

TekSam Nyt

September 2017

Side
3

KREATIVITET

– IKKE KUN FOR DE UDVALGTE

EN ENKEL METODE KAN STOPPE
MOBNING

Side
13

**Kreativitet er ikke
en hovedfunktion**

SIDE 3



Mobning kan stoppes

SIDE 8



**Kompetencer,
konkurrencekraft
og trivsel**

SIDE 12

værd at vide

SIDE 18



ANSVARSHAVENDE UDGIVER:
TEKSAM SEKRETARIAT,
DI/CO-industri

REDAKTION:
SAMARBEJDSKONSULENTER
JAN LORENTZEN, DI
PETER DRAGSBÆK, CO-Industri

JOURNALIST:
INGRID PEDERSEN
GRAFISK TILRETTELÆGGELSE:
JANNIE JALLOH

FOTO:
ADOBE STOCK
AALBORG UNIVERSITET
DI OG CO-INDUSTRI

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
AALBORG UNIVERSITET,
ADOBESTOCK

Lene Tanggaard

KREATIVITET ER IKKE EN HOVEDFUNKTION

Professor Lene Tanggaard er træt af ideen om, at kreativitet kun findes blandt særligt udvalgte. Kreativitet opstår i et trygt arbejdsmiljø, hvor man ikke frygter fejl.



Professor Lene Tanggaard blev opmærksom på kreativitet, da hun i forbindelse med sin ph.d. beskæftigede sig med læreprocesser i erhvervsuddannelserne og fulgte en gruppe elektronikfagtekniklærlinge.

- Det slog mig virkelig, hvor kreative de var, fremhæver hun. Mange af lærlingene drømte allerede om at skabe deres egne virksomheder, og flere af dem var godt i gang med at designe deres egne produkter, selv om der var tale om helt unge mennesker på en erhvervsuddannelse, siger hun.

Det imponerede hende, hvor innovative disse lærlinge var, og hun siger, at det hos hende skabte en kæmpe interesse i kreativitet, og hvordan det opstår.

- Kreativitet skal læres, men den opstår blandt mennesker, der har færdigheder og viden og er dygtige til deres arbejde. Dem, der ved noget om det, de arbejder med, er de mest kreative, siger hun og nævner som eksempel, at skuespillere, der har knoklet for at lære et manuskript udenad, kan improvisere.

De fleste mennesker kan udvikle kreativitet, også selv om de arbejder i et rutinepræget job, for kreativitet er ikke en hovedfunktion. Kreativitet opstår blandt mennesker i et godt og trygt arbejdsmiljø, hvor man ikke frygter fejl og ikke bliver straffet for at begå dem.

- Jeg tror ikke på ideen om, at kreativitet findes hos de 'særligt udvalgte' og slet ikke på begrebet 'Den kreative Klasse', konstaterer hun. Tværtimod understreger hun, at den findes hos de dygtige lærlinge og ihærdige medarbejdere, der finder på nye løsninger i deres daglige arbejde.

Deres modsætning er dem, der, uanset hvor store problemer det skaber for andre mennesker, bare følger reglerne. De improviserer ikke, for deres tryghed ligger i at følge reglerne.

- Og vi ved jo ikke, om det skyldes, at de tidligere har fået bebrejdelser for at handle med lidt kreativitet, fremhæver hun. Angst for at begå fejl og skældud dræber enhver kreativitet.

Hendes erfaring med kreativitet er, at tillid er Gud. Ikke naiv, blind tillid, men tillid til at folk altid yder deres bedste, og at frihed er noget, man vinder.

PÅ TVÆRS AF FAGGRÆNSER

Selv opfatter hun sig ubetinget som kreativ, selv om titlen Professor i Kreativitet, som hun kaldes i folketunde, ikke er korrekt. Hun er professor i pædagogisk psykologi.

Hendes egen kreativitet kommer til udtryk, når hun samarbejder med folk, der kan noget, hun ikke selv kan, og arbejder på tværs af traditionelle faggrænser. Det har hun gjort i forbindelse med et projekt

LENE TANGGAARD

blev i 2008 professor i pædagogisk psykologi på Institut for Kommunikation på Aalborg Universitet. I folketunde omtales hun som professor i kreativitet. Hun forsker i læring og kreativitet og har alene og sammen med andre andre skrevet artikler og adskillige bøger om kreativitet – blandt andet: *Lær – effektiv talentudvikling og innovation, Opfindsomhed, Tæller vi det der tæller?* og *I bad med Picasso*, som hun har skrevet sammen med Hummels ejer Christian Stadil. Lene Tanggaard er også foredragsholder og er ofte med til at sætte kreative processer i gang i virksomheder.





Lene Tanggaard er professor i psykologisk pædagogik, men omtales som professor i kreativitet

på pumpefabrikken Grundfos, og det har hun gjort i samarbejde med milliardæren Christian Stadil, der ejer en lang række virksomheder – herunder Hummel. I samarbejde med ham har hun skrevet bogen *I bad med Picasso – sådan bliver du mere kreativ*, og hun fortæller, at det kreative opstår når ting, der umiddelbart ikke hører naturligt sammen, bringes i samspil og skaber noget nyt.

- Men i kreativitet indgår jo også, hvad der er brugbart. Kreativitet handler ikke kun om at få ideer, men også om at bruge sin praktiske fornuft til at få dem realiseret, og netop ikke kun om sang og dans og kunst, men om at finde kreative løsninger i hverdagen.

Om sin egen kreativitet siger hun, at hun netop ikke bare får ideer. Hun trækker på sit netværk og gør noget for at få dem realiseret.

BILLEDKUNST OG TAL

Hun er også kreativ på andre måder. Hun har for eksempel som barn lært både at hækle og strikke. Og siger, at hun kan være meget kreativ, når hun laver mad.

- Somme tider lidt for kreativ, griner hun.



Hun er barn af den forkætrede rundkreds-pædagogik. Som barn deltog hun i diskussioner. Hun gik til alt lige fra keramik og kor til svømning, og det var alt sammen med til at udvikle hende.

Hjemmet var også kreativt. Faderen var med til at få opført de første borgerejede vindmøller, og moderen var lærer i billedkunst i en folkeskole og blev senere skoleleder. For ud over at have evner for billedkunst, var hun også god til tal og strukturer.

- Det er jeg også selv. Det er nok derfor, jeg er blevet institutleder, for det kræver, at man kan den slags. Det er jo efterhånden som at drive en virksomhed, siger hun.

TÆLLER VI

I bogen, *Tæller vi det der tæller*, som hun har skrevet sammen med Malene Friis Andersen, problematiserer hun den voldsomme registrering af arbejdsopgaver i den offentlige sektor.

- Folk, der føler, at deres arbejdstid går med at flytte papirer, mister deres kreativitet, og det er vigtigt, at de siger fra, når de bliver bedt om at løse nytteløse opgaver.

Hun konstaterer, at der heldigvis er en frugtbar diskussion i gang, om pengene bliver brugt rigtigt, og der er mange eksempler på, at offentligt ansatte også bruger deres kreativitet i løsningen. Et eksempel henter hun hos medarbejderne, der behandler byggesager i Odense Kommune. Medarbejderne er meget målstyrede. De blev dog undervejs opmærksomme på betydningen af at lære om egne metoder, og da en restauratør søgte om byggetilladelse til at opføre et handicaptollet, fandt de ud af, at han skulle udvide restauranten. Medarbejderne ringede ganske enkelt op og tilbød restauratøren at hjælpe ham med at få tilladelse i de to byggesager samtidig. Det var en lettelse for hans eget arbejde og en service over for restauratøren.

- Det er et eksempel på kreativitet og på, at man kan finde kreative muligheder ved at forholde sig kritisk til brug af egne metoder. Men den slags kræver, at man sammen bliver bedre til at lære af egen praksis, siger hun.

TILLID, NÅR VI KENDER HINANDEN

Lettere er problemløsningen, når folk i forvejen kender hinanden. Det skaber tryghed, og sammen med lyst, energi og passende udfordringer er det på mange måder opskriften på mere kreativitet. En stor del af kreativiteten i Danmark skyldes tillid til hinanden. Tillid til, at man kan forsøge sig frem – og begå fejl. Og så understreger hun, at dygtige håndværkere og

hårdt arbejde er en forudsætning for kreativitet og nye ideer. I sin bog *Lær* nævner hun, at anerkendte kreative personer ofte har arbejdet i flere år, før de får en kreativ ide. I samme bog fortæller hun om forskning, der viser, at eksempelvis de allerdygtigste violinister som regel tager sig en middagslur, for ganske vist skal man arbejde hårdt. Men man skal også slappe af.

I bogen fortæller hun også, hvordan IKEAs mest geniale ide: At sælge møbler adskilt og i flade pakker som folk selv skal hente på lageret og selv samle, oprindeligt opstod blandt medarbejderne ved en tilfældighed, og hvordan pumpefabrikken Grundfos, som hun har lavet et forskningsprojekt sammen med, vurderer, at produktionsmedarbejderne og samarbejde med kunderne er helt afgørende i udviklingen af nye pumper. Hun fortæller også om en ingeniørs kreative tankegang, for da han var hos lægen for at få taget en blodprøve og opdagede, at et apparatur nemt kan afgøre, om der er bakterier i blod, tog han den viden med tilbage til pumpefabrikken for at arbejde med tanken om, at man også på den måde kan konstatere, om der er bakterier i vand.

- Igen. Når man ved meget om sit område, kan man se nye muligheder, erklærer hun.

En vigtig del af dansk produktions succes på verdensmarkedet skyldes den høje kvalitet, og hun for-





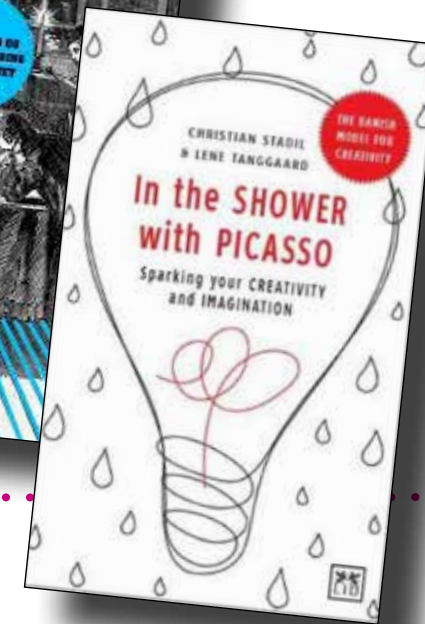
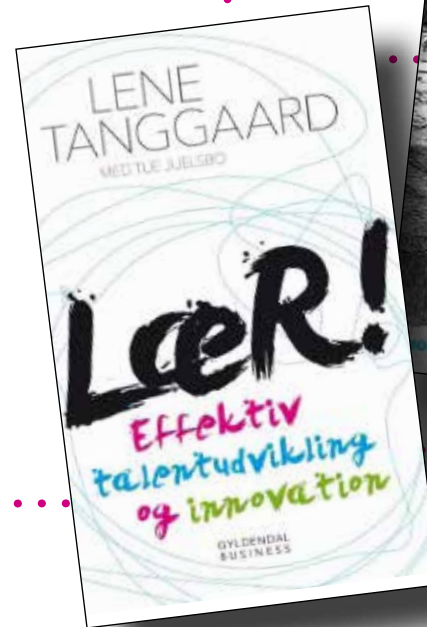
tæller, at en ventilationsfabrik i Ålborg med en milliardomsætning kun bruger 25.000 kr. om året på at rette fejl, fordi medarbejderne tager og får ansvar for deres produktion.

- Jeg spurgte dem, hvordan det kunne lade sig gøre at bevare medarbejdernes ansvarlighed i den store produktion, og fik at vide, at det skyldes, at man taler om det hele tiden. Ros, bevidsthed om kvalitet, godt håndværk og højt uddannelsesniveau betyder, at det høje niveau kan holdes, forklarer hun.

Lene Tanggaard kan sagtens se samarbejdsudvalget som igangsættere af en kreativ kultur i virksomheden, men hun understreger, at man ikke bare kan sige, at nu skal alle være kreative. Sådan virker det ikke.

- Men SU kan medvirke til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, en tryk arbejdsplads, hvor alle føler sig hørt, hvor der er plads til at forsøge sig og eksperimentere – og hvor man ikke straffes for at begå fejl.

- Hvis der samtidig er lydhørhed over for nye ideer, vil der automatisk blive skabt en kreativ kultur – og hun understreger, at netop denne åbne kultur er årsagen til, at danske industrivirksomheder konstant fornyer deres produkter og fortsat klarer sig godt på i den globale konkurrence.



TEKST: INGRID PEDERSEN



Eva Gemzøe Mikkelsen

MOBNING KAN STOPPES

Grib Ind er en enkelt metode til at stoppe mobning



Mobning på arbejdspladsen har mange årsager og meget alvorlige konsekvenser for dem, det går ud over. Men mobning kan stoppes. Det kræver bare, at problemet bliver erkendt, og at der er vilje til det.

Eva Gemzøe Mikkelsen har i samarbejde med Bar Sosu udviklet værktøjet Grib Ind, som alle kan bruge gratis, hvis de vil undgå mobning på deres arbejdsplads. Eva Gemzøe Mikkelsen fokuserer især på den rolle vidnerne - både de tavse og de aktive - spiller i mobningen. Selv om der i disse år er meget fokus på mobning, er antallet af registrerede mobningstilfælde ikke faldet fra 2012.

De fleste er blevet mere bevidste om mobning, og der er blandt både ledere, tillidsrepræsentanter og andre kommet større kompetence til at løse problemerne. Men udviklingen på arbejdsmarkedet skaber også større risiko for mobning.

- Arbejdsmarkedet er blevet mere presset, og folk skal arbejde mere sammen i teams. Det er ikke altid nemt, siger hun og understreger, at mobning ofte hænger sammen med arbejdsmiljøet og med kvaliteten af ledelsen.

- Virksomheder med lav ledelseskvalitet har større risiko for mobning. Det kan være, hvis der er en meget auto-

ritær ledelse eller det modsatte tilfælde med en laissez-faire-ledelse. Det sidste er, når ledere ikke leder, men f.eks. bare lader stå til.

I virksomheder med en kompetent og konstruktiv ledelse kan mobning godt opstå – men det kan ikke finde sted gennem længere tid. Ledelsen vil simpelt hen gribe ind og stoppe det, og en god leder vil hurtigt blive opmærksom på mobningen.

GRIB IND

Det redskab til forebyggelse af mobning, som Eva Gemzøe Mikkelsen har været med til at udvikle, består bl.a. af to små film om mobbesituationer og en introduktion til de seks vidnetyper. Som en del af redskabet drøfter deltagerne også risikosituationer på deres egen arbejdsplads, og til sidst laver man en handleplan mod mobning på sin egen arbejdsplads.

HØJRISIKO

Mange forskellige situationer skaber risiko for mobning, hvis de gør medarbejderne utrygge. Større forandringsprocesser er en af dem, for selv om forandringer sagtens kan udvikle arbejdspladsen til at blive bedre, er der forinden og undervejs i processen ofte usikkerhed og utryghed. Hvis forandringen betyder nedskæringer, og

EVA GEMZØE MIKKELSEN

er ph.d. og erhvervspsykolog med sit eget konsulentfirma Gemzøe Consult og tiltreder desuden snart en stilling som lektor på Aalborg Universitet.

folk frygter for deres job, vil der undervejs måske opstå kamp om opgaverne for at synliggøre sig. Det har en effekt på det psykiske arbejdsmiljø.

I nogle tilfælde går forandringsprocesser galt, f.eks. hvis medarbejderne oplever manglende inddragelse, eller ved at lederne ikke håndterer usikkerhed eller frustrationer.

- Arbejdspladser med en dårlig feedback-kultur, hvor der kun fokuseres på det negative eller kun på det positive, eller hvor ledelsen er meget konfliktsky, er også udsat for, at der kan ske mobning.

I forbindelse med, at kolleger fortæller, de bliver mobbede, opstår der tit diskussioner om 'god værksteds-humor'.

- På nogle industri-arbejdspladser er der måske en rå og hjertelig tone, men man skal være opmærksom på, om alle kolleger er med på den, så ingen føler sig såret eller ramt, understreger hun og nævner, at der også kan opstå problemer i restaurationsbranchen, f.eks. på de fine restauranter, hvor det gælder om altid at lave den perfekte mad, og hvor chefkokken måske bruger en meget hård tone. Der kan nogle af de underordnede måske opleve sig mobbet.

VIDNERNE

Når en person bliver mobbet, er der som regel en gruppe medvirkende og vidner. Eva Gemzøe Mikkelsen inddeler dem i seks grupper:

- Kuglestøberen
- Assistenten
- Den passive
- Mægleren
- Forsvareren
- Sympatisøren

Personer kan godt føle sig mobbede, selv om kollegerne overhovedet ikke føler, de har mobbet - eller har haft til hensigt at gøre det.

Når det sker, er det vigtigt, at den pågældende får at vide, at det selvfølgelig er lovligt at sige fra over for uacceptabel adfærd på arbejdspladsen, og at man stadig er en del af flokken, selv om de andres adfærd, f.eks. ved grov humor, kan virke ekskluderende. Ofte er det tilfældigt, hvem mobning går ud over, og under alle omstændigheder skal man kunne sige: Det er OK, at I taler på den måde, men jeg vil ikke være en del af det, understreger hun og tilføjer, at nogle af de mennesker, der bliver udsat for mobning faktisk kan være anderledes, og enkelte kan måske også være særligt sensitive. Men man bliver altså også særlig følsom af at være udsat for mobning, siger hun – og skal der ikke være plads til alle?

- Langt de fleste mobbede er fuldstændig lige som

alle os andre, understreger hun. Det handler i sidste ende om arbejdsmiljøet, og den kultur man har på arbejdspladsen.

Mennesker, der bliver mobbet, ender somme tider med at få en depression, men det er svært at vide, om mobning eller depression kommer først, og om man føler sig mobbet, fordi der ikke efter en sygdomsperiode har været plads til, at man kommer langsomt tilbage til arbejdet.

DEN TREDJE PART

Eva Gemzøe Mikkelsen understreger at mobning ikke er noget, der foregår mellem to parter. Der er faktisk tre, nemlig mobberen, den mobbede og vidnerne. Dem har hun inddelt i de seks forskellige typer, der reagerer på forskellig måde, når en kollega siger noget grimt til en anden, eller hvis der er mobning.



MOBNING

er når en person gentagne gange over længere tid oplever sig udsat for nedværdigende eller sårende behandling på sin arbejdsplads. Personen, som oplever handlingerne, må også føle, at det er vanskeligt at forsvare sig.

Hun understreger, at folk har meget gode grunde til at agere, som de gør, når de ser en kollega blive mobbet. Nogle deltager, andre forsøger at gribe ind – og andre er bange for selv at havne i gruppen af personer, der bliver forfulgt, hvis de siger fra.

Formålet med Grib Ind er at aktivere vidner til at gribe ind mod mobningen. Indsatsen mod mobning vil da også tit blive sat i værk af samarbejdsudvalget.

- Det er tale om et dialogredskab, som man selv kan tage i brug. Og det virker, understreger hun. Effekten afhænger dog af, at man følger op f.eks. ved at lave handleplaner på risikosituationer for mobning og konflikter, og at man har en konstant bevidsthed om, at mobning ikke tolereres, og at sager skal håndteres med det samme på professionel vis.

Grunden, til at det virker, er, at deltagerne bliver bevidste om deres egen rolle, når en kollega bliver mobbet, også selv om rollen er som den passive tilskuer, der ikke skal have noget i klemme. Øget bevidsthed om mobning kan betyde, at man griber ind og stopper situationer, der kan udvikle sig til mobning. Det kan også være at gribe ind over for folk, der ellers er sluppet godt fra at udvise en negativ adfærd i årevis.

- Måske har de aldrig fået feedback på deres adfærd, eller de har måske ikke selv opfattet den som problematisk, siger Eva Gemzøe Mikkelsen.

- På den måde får kollegerne vilje og kompetencer til at gribe ind, siger hun.

ULØSTE KONFLIKTER OG USKREVNE REGLER

Når man skal forhindre mobning, skal man eksempelvis være opmærksom på konflikter, der ikke bliver løst. Ligger de og simrer, kan de forårsage mobning.

På samme måde kan personer – ofte nye kolleger – der overtræder uskrevne regler, blive udsat for mobning, hvis de ikke forstår eller accepterer den måde, arbejdet bliver udført på.

Eva Gemzøe Mikkelsen, ph.d. og erhvervspsykolog i Gemzøe Consult har på flere velbesøgte temadage, som TekSam og I-bar har holdt i fællesskab, præsenteret det nye værktøj, der er gratis – og kan stoppe mobning.



LÆS MERE

etsundtarbejdsliv.dk/mobning

På BFA Velfærd og Offentlig administrations hjemmeside finder du værktøjer og mere viden om de seks vidnetyper.

TEKSAM ÅRSDAG 2017

KOMPETENCER, KONKURRENCEKRAFT OG TRIVSEL 3.oktober i Odense congress Center

Hvad skal vi lære – og hvordan skal vi lære det. Konstant innovation, nytænkning og kompetenceudvikling er en forudsætning for fremtidens industriproduktion – og det er danske virksomheder rigtig gode til. På TekSam Årsdag vil et par af de allerdygtigste fortælle, hvad de gør for at skabe gode rammer for læring, innovation og medarbejdertrivsel.

En af dem er Nunc A/S Thermo Fisher Scientific. Herfra fortæller site manager Torben Strand og en tillidsrepræsentant om strategisk kompetenceudvikling, sidemandsoplæring, engelskurser og god produktionspraksis.

En anden er LINAK A/S. Herfra fortæller fællestillidsrepræsentant Kjeld Christiansen og HR direktør Lars Uhd Nørgaard og arbejdsleder Hans Jørgensen om, hvordan virksomheden arbejder med automatisering og uddannelse.

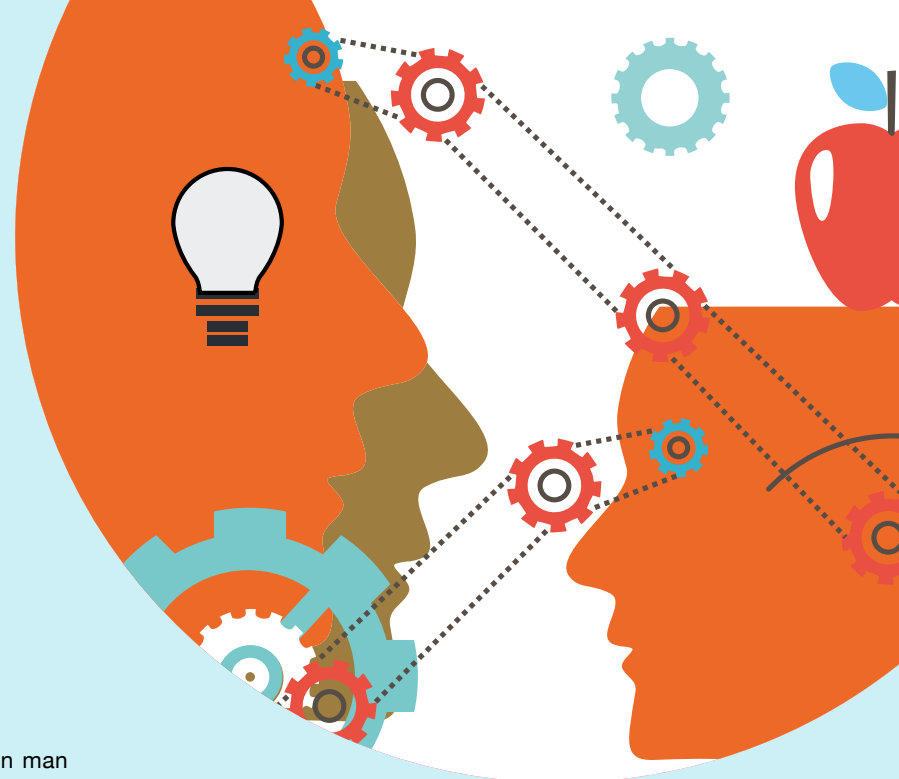
Forinden har direktør Nigel Edmondson, MADE – Ma-

nufacturing Academy of Denmark, fortalt, hvordan man bedst udvikler og støtter en industriproduktion i Danmark. Viden, kompetencer og innovationskraft er afgørende for, at danske virksomheder kan klare sig globalt og skabe arbejdspladser.

Nye arbejdsmarkedsuddannelser tilpasset behovet i erhvervsuddannelserne er en af mulighederne for at fastholde og udvikle dygtige medarbejdere. Direktør Henrik Amdi Madsen, Industriens Uddannelser fortæller, hvordan man afdækker behovet for uddannelser og er med til at fremtidssikre medarbejdernes kompetencer.

Deltagelse i årsdagen, der finder sted tirsdag 3. oktober på Odense Congress Center er gratis for medlemmer af virksomheder omfattet af industriens overenskomster.

Dagen er finansieret af Industriens Kompetence- og Uddannelsesfond.



TILMELDING

Se program og tilmeld dig
via dette link: teksam.dk

Værd at vide

SÆT KRYDS I KALENDEREN

TekSam Årsmøde 2017
afholdes den 3. oktober
i Odense Congress Center

KONTAKT TIL TEKSAM
Samarbejdskonsulenterne kan kontaktes
via TekSams sekretariat:
Jan Lorentzen, DI: jlo@di.dk
Telefon: 3377 3632

Peter Dragsbæk, CO-industri:
pd@co-industri.dk
Telefon: 3363 8013

WWW.TEKSAM.DK

