

**Abena** ville flytte en afdeling til nye kontorer, og en netværksanalyse skulle hjælpe med at finde den bedste fordeling. Det endte med en helt anden løsning end direktøren havde planlagt.

TEKST MORTEN STEEN

**E**fter 26 år i direktørstolen regnede Arne Terp-Nielsen ikke med, at der var noget i virksomheden Abena, som kunne overraske ham. Som søn af

grundlæggeren havde han været med fra begyndelsen og kendte hver en afkrog og arbejdsgang i organisationen. Troede han. Så fik Abena foretaget en analyse af sit interne netværk i

forbindelse med en fysisk omrokering af kontorlokalerne, og direktøren lærte nyt om sin virksomhed. ”Vi sad som sild i en tønde, så da en nabovirksomhed flyttede fra bygningskomplekset og efterlod nogle tomme lokaler, besluttede vi os for at udvide kontorpladsen. De nye lokaler lå kun 100 meter væk, men udfordringen var at finde ud af, hvem der nu skulle sidde i de nye kontorer. Vi var allerede delt op i tre afdelinger,” siger Arne Terp-Nielsen. ▶

Hans første tanke var at flytte hele administrationen. Virksomheden er opdelt i tre afdelinger – en administrativ del, der omfatter indkøb af råvarer, salg og bogholderi, en teknisk afdeling, der står for vedligeholdelse af maskineri og programmering af de tekniske dele, og til sidst selve produktionsafdelingen, som styres af en gruppe værkførere.

Inden administrationen blev flyttet, besluttede ledelsen sig for at gennemfører en analyse af netværkene i virksomheden sammen med Jens Martinus Pedersen, Unilyse, for at sikre sig, at det var den bedste løsning.

Det var det ikke, viste det sig.

”Administrationen har konstant kontakt med produktionsafdelingen, hvor de kommunikerer om al den daglige drift. Hvis indkøbsafdelingen kom for langt væk fra produktionsdelen, ville vi tabe for mange ting på gulvet,” fortæller Arne Terp-Nielsen.

#### ALTERNATIV LØSNING

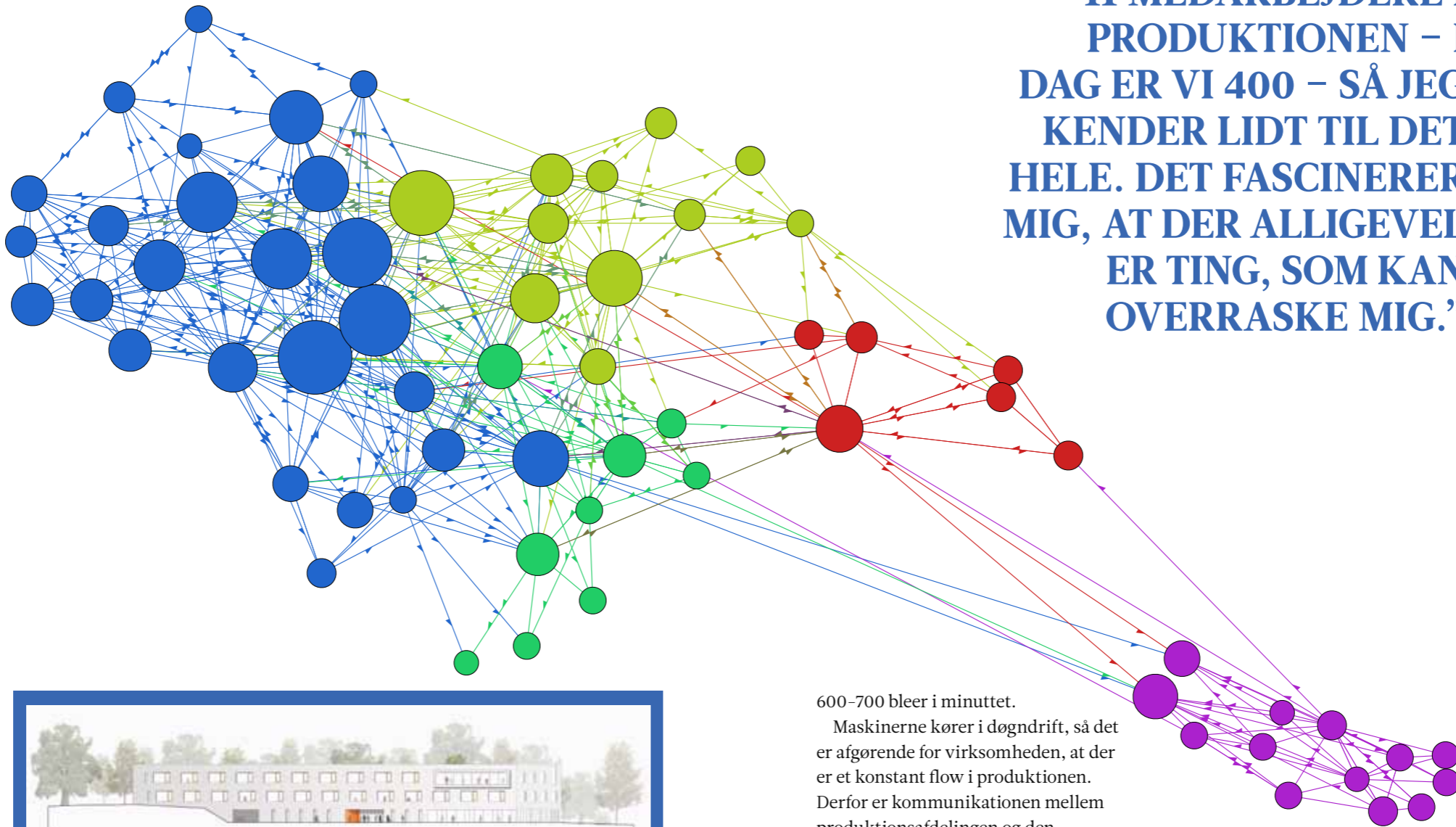
Løsningen blev, at det kun er salgsafdelingen, som flytter til de nye lokaler. Samtidig besluttede ledelsen sig for at bygge helt nye kontorer i selve produktionsafdelingen, så værkførerne, den tekniske afdeling og dele af administrationen kan komme endnu tættere på hinanden.

”Netværksanalysen var en aha-oplevelse for mig. Den viste, at vores værkførere er så centrale, at de styrer alt i virksomheden. Al kommunikation kører gennem dem. Det havde jeg slet ikke været klar over i det omfang.

I dag sidder de rent fysisk meget yderligt placeret i forhold til de andre afdelinger, så vi har besluttet os for at flytte dem tættere sammen.”

Abena fremstiller bl.a. bleer til børn og voksne. Produktionen foregår på 14 maskiner, der hver er 80 meter lange. De er fuldautomatiske og står for hele produktionsprocessen, hvor råvarer puttes ind i den ene ende, og det færdige produkt kommer ud i den anden. En enkelt maskine producerer

Illustrationen viser, hvordan medarbejderne (cirklerne) hos Abena deler viden om nye idéer. Jo større cirkel, desto flere kolleger bruger medarbejderen som sparringspartner. F.eks. er tre medarbejdere i den 'blå' afdeling i vid udstrækning vigtige, når det glæder kommunikation om nye ideer. Til gengæld deler kun fire medarbejdere fra den 'lilla' afdeling viden om nye ideer med medarbejdere fra andre afdelinger. Analysen viser også, at fem medarbejdere står for 25 pct. af al kommunikation om idéer.



#### # HVEM ER ABENA

Abena-koncernen blev grundlagt i 1953 af Jens Terp-Nielsen. Virksomheden, som dengang hed Sækko A/S, solgte hovedsageligt jutesække til landbruget. I 1980 etablerede Sækko egen fabrik til produktion af bleer og hygiejnebind under navnet Bambo og begyndte at eksportere til mere end 55 lande over hele verden.

Den familieejede virksomhed ændrede i 2003 navn til Abena og producerer et bredt sortiment inden for emballage,

affaldssystemer, personlige værnemidler, forbrugsstoffer, engangsartikler og plejeprodukter.

Samlet set er koncernen i dag repræsenteret med egne selskaber i Danmark, Norge, Sverige, Tyskland, Holland, Frankrig, England og Polen. Dertil kommer et stort antal distributører i Afrika, USA, Canada, Asien, Australien og New Zealand samt i en række europæiske lande.

**Kilde:** Abena

**”JEG HAR VÆRET HER, SIDEN VI VAR 11 MEDARBEJDERE I PRODUKTIONEN – I DAG ER VI 400 – SÅ JEG KENDER LIDT TIL DET HELE. DET FASCINERER MIG, AT DER ALLIGEVEL ER TING, SOM KAN OVERRASKE MIG.”**

600-700 bleer i minuttet.

Maskinerne kører i døgndrift, så det er afgørende for virksomheden, at der er et konstant flow i produktionen. Derfor er kommunikationen mellem produktionsafdelingen og den administrative afdeling, som står for logistik og indkøb af råvarer, så vigtig.

”Hvis en lastbil med råvarer bliver forsinket, er det afgørende, at produktionsafdelingen får det at vide med det samme, så de kan nå at omstille produktionen til et andet produkt. Det er rigtig dyrt, når maskinerne står stille,” forklarer Arne Terp-Nielsen.

#### SVARPROCENT PÅ 90

Abena har 400 medarbejdere, hvoraf 70 er funktionæransatte, mens resten er timelønnede. Netværksanalysen blev

foretaget blandt alle funktionærerne. De modtog en mail fra direktøren, hvorefter de i et elektroniske spørgeskema skulle svare på, hvilke kolleger de kommunikerede med – både fagligt og socialt – og hvor ofte de gjorde det. Svarprocenten lå på 90.

”En af de ting, som har jeg har lært af netværksanalysen, er, at medarbejderne ikke skal længere end 30-40 meter væk fra hinanden, før kommunikationen går tabt. Tidligere har jeg ikke fokuseret nok på afstanden, fordi jeg tænkte, at vi sidder jo alle ved en computer og kan køre

#### #GODE RÅD FRA ARNE TERP-NIELSEN

Hvis man er direktør i en organisation på mere end 60-70 medarbejdere, kan man ikke have styr på alting, selv om man tror det. Netværksanalysen har været et godt værktøj til at se, hvem der er de vigtigste i organisationen, og hvem der kommunikerer med hvem. Resultaterne er gode at diskutere ud fra, så man ikke bare beslutter sig på baggrund af mavefornemmelser.

Hos os har det betydet, at vi ikke lader de eksisterende fysiske rammer være afgørende for, hvordan vi indretter os. I stedet for at vælge den billigste løsning har vi valgt at investere i en ombygning. På længere sigt tror jeg, at det kan give os en besparelse, fordi 25 medarbejdere ikke skal løbe 100 meter frem og tilbage mange gange i løbet af en dag. Det kan spare en del arbejdstid.

kommunikationen over mail. Analysen har vist, at det ikke er godt nok, og det er en vigtig erfaring,” siger Arne Terp-Nielsen.

Undersøgelsen har desuden haft den effekt, at medarbejderne i højere grad føler sig som en del af beslutningsprocessen i forhold til omrokeringerne.

”Der var nogen, som var lidt trætte af, at de skulle flytte kontor. Nu har vi fået dokumentation for, hvad der er den bedste løsning, og det er medarbejderne selv, som er kommet med svaret.”

Arne Terp-Nielsen vil fremlægge analyseresultater for de øvrige direktører i koncernen, der også har fabrikker i Sverige og Frankrig. Han regner også med at gøre brug af dem næste gang, der skal rokeres rundt på medarbejdere i organisationen – også i forhold til sin egen position.

”Analysen vil være i mine tanker fremover. Min egen fysiske placering vil også blive mere central, så jeg ikke sidder i et hjørnekontor i yderkanten af virksomheden. Det vil jeg helt sikkert ændre på.” ■