

TRESU

Det var
ikke sjovt,

**OG VI TJENTE
INGEN PENGE**

FOR FEM ÅR SIDEN SATTE TRESU GANG I ET PROJEKT, DER SKULLE OPBYGGE VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL. DET BLEV INDLEDNINGEN TIL EN SUCCES. NU ER DET SPÆNDENDE AT GÅ PÅ ARBEJDE. OG VIRKSOMHEDEN TJENER PENGE

- Søren Maarssø, direktør og CCO i virksomheden Tresu i Bjert, konstaterer, at hvis ikke, man havde gjort noget, er det ikke til at vide, hvor virksomheden havde været i dag. Med 'gjort noget' taler han om de ændringer i virksomheden og produktionen, der er gennemført gennem de seneste 3-4 år, men også om de kulturelle ændringer, der gik forud. ➤



- Af Ingrid Pedersen
Foto: Palle Peter Skov

JUNI 2010

TEKSAM NYT

13



TR
Leif Petersen

TRESU

- Når man laver store forandringer i en virksomhed, drejer 10 procent sig om tekniske ændringer, nye maskiner, nye metoder og dens slags, mens 90 procent handler om at få medarbejderne med – og det sidste var der lavet en god grobund for med projektet 'Licens til handling', som blev sat i værk i 2005, forklarer Søren Maarssø.

Projektet udsprang af et LO- og EU-støttet projekt om værdier i arbejdslivet. Omkostningerne til at indhente ekstern ekspertise til at arbejde med virksomhedens sociale kapital kom fra EU, men virksomheden skulle selv finansiere den arbejdstid, der skulle investeres. I første omgang blev der nedsat en styregruppe på 20-24 personer med topledelse, mellemledere og tillidsrepræsentanter, der skulle diskutere, hvor virksomheden skulle bevæge sig hen.

At der skulle ske noget, var der ingen tvivl om, for selv om virksomheden havde en omsætning på mellem 280 og 320 millioner kroner, tjente den ingen penge.

- Og vi kunne ikke engang bruge undskyldningen, at "til gengæld har vi det sjovt", for det havde vi egentlig heller ikke, indrømmer Søren Maarssø.

Den gamle ånd

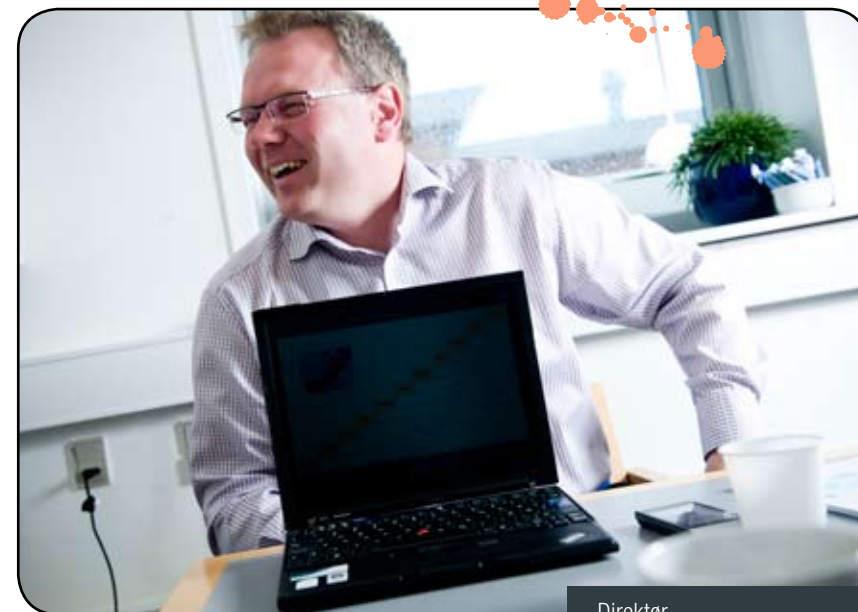
Tresu havde ekspanderet meget, og gamle medarbejdere mindedes nostalgisk dengang den øverste direktør selv var med i produktionen.

- Min værkfører var samtidig øverste direktør, så når jeg ville klage over noget, var det jo direkte til topledelsen, griner Leif Petersen, tillidsrepræsentant, Dansk Metal. Men siden en ny ledelse kom til i 2000, var Tresu blevet ændret fra at være en håndværkervirksomhed til at være en rigtig industrivirksomhed med 280 ansatte, og ånden i virksomheden var gået tabt.

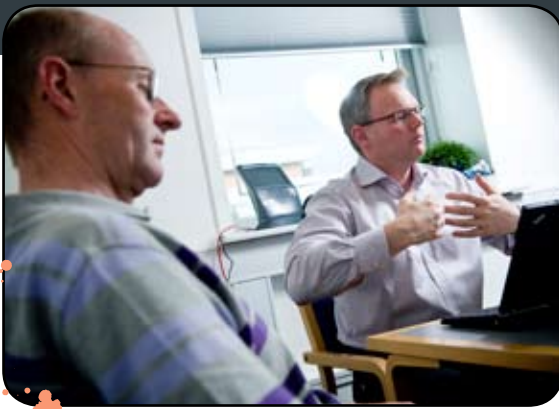
Problemet var blandt andet, at der – mentalt – var lukkede døre mellem de forskellige afdelinger. Kommunikationen skulle gå gennem afdelingslederne, og rundt omkring var der etableret små, selvbestaltede konger, som ingen kunne røre – og som var imod enhver form for forandring.

Det har vi prøvet ...

Forandringen blev skabt ved hjælp af to coaches, der kom ganske alvorligt på arbejde. De fik at vide, at de godt kunne glemme alt om forandringer, at deres idéer



Direktør
Søren Maarssø



var blevet afprøvet – uden succes, og det i øvrigt gik fint på virksomheden.

Søren Maarssø forklarer, at de grundlæggende spørgsmål til medarbejderne ikke var: Hvad kan virksomheden gøre for dig, men hvad kan *du* gøre for virksomheden?

Medarbejderne skulle lære at se på helheden, så de blev klar over, at det ikke er tilstrækkeligt, at det går godt i ens egen afdeling.

- Man skal også spekulere på, hvad man selv kan gøre for andre, så man for eksempel er opmærksom på, at en forsinkelse ét sted kan betyde, at kolleger bliver tvunget til at arbejde på en lørdag, siger Leif Petersen.

Lean

Et par år senere – i 2007 – begyndte indførelsen af lean-værktøjer i produktionen, der nu kører efter principperne i WMC, World Class Manufacturing. Det har medført en fuldkommen forandring i produktionen, der forudsætter, at de enkelte medarbejdere selv kan tilrettelægge deres arbejdsdag.

I dag er begreber som flowanalyse, tavlemøder og 5S en del af hverdagen, og medarbejderne kommer konstant med gode idéer til, hvordan produktionen kan optimeres.

Søren Maarssø og Leif Petersen nævner en nyskabelse, der har vist sig som en kolossal besparelse. Tidligere havde man skæreværktøjer liggende ved sin arbejdsplads. Det gav enorm meget spildtid, fordi andre skulle lede efter det, når de havde brug for det. I dag findes det centralt, og man bestiller værktøjet, når man har brug for det.

- Det kostede noget at etablere, men var tjent hjem på to måneder, siger Søren Maarssø.

Adskillige lignede tiltag har vist samme korte tilbagebetaling.

Der er løbende blevet udarbejdet kompetenceprofil på hver eneste medarbejder, og det er målet, at samtlige maskiner i produktionen som minimum skal kunne betjenes af tre forskellige personer. Ham, der kun kan og vil passe 'sin egen maskine' passer ikke længere ind, for han hindrer fleksibilitet og samarbejde på tværs. Det er klart, at der blandt både medarbejdere og ledere var nogle, der kun modstræbende gik med på det nye.

- Det er det, vi kalder 'popcorn-teorien' (se boks, red.), forklarer Søren Maarssø. Både blandt ledere og medarbejdere var der personer, der havde brændt sig fast i bunden af gryden.

Virksomheden fik navnet Tresu, fordi den blev skabt af tre medarbejdere fra den gamle Sumas Maskinfabrik. Da den i 1981 blev grundlagt i den gamle skole i Bjert udenfor Kolding, var der 20 medarbejdere. På et tidspunkt har der været 280, men i løbet af de seneste par år er 75 blevet afskediget. Nogle er senere blevet genansat, så der i dag er omkring 220. Virksomhedens hovedkontor og produktion ligger stadig i Bjert, men der er også en mindre fabrik i USA og et lille produktionssamarbejde i Litauen, hvor mere rutinemæssige opgaver svejses. Omsætningen faldt med 100 millioner kroner fra 428 millioner kr. i 2007/08, men i samme periode faldt overskuddet kun fra 16,8 millioner kroner til 10,7 millioner kroner.





Popcorn-teorien

**NÅR DER SKER FORANDRINGER
KAN MEDARBEJDERNE DELES
OP I TRE GRUPPER – SOM
POPKORN I EN GRYDE:**

**• DEM, DER HOPPER UD AF
GRYDEN (DE HAR SET LYSET)**

**• DEM, DER ER DEN STORE
HVIDE MASSE, DER BOBLER
(DEM, DER FØLGER MED)**

**• DEM, DER ER BRÆNDT FAST
I BUNDEN AF GRYDEN (DEM,
DER YDER MODSTAND)**

**VIRKSOMHEDEN SATSEDE PÅ
DE TO ØVERSTE GRUPPER.**

Krisen og et fald i omsætningen på 100 millioner kroner betyder, at der siden slutningen af 2008 frem til starten af 2010 er blevet afskediget 75 mand. Nogle er senere kommet tilbage, men afskedigelserne har hverken skabt højere sygefravær – det er på under to procent – eller faldende produktivitet.

Værdierne

Virksomhedens indre værdier – de fem ord som: troværdighed, respekt, engagement, samarbejde og udvikling, der i mange år havde indgået i virksomhedens markedsføring, skulle også bruges og diskuteres internt. De blev sat op på store plancher, og det blev understreget, at det man siger, også er det, man gør, og almindeligt brok over kolleger, der eksempelvis aldrig rydder op, blev diskuteret, så der blev skabt både forståelse og respekt for kollegernes forskelligheder.

- Vi diskuterede meget, hvordan vi taler med hinanden, og var enige om, at alle skulle lære at give sig lidt, siger Søren Maarssø.

Info Net

Et andet levn fra gamle dage var, at direktøren på løn-

ningsdagen brugte en halv snes minutter i kantinen på at forklare, hvordan situationen så ud. Den form havde også overlevet sig selv, og der blev tolket lystigt på forklaringerne. Med tiden er der opstået et meget grundigt internt informationsnet, som man har adgang til fra adskillige computere på arbejdspladsen. Her kan man læse om virksomhedens situation, nye ordrer, afsluttede installationer, men også se en præsentation af nye kolleger, læse lokalaftalerne, se menuen i kantinen i den kommende uge, læse referater fra både sikkerheds- og samarbejdsudvalg og læse, at man gennem virksomhedens personaleforening kan sikre sig billetter til en koncert med U2.

