



Gudbrandsdalens Uldvarefabrik AS er en god gammel industribedrift med 90 ansatte som er en stor arbeidsplass på Lillehammer. Fabrikken kan feire 120 års jubileum i år.

## Bevisstgjøring av egen atferd

Etter en periode med nedbemanning og låber stemning blant de ansatte, valgte Gudbrandsdalens Uldvarefabrik i Lillehammer å bli IA-bedrift. Den bruker tilbakemeldinger som verktøy for å bedre kommunikasjonen og arbeidsmiljøet og har fokus på å bevisstgjøre alle ansatte på egen atferd.

Utarbeidet av Idébanken – inkluderende arbeidsliv  
Tekst og foto: Gerd Vidje  
Publisert: Mai 2007

### **Gudbrandsdalens Uldvarefabrik AS** **Månedens IA-virksomhet i NHO**

Gudbrandsdalens Uldvarefabrik AS er en av Skandinavias ledende produsenter av møbelstoff til kontraktmarkedet. Fabrikken leverer også bunadstoffer i Norge. Hele produksjonen, fra farging av fiber og spinning av garn til veving og ferdigstilling av møbel- og bunadstoffet skjer i lokalene i Lillehammer. Produksjonen av ullstoffer er fysisk tung. De ansatte drar, løfter og ruller kjempedigre ullballer. Bedriften har 90 ansatte og omsetter for om lag 85 millioner årlig. Snitt-

alderen er 47 år, de fleste har arbeidet i bedriften i 10–15 år.

#### **Etablerte IA-team**

Da Rune Vamråk tok over som administrerende direktør for drøyt tre år siden, hadde bedriften vært gjennom en turbulent tid med røde tall på bunnlinjen og nedbemanning. Det var dårlig stemning blant ansatte og sykefraværet lå på om lag 15 prosent. Det var på tide å bli IA-virksomhet og i samarbeid med NAV Arbeidslivssenter i Oppland,

tok Vamråk initiativet til å etablere et IA-team. Teamet utarbeidet nye sykefraværs- og oppfølgingsrutiner, definerte ansvarsforhold og roller og laget handlingsplan.

Én måned etter IA-avtalen ble signert hadde teamet en handlingsplan klar.

### **Lavere sykefravær og bedre dialog**

Målet var å redusere sykefraværet gradvis, og ikke overstige 7,5 prosent i årsgjennomsnitt. Gudbrandsdalens Uldvarefabrik satte også som mål å

skape en bedre dialog i arbeidssituasjonen, en dialog som skulle bygge på respekt og sunne holdninger.

Vamråk satte Oddveig Taarud på jobben som IA-kontakt. Hun setter IA-tiltakene ut i livet, følger opp mellomlederne, lager sykefraværsstatistikkene og har oversikt over hvor skoen trykker og hva som kan gjøres.

Det første IA-tiltaket var å gjenåpne kantinen.

– For å signalisere at vi ble IA-bedrift, ønsket vi å starte med ett tiltak som var spesielt viktig for de ansatte. Min jobb som IA-kontakt er ellers å koordinere arbeidet, sikre likebehandling, fange opp avvik fra skjemavelde og holde kursen. Det går i riktig retning, men vi er ikke i mål ennå. IA-arbeidet er ikke blitt rutine, det skal det heller ikke bli, mener Taarud.

Gudbrandsdalens Uldvarefabrik har ingen personalsjef-funksjon, det er avdelingslederne som har personalansvar.

### **Vide fullmakter**

– IA-arbeidet krever oppfølging hver dag, og det klarer ikke jeg. Oddveig og jeg jobber tett, hun får fullmakter av meg og stort spillerom. Det har gitt resultater, mener Vamråk.

I 2006 var gjennomsnittlig legeomeldt sykefravær på 5,1 prosent, og totalt gjennomsnittlig sykefravær på 6,2 prosent.

Morten Strandløyken, hovedtillitsvalgt, har vært involvert fra første dag og har vært en viktig kraft og bidragsyter i IA-arbeidet.

– Morten er definert som en del av ledelsesapparatet, ikke som et gissel, men fordi vi trenger innspill fra ham når vi legger planer og budsjetter for produksjonen, sier Vamråk.

### **Hvor trykker skoen**

I juni i fjor startet Gudbrandsdalens Uldvarefabrik en prosess med å bevisstgjøre ansatte på egen atferd. Rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter i Oppland utviklet et seminaropplegg og ledet prosessen. I forkant av seminarene kartla rådgiverne hva slags problemer og utfordringer som var aktuelle å ta tak i. Noen sentrale personer på ulike nivåer i bedriften ble intervjuet om hvor de mente skoen trykket.

– Det kom fram at kommunikasjonen mellom avdelingene ikke var god nok. Vi satt opp en stikkordliste hvor samhandling, medvirkning, ansvarliggjøring og forståelse for andre sto sentralt og valgte tilbakemeldinger som verktøy for å få til bedre kommunikasjon og arbeidsmiljø, sier Jan Rune Olsen, rådgiver i arbeidslivssenteret.

### **Først ledelse, så alle**

Mellomledere, tillitsvalgte og hovedverneombud fikk et par måneders forsprang og var først ute på seminar

om tilbakemeldinger som lederverk-  
tøy for å korrigere og motivere. Det  
handlet om lederrollen og hvordan  
man som leder behandler sine  
ansatte.

– Det var også viktig å gjøre  
lederne bevisst på sitt eget ansvar  
og handlingsrom, slik at problemene  
så langt det er mulig blir løst på  
deres nivå og ikke trenger å løftes  
opp i organisasjonen. Forutsetningen  
er selvsagt at lederne kjenner  
handlingsrommet sitt, sier Jan  
Rune Olsen.

På seminar nummer to var alle  
ansatte samlet, og med seg i lomma  
hadde de satt ned noen stikkord  
som svar på oppgaven: Tenk over  
en gang du fikk en konstruktiv  
tilbakemelding. Hvordan vet den som  
ga deg tilbakemeldingen at du synes  
den var konstruktiv? Medarbeiderne  
fikk også en innføring i grunnleggen-  
de ledelsesprinsipper, hvordan det  
forventes at man skal oppfatte  
beskjeder/ ordrer og hvordan man  
skal sette dem ut i livet.

I tillegg til rådgiverne fra arbeids-  
livssenteret brukte bedriften interne  
krefter.

– Vi snakket også om hvorfor er  
vi her og hva meningen er med  
arbeidet i bedriften. Noen var passive  
motstandere i begynnelsen, men de  
ble spurt ganske direkte om de ikke  
kunne tenke seg å bidra litt, så det  
gikk seg til, sier Vamråk, og presis-  
erer at hos dem heter det «telbars-

attnmeldinger». Man må gi noe for å få  
noe igjen, var omkvedet.

### Lang prosess

De to seminardagene var starten  
på prosessen, den går videre på  
personalmøter, i medarbeidersam-  
taler og på GU-skolen. Gudbrands-  
dalens Uldvarefabrik (GU) har nemlig  
egen intern skole som skal bygge  
bro mellom avdelingene og styrke  
forståelsen for arbeidet. Noe av  
hensikten er å vise hele verdikjeden  
og informere de ansatte om hva som  
skjer gjennom hele produksjonsfor-  
løpet.

– Vi tar for eksempel opp hvorfor  
vi produserer ullvare og hvem som er  
kunder. Vi snakker om informasjons-  
kanaler og strukturer i bedriften.  
Andre temaer er strategi, planlegging,  
budsjett og resultater, sier Vamråk.  
Han er selv ansvarlig for skolen, men  
alle i ledergruppa bidrar med fore-  
drag og omvisninger i bedriften.

### Bred medvirkning

Arbeidstilsynet hadde sist høst en  
tilsynskampanje i IA-bedrifter. Kristin  
Vindsetmo, seniorrådgiver ved  
Statens arbeidstilsyn, region Indre  
Østland, er imponert over arbeidet  
som er gjort ved Gudbrandsdalens  
Uldvarefabrik.

– Noen gjør jobben slik vi mener  
den bør gjøres – og kanskje litt til.

Gudbrandsdalens Uldvarefabrik  
er et eksempel på det. Her er det



*Rune Vamråk, administrerende direktør, og  
Oddveig Taarud, IA-kontakt, presiserer at  
alle har ansvar for sin egen og kollegenes  
arbeidshverdag ved Gudbrandsdalens  
Uldvarefabrik.*



*Jan Rune Olsen, rådgiver ved NAV Arbeids-  
livssenter i Oppland og Kristin Vindsetmo,  
seniorrådgiver ved Statens arbeidstilsyn,  
region Indre Østfold, framhever godt  
inkluderende arbeid ved Gudbrandsdalens  
Uldvarefabrik.*

god medvirkning, ikke bare med de tillitsvalgte, de ansatte har også kommet til orde med hva de ønsker og har fått medvirke i prosessen. Satsingen på inkluderende arbeidsliv er målrettet, tiltaksrettet og oppfølgingsplanene er eksemplariske og reelle. Bedriften har lært seg å håndtere konflikter og har hatt stor nytte av kompetansen til arbeidslivssenteret.

#### **Tett samarbeid med arbeidslivssenteret**

Oddveig Taarud bekrefter godt samarbeid og god nytte av arbeidslivssenteret.

– De første årene som IA-bedrift hadde vi faste møter annenhver måned med Jan Rune fra arbeidslivssenteret. Fra oss møtte avdelingsledere, hovedverneombud, hovedtillitsvalgt og jeg som IA-kontakt. I tillegg har vi hele tiden hatt hyppige møter med arbeidslivssenteret om forhold både på systemnivå og individnivå. I 2006 reduserte vi de faste møtene til tre, Jan Rune har lagt igjen mye kompetanse hos oss og vi er blitt mer selvgående. Utfordringen nå er å holde IA-temaet varmt og spennende. Vi har mange mellomledere og

engasjementet er ikke like stort hos alle, sier Taarud.

Taarud forteller om godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten og legene. – De kommer når vi spør bare vi finner en tid som passer for dem, sier hun.

For å forbygge sykefravær har Gudbrandsdalens Uldvarefabrik en tilskuddsordning for ansatte som er i jobb, enten i vanlig stilling eller i gradert/aktiv sykmelding. Ordningen skal bidra til at ansatte med behov for behandling raskt skal komme til kiropraktor, psykolog, fysioterapeut og naprapat.

## Suksesskriterier

- Administrerende direktørs engasjement, vilje og evne til å lytte og delegerer
- Tett og godt samarbeid med NAV Arbeidslivssenter Oppland
- Samarbeid mellom tillitsvalgte og verneombud
- Bred medvirkning
- Kompetente og kunnskapsrike ledere
- Åpenhet og trygghet
- Godt samarbeid med bedriftshelsetjeneste og leger
- Tett fraværsoppfølging
- Tilskuddsordning og velferdstiltak
- GU-skolen

**Telefon** NAV NDU: 21 07 10 00

**Internett** [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)

**E-post** [post@idebanken.org](mailto:post@idebanken.org)

**Besøksadresse**

NAV NDU  
Sannergata 2, Oslo

**Postadresse**

NAV Idébanken – inkluderende arbeidsliv  
Postboks 5200 Nydalen, 0426 Oslo

**idé**banken  
– inkluderende arbeidsliv