

Norsk Meieriteknisk Forening
14. Oktober 2009-11-08

6timersdagen ved TMIN Sentrallager Heimdal
forebygging av arbeidsbelastninger
suksess ?

Meiersjef Jan Eiler Wessel.



Jan Eiler Wessel.

F. 28.05.48 oppvokst i Aure Kommune på Nordmøre som odelsgutt.
Eksamen fra Statens Næringsmiddeltekniske Skole, Trondheim 1973.

C W:

Avdelingsleder Bergensmeieriet Minde, Bergen (1 år)
Yster Romsdal Meier, Åndalsnes (4 år)
Yster Nordmøre Meieri, Kristiansund N (4 år)
Driftsleder Saltenmeieriet, Bodø (5 år)
Daglig Leder Møre og Romsdal Kornsilø, Vestnes (2 år)
Meieribestyrer Nordmøre og Romsdal Meieri avd. Aure, Aure (2 år)
Prosjektansvarlig for byggingen av Østlandsmeieriet Tolga, Tolga. (2 år)
Meieribestyrer for Østlandsmeieriet Tolga, Tolga (10 år)
Fra 2002 meiersjef for TINE Midt-Norge Sentrallager Heimdal, Trondheim.
Spesielle tillitsverv:
Styremedlem for Tolga & Os Sparebank, Tolga (12 år)
Herav 10 år som styreleder

La oss først som sist slå fast at "suksessen på Heimdal" ikke ligger i arbeidstidsreduksjonen (6-timersdagen). 6-timersdagen ble innført 10. april 2007.

Arbeidstidsreduksjon forebygger heller ikke nødvendigvis arbeidsbelastninger, spesielt ikke siden samme produksmengden skal gjøres på kortere tid.

6-timersdagen er kun en stor **gulrot som vi får hver dag**, - følgelig blir den aldri oppspist.

Siden 2003 har Ledergruppen på Heimdal aktivt arbeidet med å endre sin lederadferd. Denne endrede adferden skulle sette hele Heimdal i stand til å gjøre noe skikkelig spenstig dersom vi ble utfordret til det. Dette spenstige kunne være at konkurransesituasjonen endret seg slik at det

var tvingende nødvendig for TINE at Heimdal på kort tid forbedret seg vesentlig.

Det var helt fra starten bare støtte til lederutviklingen fra Norsk Nærings og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN). For å bidra til å dra lasset i riktig retning kom det begrunnet krav om at Hovedtillitsvalgt skulle ha fast plass i Ledergruppen.

Vi kan si det slik at dette var i utgangspunktet ikke det mest populære forslaget Ledergruppen hadde behandlet, men etter hvert så ledergruppen at det var nødvendig at Hovedtillitsvalgt fikk plass i Ledergruppen.

Denne inntreden i Ledergruppen skulle sikre at vi oppfylte Hovedavtalens kap.9 som sier at "ansatte skal sikres reell medbestemmelse og medinnflytelse".....

Videre står det omtalt i samme kap. hva denne medbestemmelsen og medinnflytelse skal brukes til:

Den skal blant annet brukes til "å senke produksjonskostnadene, lette omstilling, ta i bruk ny teknologi".....

Ser vi dette i sammenheng er det ikke ulogisk at Hovedtillitsvalgt for NNN sitter i ledergruppen ? De aller fleste på Heimdal er organisert i NNN.

Alt vi gjorde skulle sikre felles forståelse for at det var nødvendig at Heimdal var i kontinuerlig læring.



Målet var den lærende organisasjon.

For snart 50 år siden tok Norsk Arbeidsgiverforening (NAF) og LO initiativ til å forske på hvilke forutsetninger som må være tilstede for at arbeidstakerne skal oppleve arbeidet som meningsfylt og utviklende. Resultatet av dette ble kalt Fred Emery & Einar Torsruds seks psykologiske jobbkrav:

- Behovet for at arbeidet har et innhold i form av krav til ulike aktiviteter.
- Behovet for å kunne lære i arbeidet.
- Behovet for å kunne fatte beslutninger
- Behovet for anseelse.

- Behovet for å kunne se det man selv gjør i et bredere samfunnsmessig perspektiv.
- Behovet for at jobben er forenlig med en ønskverdig framtid.

Dette kan vi vel si var målet for lederutviklingen, men for å komme dit måtte vi trene hverandre på Senge sine påstander:

1. Systemtenkning. Å tenke gjennom deler av systemet hvor forandring har størst effekt gjennom negativ og positiv feedback.
2. Personlig mestring. De som har personlig mestring oppnår de resultater de ønsker og gir engasjement til livslang læring.
3. Mentale modeller. Institusjonell læring er en prosess hvor ledergrupper arbeider sammen med de ansatte for å endre sine mentale modeller av beriften og dens marked.
4. Felles visjon. En felles visjon inspirerer medarbeidere til å lære. Denne visjonen skal ikke dikteres, men utvikles sammen med medarbeiderne.
5. Teamlæring. Team produserer bedre enn summen av individene. Dette krever dialog mer enn diskusjon fordi diskusjon fremmer konkurranse. Dialogen bryter ned motstand og medlemmene blir i større grad observatører til seg selv. Konflikter blir derfor ikke personlige.

Dette er et forsøk på å beskrive målet for den lederutviklingen som pågikk og som fortsatt pågår, men rent praktisk må vi lære oss å involvere og delegere gjennom hele organisasjonen. Når vi arbeidet med disse spørsmålene var det den praktiske hverdagen på Heimdal som alltid var emnene som vi øvde på.

Som meierisjef, og dermed ansvarlig for alt godt og dårlig som foregår på Heimdal, prøvde jeg å være nøye med å gi rom for refleksjon. Jeg legger nå med tifoldshet merke til at resten av Ledergruppen også gir rom for refleksjon til sine ledergrupper. Dette er nødvendig for å kontinuerlig lære av hva som gjøres i organisasjonen (Systemtenkning).

Når vi involverer hverandre, er det for å få felles forståelse for målet og veien fram (Mentale modeller. Felles visjon). I dag går involveringen både opp-og nedover i organisasjonen.

Så mye som mulig, nesten alt, skal delegeres. Vellykket delegering er ikke mulig dersom den det delegeres til ikke opplever å ha mulighet til å ta ansvar for å motta delegeringen. Når jeg sier ansvar, er det en selvfølgelighet at de som har ansvar også har nødvendig makt og myndighet til å ta imot, og gjennomføre den delegerte oppgaven (Personlig mestring).

Etter min mening er delegering en forutsetning for å maksimalt kunne utnytte realkompetansen i en orgnisasjon, det er den kompetansen vi lever av og som skaper resultater (Teamlæring).

De som nå utfører arbeidet ser med sin realkompetanse flaskehalsene og synliggjør disse for lederne, med krav om at de skal fjernes slik at vi hver dag blir bedre. Dette kaller vi i praksis samarbeid.

Prøver vi ærlig, så godt vi kan å gjennomføre dette, er det min erfaring at en arbeidsstokk opplever at de seks psykologiske jobbkrav er virkelighet.

Først når arbeidsstokken opplever at dette er virklighet kan de yte sitt maksimale og hele teamet gleder seg over de resultatene som oppnås.

Denne lederkulturen og arbeidskulturen jeg beskriver her, forebygger belastningsskader, og er etter min mening det beste og mest effektive HMS-arbeidet. Dette krever ingen investering, det krever heller ikke anskaffelse av nytt verktøy. Det krever at jeg endrer meg og at du endrer deg.



TINE forpliktet seg ovenfor NNN under lønnsforhandlingene 2006 til å utprøve 6-timersdagen på et av sine anlegg. Da Hovedtillitsvalgt Kåre Pedersen og jeg fikk høre dette, ønsket vi straks at det var vi som skulle utprøve 6-timersdagen. Etter litt om og men ble det snart klart at vi var de eneste som ønsket å prøve, og til alt overmål ble vi til slutt bønnehørt.

Bakgrunnen for at vi ønsket dette var at vi i tre år hadde drevet med lederutvikling. Nå ville vi finne ut om Heimdal kunne redusere arbeidstiden med 20 % og i tillegg senke sykefraværet som ved innføringen av 6-timersdagen var 11,4 %.

Sagt på en annen måte følte vi at skuta lå trygt fortøyd i kaia mens mannskapet trente og lærte,- vi ville nå ta skuta på havet for å se om den med dette mannskapet ville klare en storm. Vi var også enige om at skipperen både måtte og kunne stole på hver enkelt av mannskapet.

Den 10. april 2007 gjennomførte vi arbeidstidsreduksjonen til 6-timersdag, eller 30 timers uke.

Dette lot seg gjøre fordi det på alle avdelingene ble etablert arbeidsgrupper sammensatt av dem som besitter realkompetansen og disse kom med forslag til gjennomføring.

Når tillitsmannsapparatet og jeg så hvordan dette var tenkt gjennomført, inngikk vi formelle avtaler som muliggjorde dette. Gjennomføringen ble derfor **ikke et forhandlingsresultat**.

Disse arbeidsgruppene er fortsatt i sving for å sikre kontinuerlig forbedring.

Denne måten å arbeide på har ført til sykefraværet akumulert september 2009 var på 7,15 %. Trenden for sykefraværet er nedadgående.

Produksjonen har økt med ca. 30 % pr time, etter innføring av 6-timersdag, dette gir netto produktivetsforbedring på ca. 10 %.

Produksjonskostnadene har økt mindre enn for andre anlegg vi kan "sammenlignes" med.

Dette vår såpass oppsiktsvekkende at konsernledelsen i TINE fikk Arbeidsforskningsinstituttet til å lage en rapport om hva og hvorfor.

Rapporten heter:

Gammel industri med nytt innhold

Utvikling av en ny organisasjons- og ledelseskultur ved TINE Heimdal ved innføring av sekstimersdag

Av

Heidi Enehaug, Mige Gamperiene og Christin Thea Wathne
AFI-rapport 3/2009

I denne rapporten er temaene jeg har berørt grundig gjennomarbeidet, dersom du er interessert er rapporten tilgjengelig på AFI sine hjemmesider.

Dette er "suksessen på Heimdal".