fjerne den underdannede følelse, som medarbejderne fra den opkøbte virksomhed måske kan have. Vi skal mødes som ligeværdige kolleger,” siger Jeppe Lodberg og tilføjer, at det indtil videre har fungeret rigtig godt.

Det gælder om at holde niveauet

En del af en vellykket fusion er også at få de nye medarbejdere ind i bestyrelsesarbejdet. Og så gælder det om at tage de gode dele af deres tidligere aftaler med ind i de nye aftaler.

”Medarbejderne skal helst holde det samme niveau, som de havde, inden de blev opkøbt. Derfor forsøger vi at arbejde de dele af deres aftale, som er gode ind i de nye aftaler, så de føler, at de holder det samme niveau. Som regel lykkes det meget godt,” siger Jeppe Lodberg, der også understreger, at det daglige arbejde med arbejdsmiljøet fortsætter uændret efter en fusion. Nu er der bare



en adresse mere på ruten, når arbejdsmiljørepræsentanterne tager rundt og besigtiger rigets tilstand.

I morgen er det hverdag igen

Forandringer er blevet en del af hverdagen indenfor den grafiske branche, mener Jeppe Lodberg:

”I vores branche har vi vænnet os til forandringer. Det kan godt være, at vi ”brækker” os lidt over, at vi skal gøre tingene på en anden måde, eller at noget er blevet anderledes, men i morgen er det hverdag igen. Sådan har det været længe og med tiden har vi vænnet os til det,” siger Jeppe Lodberg.

"Når jeg taler sikkerhed med medarbejderne siger jeg altid, at det ikke er min rolle at være "bussemand". Det er jo ikke mine fingre, der ryger. Det er deres fingre, og derfor er det klogt at engagere sig i arbejdsmiljøarbejdet."

Arbejdsmiljøleder på Hartmann, *Ninus Seistrup.*

"Når det handler om arbejdsmiljø og sikkerhed, så er det ikke nok med love og regler. Vi kan skærme maskinerne nok så meget, men hvis medarbejderne ikke har hovedet med og tænker sikkerhed, så nytter det ikke noget. Sikkerheden starter i hovedet på medarbejderne."

Produktionschef hos Hartmann,
Martin Poulsen.

"En fordel er at vi har stor variation i arbejdsopgaverne, for det gør at arbejdet ikke bliver for ensidigt.

Opgaverne er vidt forskellige, og det betyder, at man ikke bliver træt af dem. Samtidig bliver man heller ikke slidt i kroppen af at lave de samme bevægelser hele dagen."

Arbejdsmiljørepræsentant på Inprint,
Gitte Nielsen.

"Det var fantastisk, at de valgte at købe en robot. Der var mange løft ved den maskine, så robotten sparer virkelig den medarbejder for mange daglige løft. Det bliver til mange kilo på en dag. Og så er der også den fordel at det var et irriterende job at stå der og vente på at flytte en plade. Det er jo ikke så sjovt at stå hele dagen ved sådan en bipmaskine."

Arbejdsmiljørepræsentant på Inprint,
Gitte Nielsen.

"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. Der er min erfaring. Og derfor er trivsel en naturlig del af at drive en sund virksomhed og en god forretning."

Direktør for Team Tryk, *Torben Jeppesen.*

"Det handler om at få løst problemerne inden de vokser sig store. Og så ønsker vi også at opbygge en større bevidsthed om arbejdsmiljøet. Folk skal vide at vi er der og at det nytter noget at beskæftige sig med arbejdsmiljø."

Arbejdsmiljørepræsentant på Jysk Fynske Medier,
Torben Hansen.

"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."

Medejer af Kailow, *Mogens Kailow.*

"Et godt samarbejde er vigtigt for, hvor produktiv du er på dit arbejde. Hvis du er i dårligt humør, så bliver det bare ikke nær så godt, som hvis du har godt humør og overskud. Man er nødt til at have en god stemning, for ellers mister man lysten til at arbejde. Så bliver man bare en robot."

Trykker på Strandbygaard Grafisk,
Henrik Kristensen.