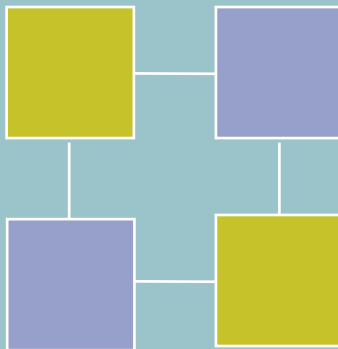




# Medarbejderbytte

## - Samarbejde om udvikling



# Medarbejderbytte

## - samarbejde om udvikling



Værktøjssamling  
- Arbejdsmiljø og grupper

## Værktøjer til erfaringsudveksling

Alle virksomheder arbejder med at udvikle deres organisation for at kunne møde markedets krav. Samtidig ønsker virksomhederne også at være gode og sunde arbejdspladser, som kan tilbyde de ansatte mulighed for at udvikle sig. Derfor er der mange gode grunde til hele tiden at udvikle nye metoder, som kan virkeliggøre visionen om et godt arbejdsmiljø kombineret med vækst i virksomheden.

Organisationsudvikling handler både om at møde markedets krav og om at tænke nyt i forhold til at skabe nye produkter og at raffinere allerede kendte produkter. I den organisatoriske udviklingsproces er det væsentligt at anvende de ansattes ressourcer til nytænkning, videndeling og organisering. Medinddragelse i udviklingsprocessen skaber motivation og medarbejderskab til glæde for såvel innovationsprocessen som arbejdsmiljøet i virksomheden. Ved medinddragelse ses også medinddragelse af andre virksomheders erfaringer og ideer som en drivkraft, der skaber fornyelse og engagement i en ofte travl og udfordrende hverdag.

Der findes en række metoder til at lære af andre virksomheders måder at gøre ting på, så man kan opnå udvikling i sin egen virksomhed. Det sker ofte ved, at virksomhederne gennem 'organisatorisk benchmarking' sammenligner og udveksler erfaringer om, hvordan de arbejder med f.eks. arbejdsmiljø eller gruppeorganisering.

Industriens Branchearbejdsmiljøråd vil gerne videreformidle en række af disse metoder. De metoder, som præsenteres i disse hæfter, er 'Fotosafari' og 'Medarbejderbytte'.

I dette hæfte bliver formål og indhold af metoden 'Medarbejderbytte' præsenteret. Hæftet giver en vejledning i at bruge metoden, og der er en række gode råd, man kan bruge, når man giver sig i kast med 'Medarbejderbytte'.

Til hæftet hører et DVD-materiale, som i levende billeder præsenterer en virksomhed, som har afprøvet metoden. Der findes endvidere et arbejdshæfte, hvor der er samlet en række hjælpemidler til brug under medarbejderbyttet.

## Medarbejderbytte - hvad er det?

I et medarbejderbytte deltager to eller flere arbejdspladser. Ledere og medarbejdere opholder sig i kortere tid på samarbejdspartnerens arbejdsplads - og deltager aktivt i arbejdet. Formålet er at indsamle viden og inspiration, der kan anvendes på egen arbejdsplads.

Der nedsættes en styregruppe med deltagelse af ledere og medarbejdere fra de virksomheder, som vil gennemføre medarbejderbytte. Inden selve medarbejderbyttet formulerer styregruppen en række spørgsmål, som de ønsker at få besvaret. De medarbejdere og ledere, der får mulighed for at deltage direkte i byttet, forbereder sig i samarbejde med deres øvrige kolleger, inden de tager af sted. De supplerer styregruppens spørgsmål med yderligere spørgsmål, som de vil have besvaret. På den måde får alle medarbejderne indflydelse på, hvilke temaer spionerne vil fokusere på.

Den eller de ledere og medarbejdere, der er på besøg, har efter besøget til opgave at formidle viden og erfaringer videre til kolleger i egen organisation. Formidlingen kan ske via møder eller artikler i et internt nyhedsbrev m.v.

### Medarbejderbytte - hvad er det?

- *Samarbejde mellem to eller flere arbejdspladser om inspiration til udvikling.*
- *Medarbejdere og ledere deltager i arbejdet på de andre virksomheder.*
- *Medarbejderne har en dobbeltrolle, idet de optræder som ambassadører og spioner ved besøg i den virksomhed, de bytter med, og når de selv modtager besøg.*



Ideer til emner for medarbejderbytte diskuteres med kolleger

## Medarbejderbytte - hvad kan man få ud af det?

Virksomhedens udbytte af et medarbejderbytte er ny og målrettet energi til udvikling og en række konkrete forslag til forbedringer i dagligdagen. Konkrete erfaringer fra udviklingsprojekter har vist, at medarbejderne får lyst til at bidrage med ideer til udvikling af arbejdspladsen.

Medarbejderne, der deltager, får dels mulighed for at besøge en anden arbejdsplads og komme tæt på en anden arbejdspladskultur, dels får de en mere afklaret holdning til deres egen organisation gennem de dialoger, de har med kolleger og medarbejdere i de andre byttevirksomheder. De får mulighed for at opsamle ideer til forbedringer af deres dagligdag.

Ledere, der deltager, får, ud over disse fordele, en indsigt i de systemer, andre virksomheder bruger på lederniveau i forbindelse med planlægning, medarbejdertilfredshed, kvalitet og lignende.

### *Medarbejderbytte - hvad opnår man?*

- *Konkrete forslag til forbedringer i dagligdagen.*
- *Afklaring og engagement i udvikling af egen arbejdspladskultur.*
- *Indsigt og erfaring i andre virksomheders ideer til planlægning, medarbejderudvikling, kvalitet.*



Medarbejderbytte - samarbejde er en metode til at løse egne problemer og udviklingsbehov ved hjælp af inspiration fra andre virksomheder.

Metoden har sin styrke i meget direkte at involvere de berørte medarbejdere i problemformulering, erfaringshjemtagning og implementering.

I denne DVD præsenterer medarbejdere og ledere fra to arbejdspladser deres erfaringer med systematik og faser i et medarbejderbytte.

Varighed: 16 minutter.

Denne DVD er udgivet af:



## Hvad skal der investeres af tid og penge?

De ressourcer, der skal bruges i et medarbejderbytte, knytter sig til udlæg i forbindelse med rejser samt kost og logi og den tid, man bruger til at forberede og efterbearbejde erfaringerne fra medarbejderbyttet. Hertil kommer ressourcer til eventuel konsulentbistand.

Den enkelte virksomhed bør vurdere, om man har behov for at inddrage en ekstern konsulent i forløbet. Selv om konceptet er enkelt, kan det være en fordel med ekstern assistance i relation til de gruppemøder, hvor man forbereder og samler op på medarbejderbyttet, samt i forbindelse med handleplaner.

Tidsmæssigt viser erfaringen, at timelønnede medarbejdere bør have 3 - 4 arbejdsdage på samme virksomhed efterfulgt af tid til at samle op og forberede en formidling af erfaringerne til kollegerne, i alt 5 dage.

Ledere bør som minimum have 2 dage på samme virksomhed for at sikre, at de mange indtryk bliver bearbejdet. Forud går cirka 2 timers forberedende møde med hver gruppe og 2 timers forberedende møde med de ledere, der skal af sted. Møderne bruges til at forberede spørgsmål og til at indstille sig på at være på besøg og selv modtage gæster. Tilbagemeldingen og bearbejdningen af erfaringerne fra 'byttet' har typisk en varighed af ca. en halv arbejdsdag, hvor gruppen fastlægger, hvilke erfaringer der skal integreres i gruppens arbejde og hvordan.



Dertil kommer tid til koordinering og udveksling af praktiske oplysninger. Disse opgaver kan være meget tidkrævende, og de kan være hurtigt overståede. Det afhænger meget af, hvor godt virksomhederne arbejder sammen, og hvor kompliceret det er at planlægge, at der kommer besøg af 'fremmede' medarbejdere i områderne. Den person, der står for det praktiske i forbindelse med medarbejderbyttet, bør samlet afsætte en til to uger. (Se afsnit 9)

## *Medarbejderbytte - godt at huske*

- *Involvér alle medarbejdere i den gruppe eller afdeling, som sender en spion af sted.*
- *Udpeg en intern koordinator.*
- *Tænk over, hvad I vil bruge resultaterne af medarbejderbyttet til, allerede inden I tager af sted.*



## Temaer for et medarbejderbytte

Det er vigtigt, at virksomhederne og medarbejderne er enige om, hvad der er det centrale tema i medarbejderbytteprojektet. Det kan for eksempel være kvalitet, innovation, arbejdsmiljø eller arbejdsorganisering. Eller man kan vælge at kombinere temaerne; f.eks.:

Hvordan bliver arbejdsmiljø en integreret del af produktionsgruppernes arbejde?

I de sidste ti år er der indført gruppeorganisering i mange virksomheder. Den måde at organisere på kaldes selvstyrende grupper, medstyrende grupper eller produktionsgrupper. Gruppeorganisering kan give store fordele for både medarbejdere og virksomhed, men mange har også oplevet, at positive resultater efter en tid kan afløses af problemer.

### *Eksempler på spørgsmål under temaet grupper*

- *Hvor går grænsen for medindflydelse?*
- *Hvordan klares interne problemer i gruppen?*
- *Hvor meget og hvordan bruges uddannelsestid i grupperne?*
- *Koordinator - fast, vælges eller tvungen rotation?*

## Forberedelse af medarbejderbytte

Initiativ til et medarbejderbytte kan både komme fra medarbejder- og lederside. Formålet med medarbejderbyttet diskuteres og godkendes i ledergruppe og samarbejdsudvalg, som normalt vil nedsætte en styregruppe, som koordinerer arbejdet med medarbejderbyttet.

De afdelinger, der skal deltage i medarbejderbyttet, vælger deres repræsentanter. Der gennemføres eventuelt et 'topmøde' mellem 'spioner' og 'ambassadører' på de deltagende virksomheder. Formålet med topmødet er flere ting:

- Deltagerne skal lære hinanden at kende
- De skal blive fortrolige med medarbejderbyttekonceptet
- De skal have afstemt forventningerne til medarbejderbyttet
- De skal have afklaret de vigtigste praktiske forhold

Endvidere gennemfører de afdelinger eller grupper, som skal have repræsentanter af sted, et møde, hvor de formulerer nogle spørgsmål, opgaver eller temaer, som de ønsker de udsendte repræsentanter skal fokusere på under 'byttet'.



Der udsendes en præsentation af 'spionerne', inden de ankommer til værtsvirksomheden, sådan at også de medarbejdere, der ikke har deltaget i topmødet, ved, hvorfor der pludselig kommer nogle medarbejdere fra en anden virksomhed, og at alle har en rolle som værter.

Eksempel på mail sendt fra en byttegruppe til en anden efter forberedelsesmøde på egen virksomhed

**Fra:** Kontrolrum Blok3  
**Sendt:** 12. september 2003 12:45  
**Til:** Claus Jensen (cej), Tommy Bertelsen (tob)  
**Cc:** Janne Sørensen (jsø)  
**Emne:** Medarbejderbytte

Hej medarbejderbytte kollegaer!

Vi er to byttekollegaer i driften ESV, der lige har stukket hovederne sammen, for at give jer et præj om, hvad vi godt kunne tænke os at få behandlet, når vi kommer på besøg hos jer den 24. 25 og 26. september.

1. Kondensatrensingsanlæg, TA-anlæg og spildevandsanlæg. (Vi har forstået, det er et ønske fra jer, så mail os lige med nærmere ønsker)
2. Ansvar og kompetencer
3. Værkstedsrelationer
4. Ledelsesstil (nærmeste leder)
5. Kommunikation internt (vagthold imellem og drift/værksteder support)

I er meget velkomne til at se af ovenstående uddybet.

Mvh

Kristian Thomsen (kth)  
Frede Nielsen (fni)

Billedpræsentation af deltagere på opslagstavlen



## *Husk*

- Kamera
- Transport
- Overnatning
- Økonomi
- Billedpræsentation af kolleger
- Eventuelt velkomstbrev
- Andet

Der er en række praktiske ting, det er en god idé at huske på, inden man går i gang. Udvidet huskeliste findes i arbejdshæftet.

## Formidling af erfaringer fra medarbejderbyttet

### - Overvej hvordan, allerede inden I tager af sted!

Under forberedelsen kan det være en god idé at overveje, hvordan man skal sikre sig udbytte, og hvordan man får formidlet budskabet til sine kolleger. Disse spørgsmål kan være en hjælp til dette.

- 1. Hvordan sikrer vi os, at vi får det hele med hjem fra byttet?*
- 2. Hvordan får vi bearbejdet oplevelserne og videreformidlet dem til kollegaerne?*
- 3. Hvordan får vi i afdelingerne fulgt op på erfaringerne, herunder lavet og igangsat handleplaner?*

#### *Mulige redskaber:*

- *Daglige spiongruppemøder under besøget*
- *Spiongruppemøder efter besøget*
- *Dagbog*
- *Billeder (f.eks. digitalkamera)*
- *Konsulentstøtte*
- *Lederstøtte*
- *Andet*

## Gennemførelse af medarbejderbytte

Repræsentanterne fra den ene virksomhed besøger den anden i 3 - 4 dage og omvendt.

Efter f.eks. 1 - 2 uger ankommer repræsentanterne fra den anden virksomhed på besøg.

Under besøgene er der en af aftenerne arrangeret et socialt arrangement, f.eks. bowling, go-cart, restaurantbesøg eller lignende.

Hver arbejdsdag slutter med et kort møde mellem 'spioner' og værter inden for den enkelte afdeling.

Der afholdes mindst ét møde i den samlede 'spiongruppe' med henblik på at udveksle erfaringer og koordinere eventuelle aktiviteter.

Under besøget på den anden virksomhed er det vigtigt, at de udsendte medarbejdere og ledere - 'spionerne' - sørger for at fastholde deres oplevelser, f.eks. ved at føre dagbog, holde 'spionmøder' og tage billeder.



"Man kan blive helt overrasket over, hvad gæsterne kan spørge til."

Ledere og medarbejdere har en liste af spørgsmål, som de skal følge op på under besøget. Nogle af spørgsmålene er fælles for både medarbejdere og ledere, og nogle spørgsmål formulerer leder- og medarbejdergrupper hver for sig. Her er et eksempel på nogle huskespørgsmål til de udsendte ledere:

### *Opgavespørgsmål til lederne under besøget*

*(De første fem er stillet af styregruppen, der har planlagt Medarbejderbyttet, spørgsmålene 7-10 formuleres af de udsendte ledere og deres kolleger inden 'byttet'.)*

- *Beskriv gruppens arbejdsopgaver (f.eks. produktion, kvalitet, vedligeholdelse, planlægning).*
- *Hvordan er gruppen organiseret?*
- *Hvordan har lederens arbejde ændret sig i forbindelse med introduktion af produktionsgrupper?*
- *Hvordan har lederne kvalificeret sig til den nye rolle?*
- *Hvordan er man leder for en produktionsgruppe?*
- *Hvilken opbakning har der været fra virksomhedernes topledelse?*
- *Spørgsmålene 7-10 formuleres af udsendte ledere og deres kolleger.*

Som en hjælp til at fastholde indtryk fra besøget er det en god idé at føre dagbog. Her er gengivet et eksempel på et udsnit af en sådan dagbog.

## **Dagens forløb: Dag 1**

*Dato 23/9 2003*

### **Hvad har jeg lavet?**

*Dagen startede kl. 06.45 med at jeg blev budt velkommen af de to medarbejdere fra brændsel og restprodukter, som skulle være mine "førerhunde" i de dage jeg skulle være på NJV. Jeg fik derefter anvist et omklædningsrum, hvor jeg kunne skifte tøj. Det første de bemærkede var, at jeg havde påsyet reflekser på mit arbejdstøj, så det er nok en af de ting de kan bruge. Derefter tog Kim, som tilhørte havne/restgruppen mig med ud til kajen, hvor der lå en kulpram, som skulle losses for sit indhold af kul fra kulhavnen ved Enstedværket.*

*De er 3 mand til at losse, 2 i kranerne og 1 til at pumpe ballast.*

*Kl. 08.30 gik vi over i kantinen for at drikke formiddagskaffe og få et friskbagt rundstykke, som vi selv flækkede og smurte smør på. Efter kaffepausen fik jeg lov til at køre lidt med kranen, det var noget anderledes end vores moderne computerstyrede kraner i Esbjerg.*

*Jeg fik også en god snak med Kim om kulpild i havnen, og han kunne fortælle mig, at de havde fået nogle nye fendere på bolværket, så prammen/skibet kom længere ind, så deres kulpild i havnen var blevet minimeret, det er en af de ting, jeg vil arbejde videre med i miljøgruppen på ESV, da vi har et problem med kul i havnen, når vi lossere kulske.*

### **Hvad kan vi lære af værternes måde at gøre tingene på?**

*Deres kantineforhold er meget gode, især det at de selv smører deres rundstykker, dem vi får på ESV er smurt i forvejen, så de er "kedelige" i forhold til et friskbagt.*

*En ting som er meget tydelig er, at der er meget rent overalt, man skulle ikke tro, at det er et kulfyret værk. En anden ting er den kompetence som medarbejderne har, måske er det fordi vi stadigvæk er noget tøvende på ESV.*

*Faggrænserne ser også ud til at være mere flydende på NJV.*

*Vi skal nok ikke være så bange for at tage mere af kompetencen til os, vi har jo fået at vide at vi nok skal få besked hvis vi er for tæt på rammerne, og de har ikke været ude og røre ved rammerne på NJV endnu.*

### **Hvad kan værterne lære af os?**

*De kunne måske organisere sig på en anden måde i stedet for 2 grupper.*

### **Hvad har undret/overrasket mig?**

*Der er såmænd ikke noget som har overrasket mig, for vi har jo hele tiden fået at vide at de ca. 1½-2 år foran os.*



## Efter medarbejderbyttet

- Brug af resultater af medarbejderbytte

Deltagerne forbereder en tilbagemelding til kollegerne. Dette kan gøres i samarbejde med de øvrige deltagere i medarbejderbyttet.

Når medarbejdere og ledere kommer tilbage til egen afdeling/gruppe, holder man et møde, hvor man diskuterer sine oplevelser. Man taler også om, hvad oplevelserne skal bruges til i afdelingens egen udviklingsproces. Deltagerne, som har været på besøg på byttevirksomhederne, kan vælge at lave en præsentation af deres erfaringer med brug af billeder og plancher mv. Det er vigtigt med hjælp til forberedelse.

På baggrund af disse diskussioner bliver der eventuelt nedsat arbejdsgrupper, som udarbejder en egentlig handlingsplan for, hvordan erfaringerne omsættes i handling.

Udvekslingen med den anden virksomhed fortsætter ofte efter 'byttet', da deltagerne har fået et godt forhold til hinanden og derfor er interesserede i at fortælle hinanden, hvad de har fået ud af besøget.



Seminar for de hjemvendte spioner før resultaterne fremlægges for kollegere.

## **Eksempel på et seminar for deltagerne efter selve medarbejderbyttet**

For ikke at 'tabe fart', når man kommer tilbage til dagligdagen, er det en god idé at afholde et seminar på egen virksomhed for alle udsendte spioner, så man hurtigt får formidlet sine erfaringer til sine kolleger.

### ***Program for seminar den 7. oktober kl. 10 - 14***

*Formålet med seminaret er at ruste de hjemvendte spioner til at fremlægge deres erfaringer for kollegerne og sikre, at der efterfølgende bliver arbejdet videre med erfaringerne i de enkelte afdelinger.*

*Inden seminaret forventes det, at de enkelte spioner har forsøgt at bearbejde deres oplevelser fra medarbejderbyttet og har besluttet, hvilke erfaringer de vil præsentere for kollegerne.*

#### ***Programmet tilrettelægges således:***

*Spionerne fortæller på skift, hvad de har tænkt sig at fortælle kollegerne fra 'byttet', hvordan de forestiller sig, at der kan arbejdes videre med problemstillingen, og hvilke vanskeligheder de kan se i den videre proces. Afslutningsvis fortæller de, om der er noget, de især godt vil have gruppens hjælp til. I alt maksimalt 10 min. præsentation.*

*På den baggrund reflekterer resten af gruppen over spionens fremlæggelse:*

- *Hvad er godt?*
- *Hvad kan gøres bedre?*
- *Hvordan kan det gøres bedre?*
- *Gode ideer til, hvordan den videre proces skal håndteres.*

## Eksempel på fælles konference for alle deltagere i medarbejderbytte

Efter en periode på f.eks. et par måneder samles virksomhederne, der har samarbejdet i medarbejderbyttet, til en fælles konference, hvor de udveksler erfaringer med at udforme og arbejde med handleplaner. Der gennemføres eventuelt en evaluering af medarbejderbyttet, så man ved, hvad der kan gøres anderledes eller bedre en anden gang.

### *Program for konference efter medarbejderbytte*

*Deltagere er spioner/ambassadører samt deres kolleger på alle virksomheder, der har deltaget i medarbejderbyttet.*

- *Virksomhedernes fremlæggelse af deres udbytte af medarbejderbyttet*
- *Gruppediskussioner på tværs af virksomhederne*
- *Opsamling i virksomhedsgrupper*
  - *Hvad vil vi helst kopiere?*
  - *På hvilke områder er vi selv nået længere?*
  - *Nye udviklingsidéer*
- *Fremlæggelse i plenum*
- *Virksomhedernes udviklingsmuligheder og foreløbige handleplaner*



Eksempler på et seminar for deltagerne efter selve medarbejderbyttet



## Huskeliste til den interne koordinator

Det er en fordel, at der udnævnes en intern tovholder, når der gennemføres medarbejderbytte. Den interne koordinators opgave er at assistere produktionsmedarbejderne med at indsamle erfaringer og hjælpe med til at indarbejde de nyindhøstede ideer.

Her er beskrevet en checkliste for den interne koordinators opgaver

### Før besøget

- Sørg for, at der er støtte fra deltagernes gruppekolleger, og at grupperne sammen formulerer fem spørgsmål, som skal undersøges ved besøget
- Sørg for, at der er støtte fra deltagernes direkte leder
- Forbered dagbogsskrivning, f.eks. ved at indføje de fem spørgsmål i dagbogsmanualen
- Afhold et kort orienterende møde lige før besøget
- Understreg, at virksomheden finder det vigtigt, at der indhentes nye ideer til udvikling og forbedring

### Under besøget

- Hold kontakt per telefon og mail for at sikre, at der ikke opstår uventede problemer. Hvordan forløber medarbejderbyttet? Er der behov for at se bort fra eller tilføje nye spørgsmål, der skal undersøges?

### Efter tilbagekomst

- Orientering dagen efter besøget
- Tilbyd aktiv støtte, f.eks. i forbindelse med at udarbejde rapport, giv ideer, forslag og eksempler på form og indhold for tilbagemelding til gruppen og til virksomheden
- Assister i diskussionerne om at gennemføre forandring på baggrund af forslag
- Deltag i feedbackmøder og giv støtte, hvad angår præsentation og udformning af handleplaner

## Udbytte af 'Medarbejderbytte' - nogle udsagn fra deltagere

Fordelen ved 'Medarbejderbytte' er, at der skabes engagement blandt medarbejdere og ledere, og at der kan opstå nye ideer som følge af besøgene. I første omgang vil besøgene måske føre til, at man kopierer det, man har set og hørt. Men i anden omgang kan det også føre til, at man gennemfører udviklingsaktiviteter på en helt tredje og bedre måde.

En anden fordel er, at den læring, der finder sted, er uformel og arbejdspladsbaseret. Deltagerne får på den måde mulighed for at reflektere over, hvordan udviklingsprocesser kan systematiseres og gennemføres, mens man også får udvekslet erfaringer på et mere uformelt plan om fordele og blokeringer i udviklingsprocesser.

Her er en række udsagn fra medarbejdere og ledere, som har prøvet metoden:

- "Man kan ikke sammenligne medarbejderbytte med et almindeligt virksomhedsbesøg. For i medarbejderbytte kommer man noget mere ind under huden på kollegerne på den virksomhed, du besøger." Hans Weikop, operatør
- "Ved et almindeligt virksomhedsbesøg ser man ét billede af virksomheden. Ved at være i virksomheden 1, 2, 3 eller 4 dage kommer du bag om problematikkerne i virksomheden, og så ser du lige pludselig et helt andet billede af den virksomhed, du er på. Det får man ikke ud af det, hvis man for eksempel kun er en halv dag på virksomheden. Det har vi helt klart set i vores medarbejderbytte." Per Pedersen, værkstedsleder
- "Spion-kontra værtsrollen... du bliver nødt til at reflektere over, hvad det er, du går og laver hver dag. Du bliver nødt til at vende hele din arbejdssituation og dine forhold til dine kolleger. Det er man faktisk nødt til at gøre. Og det synes jeg er en stor gevinst." Flemming Hansen, operatør
- "Folk er meget interesserede i at svare på de spørgsmål, jeg stiller, og hvis jeg føler, jeg ikke har fået svar på et spørgsmål, så går jeg lidt mere i dybden og rykker nogle til side og spørger "Hvad er det egentlig, I mener med dét?" Jeg føler i hvert fald, at vi får svar på de spørgsmål, vi har lavet hjemmefra." Peter Larsen, operatør
- "Det sociale samvær, vi har haft en aften, synes jeg er vigtigt. De ansigter, man ser den aften, ser man en lille smule anderledes på, når man møder næste morgen. Det er vigtigt." Peter Hansen, operatør

- "Det er helt sikkert, at vi ikke skal samle ret mange gode ideer op til organisationsændringer og effektiviseringer i virksomheden, uden at den udgift, vi har ved medarbejderbyttet, hurtigt er tjent ind." Per Pedersen, værkstedsleder
- "Det er en fordel, at man er to og to af sted fra en gruppe. For så kan man, allerede når man begynder at samle gode idéer op, mens vi er ude i 'byttet', begynde at arbejde videre med, hvordan vi egentlig kunne bruge det hjemme i virksomheden. Det er godt at have en sparringspartner med." Per Pedersen, værkstedsleder
- "Det, jeg har oplevet og som kan bruges i vores dagligdag, det kan spare os for en masse penge." Hans Weikop, operatør
- "En stor del af de spørgsmål, vi havde på forhånd, dem har vi nu halvfærdige løsninger på hentet fra medarbejderbyttet. Det vi nu har at gøre er at få udarbejdet vores egen vinkel på løsningerne." Per Pedersen, værkstedsleder
- "Jeg tror, der er stor fordel, hvis to virksomheder er vidt forskellige. Der får man endnu større input til sin egen virksomhed." Peter Larsen, operatør





Industriens Branchearbejdsmiljøråd  
Postbox 7777  
1790 København V  
Telefon: 7023 1543  
Telefax: 7023 1540  
E-mail: i-bar@i-bar.dk  
www.i-bar.dk



Medarbejdersekretariat:  
Vester Søgade 12,<sup>2</sup>  
1790 København V  
Telefon: 3363 8000  
Telefax: 3363 8091  
E-mail: i-bar@co-industri.dk  
www.co-industri.dk



Arbejdsgiversekretariat:  
H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
Telefon: 3377 3377  
Telefax: 3377 3370  
E-mail: di@di.dk  
www.di.dk

Vejledningen kan fås ved henvendelse til organisationerne.

Den kan downloades fra [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk)

Den kan endvidere købes hos Arbejdsmiljøbutikken,  
tlf.: 3916 5230, [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)

Bestillingsnr.: 10 21 59

Produktion: Palle Banke, Eva-Carina Nørskov, Teknologisk Institut, Arbejdsliv  
og Per Sommer Videoproduktion

Layout: Lise Trampedach

Illustrationer: Esben Rahbek

Foto: Eva-Carina Nørskov, Palle Banke, Per Sommer

Repro og tryk: Hafnia Grafisk

Trykt på miljøvenligt papir

Oplag: 1500 stk.

Marts 2006

ISBN: EAN 978-87-91080-01-2



CO-industri  
Vester Søgade 122,  
1790 København V.  
Tlf.: 3363 8000  
co@co-industri.dk  
www.co-industri.dk



Dansk Industri  
H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
Tlf.: 3377 3377  
di@di.dk  
www.di.dk



Ledernes Hovedorganisation  
Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Tlf.: 3283 3283  
lh@lederne.dk  
www.lederne.dk

