



Det moderne SU
- og samarbejdets
vilkår på fremtidens
arbejdsplads



Samarbejdsnævnets
Årsrapport 2002



Dansk Arbejdsgiverforening
Landsorganisationen i Danmark



Det moderne samarbejdsplads

Det moderne samarbejdsplads

Det moderne samarbejdsplads

Samarbejdsnævnets

Årsrapport 2002

Samarbejdsnævnet ønsker givet denne Årsrapport at få et dialog i fuld vogn om nye samarbejdsmodelle og opgaver til virksomheden. Disse nye opgaver er en naturlig konsekvens af de sociale udviklinger, som vi sammen med vores medlemmer har observeret.

Årsrapporten indeholder forstørret belysning med medlemsmønstre og arbejdsmiljøer, som har nytteværdier med et pålæg sig tekniske oplysninger.

Det moderne SU

Samarbejdsnævnet DSA/LCA har udformet en række modelkarakteristika med henblik på at udvikle en ny type af arbejdsmiljøer, der vil bidrage til en god arbejdsmiljøudvikling.

**– og samarbejdets vilkår på
fremtidens arbejdsplads**

Det moderne samarbejdsplads
Det moderne samarbejdsplads
Det moderne samarbejdsplads

Det moderne samarbejdsplads
Det moderne samarbejdsplads
Det moderne samarbejdsplads



Det moderne SU
– og samarbejdets vilkår på fremtidens arbejdsplads

Samarbejdsnævnets årsrapport 2002

Udgivet af
Samarbejdsnævnet DA/LO
Omslagslayout: Heimburger Reklame
Interview/foto: Ebbe Kyrø
Udgivet i juni 2003
Varenr.: 4029
ISBN 87-7735-626-8

Forord

Samarbejdsnævnet ønsker med denne Årsrapport at inspirere til en dialog i SU om nye samarbejdsmæssige opgaver på arbejdspladsen. Disse nye opgaver er en naturlig konsekvens af de ændrede vilkår, som mange virksomheder står over for.

Årsrapporten indeholder interviews med medlemmer af samarbejdsudvalg, som har haft erfaringer med at påtage sig sådanne opgaver.

Rapporten indeholder endvidere betragtninger fra forskere og organisationsfolk om de forhold på arbejdsmarkedet, som kalder på nye samarbejdsmæssige initiativer.

Samarbejdsnævnet DA/LO ønsker hermed samarbejdsudvalgene god læse- og arbejdslyst, og håber, at SU-medlemmerne vil finde ny inspiration i årsrapporten.

Povl-Christian Jensen, DA
*Formand for
Samarbejdsnævnet*

Ib Wistisen, LO
*Næstformand for
Samarbejdsnævnet*

Indhold

Forord	3
1. Del: Samarbejdets vilkår på fremtidens arbejdsplads	7
"Arbejdspladsen - det er OS"	11
Interview med lektor Steen Navrbjerg, FAOS	
"Uden et velfungerende samarbejde og ordnede organisationsforhold er en hurtig vækst og omstilling ikke mulig"	17
Interview med personalechef Jill Hanghøj, tillidsrepræ- sentant Laila Nowak og produktionsdirektør Jens Møl- ler Birkebæk, Danionics	
"Medarbejderne skal være med i indretningen af deres egen arbejdsplads for at virksomheden kan få et godt udbytte af vidensdeling og fleksibilitet" .	29
Interview med teknisk chef Jens Jakobsen, NESA	
"Samarbejdsudvalget skal være et forum for information og chaufføradfærd"	39
Interview med vognmand Kim Johansen og tillidsrepræ- sentant Finn Kristensen, Kim Johansen International	
"Samarbejdsudvalget hos Falck i Skive: Hævdvundne værdier præger alle handlinger i hverdagen"	49
Interview med stationsleder Diana Sørensen og tillidsmand Jens Taulborg, Falck i Skive	
"Det er i virksomhedernes samarbejdsudvalg, at medarbejdere og ledelse får en fælles opfattelse af virksomhedens værdier"	59
Interview med formand for LO, Hans Jensen og adm. direktør i DA, Jørn Neergaard Larsen	
2. Del: Årsrapport 2002	67
Samarbejdsnævnets hjemmeside:	67
Honorar for deltagelse i samarbejdsudvalgsmøder uden for normal arbejdstid er p.t.: 215 kr.	68
Samarbejdsnævnets udgivelser	69
Kontakt til konsulenttjenesten	71
Samarbejdsnævnets sammensætning 2002	74

1. del

Samarbejdets vilkår på fremtidens arbejdsplads

Når Samarbejdsnævnet har valgt at lave et tema om samarbejdet i fremtidens samarbejdsudvalg i årsberetning for 2002, skyldes det flere ting. Konkurrence- og tilpasningsevne, forandringsparathed og samarbejdsevne er nogle af nøgleordene i den udvikling, som arbejdspladserne har gennemgået over de sidste 10 år. Både hos forskere, organisationsfolk og på mange arbejdspladser har man indset, at denne udvikling kun kan fastholdes ved at lade de lokale samarbejdsudvalg være omdrejningspunktet for kommunikation og værdiudvikling.

I starten af temaet ridser universitetslektor Steen V. Navrbjerg de sidste 10 års udvikling på arbejdsmarkedet og i organisationerne op. Samtidig giver han nogle forsigtige bud på fremtidens arbejdsmarked.

Danionics i Odense startede som en udviklingsvirksomhed og har udviklet sig til i dag også at være en fremstillingsvirksomhed. I en forandringsorienteret og vækstorienteret virksomhed skal der hele tiden tages hurtige, men også bæredygtige beslutninger. Virksomheden ser det som en uomgængelig nødvendighed at have et stærkt samarbejdsudvalg og nogle faste organisatoriske rammer at agere i, for uden disse ville en stærk vækst ikke kunne lade sig gøre.

Chauffør Finn Kristensen er tillidsrepræsentant i en international vogmandsvirksomhed, og han har taget initiativ til, at der på hans arbejdsplads bliver oprettet et samarbejdsudvalg for at få et kompetent sted at dele viden fra. Finn Kristensen er alene mand på bilen, og det giver selvagt nogle snævre rammer for samarbejdet. Derfor mener han, at et samarbejdsudvalg vil kunne være løsningen til at informere fra. På den måde vil henvendelser omkring forskellige forhold på arbejdspladsen ikke blive

taget op som enkeltstående sager, men blive behandlet mere kompetent. Hans erfaring er, at al for megen information går via ubekræftede rygter.

Vognmand Kim Johansen driver en international transportvirksomhed med flere hundrede ansatte. Med internationalisering og atomisering af arbejdspladsen har hans virksomhed i mange år stået i den virkelighed, som andre virksomheder nu står overfor. Han ønsker som noget nyt at oprette et samarbejdsudvalg. Som arbejdsopgaverne ser han information medarbejderne og virksomheden imellem og holdningsbearbejdelse blandt chaufførerne i forhold til trafiksikkerhed.

Vidensdeling er et af nøgleordene i nutidens vækstorienteerde virksomheder. NESA stod over for at skulle agere på et konkurrencepræget marked og ønskede derfor et nyt hovedsæde, hvor de ydre rammer skulle lægge op til vidensdeling og godt arbejdsmiljø. I projekteringen af det nye hus blev samarbejdsnævnet og medarbejderne taget med på råd, og derigennem lykkedes det at få skabt et nyt kontorhus, som ledelsen var tilfredse med, og som medarbejderne så som "deres" hus, da de flyttede ind.

Falck i Skive er en meget atomiseret arbejdsplads med skifteholdsarbejde og rullende arbejdspladser. Gennem et målrettet arbejde med normer og værdier gennem en lang årrække er det lykkedes at opbygge og beholde en korpsånd, som samler medarbejder i det daglige arbejde. Samarbejdsudvalget udgør her et væsentligt forum for udveksling af informationer, opbygning af samarbejdsrelationer og uddelegering af arbejdsopgaver og ansvar.

Fokus flyttes i disse år meget ud på de enkelte virksomheder, hvor parterne i stigende grad opfatter sig som et fælles "os", som har en fælles mission. LO's formand Hans Jensen og DA's adm. direktør Jørn Neergaard Larsen fortæller om organisationernes rolle på fremtidens arbejdsmarked og om de lokale samarbejdsudvalg som centrale omdrejningspunkter i udviklingen af virksomhederne.



Steen E. Navrbjerg: "I dag ser man meget mere virksomheden som "os", og så har man EU, konkur- renterne, fagforbundene og arbejdsgiverorganisationerne som "de"."

"Arbejdspladsen - det er OS"

Livet på den enkelte arbejdsplads har gennem de sidste 10 år ændret sig meget. Hos FAOS (Forskningscenter for Arbejdsmarkseds- og Organisationsstudier, Sociologisk Institut ved Københavns Universitet) forsører de i livet på arbejdspladserne. Vi har interviewet lektor Steen V. Navrbjerg for at få skitseret udviklingen på arbejdsmarkedet og i organisationerne.

Hvordan vil du karakterisere den udvikling som arbejdspladserne har gennemgået på det seneste?

SN: Jeg vil holde mig til, hvad der sker på virksomhedsniveau. Noget af det, der ligger mest for, er, at der er kommet flere selvstyrende grupper, mere ansvar decentralt og at mellemlederrolleerne er under forandring – hvis de da på grund af de lavere hierarkier ikke bliver helt fjernet.

Et andet område man kunne pege på, er vidensøkonomien. Her hos FAOS arbejder vi meget med, hvad vi kalder "industrial relations", altså med relationerne mellem arbejdsgiver- og tager. Når vi ser på den nye økonomi, kan vi se, at fagforeningerne står svagt, fordi folk generelt tror, at de kan klare sig selv, og det kan de også langt hen ad vejen. F.eks. har nyuddannede datamatikere indtil for et par år siden kunnet gå ud og få en løn, som jeg først kunne nå efter f.eks. 10 år. Der har været tale om en meget individuel kultur, hvor man har tænkt meget på, hvad man selv har kunnet opnå. Det er også en meget omskiftelig kultur.

Er det en udvikling som fortsætter, eller er den allerede bremset op?

SN: Da IT-boblen bristede for et par år siden, fandt folk jo ud af, at de alligevel ikke kunne klare sig alene. Der var en stor medlemstilgang til IT-fagforeningerne HK og Prosa umiddelbart efter at boblen brast. Noget andet er, at de personer, som de ikke kunne få som medlemmer, var 20-25-årige, og den gruppe har det altid været svært at få med i en fagforening. Specielt hvis de synes, at det går "meget godt". Det var også et nyt fag. Hvis du f.eks. kommer ud som VVS-lærling som 18-årig, bliver du automatisk medlem af fagforeningen. Endelig er der en del selvlærte, og tilsammen gør det, at de ikke opnår den læretid, som ellers får unge mennesker til at melde sig i fagforening.

Hvordan ser du på samarbejdsrelationerne på de enkelte arbejdspladser? Hvad er der sket i de seneste år, og hvor bærer det hen?

SN: Den største ændring er, at tillidsrepræsentanten og arbejdsgiveren taler meget mindre løn- og arbejdsvilkår og meget mere fremtid, økonomisk og personalemæssigt. For ti-tyve år siden var det tillidsrepræsentantens vigtigste hverv én gang om året at forhandle de bedste løn- og arbejdsvilkår igennem for kollegerne. I dag er det meget mere komplekst. Du sidder i et Samarbejdsudvalg, hvor DU skal tage stilling til dispositoner, som denne virksomhed er ved at foretage i f.eks. England eller Tyskland, for at virksomheden kan blive stærkere og overleve på verdensmarkedet. Det stiller nogle helt nyt udfordringer til tillidsrepræsentanterne, og det skaber nogle helt nye samarbejdsrelationer, for tillidsrepræsentanten får jo indsigt i og medansvar for nogle økonomiske forhold, som han eller hun slet ikke havde ansvar for før.

Hvad er resultatet af dette?

SN: Nogle tillidsrepræsentanter knækker nakken på det, nogle vil slet ikke være TR under disse vilkår. Andre ser det som en fantastisk spændende udfordring - og i øvrigt også som et springbræt til en mulig lederstilling i fremtiden med al den indsigt man får.

Er man mindre sektororienteret i dag, altså kan man lettere glide fra lønmodtager- til arbejdsgiverside?

SN: Skellet er der stadigvæk, men det er blevet mere accepteret, at man som TR kan gå hen og blive mellemleder af en eller anden art. Når jeg taler med virksomhedsledelser om personalepolitik, har jeg hørt ledere, som siger, at der "altid er et eller andet smart hoved, som stikker op", og så tager man det hoved og sætter det til en bestilling, som man synes er interessant. Mange personaleledere i virksomheder med op til 2-300 ansatte har ingen som helst uddannelse i personaleledelse, men har bare vist sig at være dem, som var bedst. Måske var de en god TR i mange år.

Det er altså meget de personlige kompetencer, det hænger på?

SN: Ja, det er det. Vi lavede en TR-undersøgelse for LO tilbage i 1998, hvor vi var ude med 7.600 spørgeskemaer og lavede ca. 70 interviews. Når vi spurgte, hvilke kompetencer som TR'erne savnede og ønskede mere udvikling i, så viste det sig, at nr. 1 var forhandlingsteknik med 60%, nr. 2 med 48% sagde, at det var regnskab og økonomi, og det tror jeg ikke, at man ville have fået at vide for 10-15 år siden. Dengang stillede man sig til virksomhedsledelsen som "jer" og kollegerne som "os". I dag ser man meget mere virksomheden som "os", og så har man EU, konkurrenterne, fagforbundene og arbejdsgiverorganisationerne som "de". Når det er "os" som virksomhed, som skal klare sig i konkurrencen med de andre virksomheder, er det klart, at det skaber nogle helt nye måder at tænke samarbejdet på.

Er uddannelsen vejen til at holde på medarbejderne?

Mange virksomhedsejere er opmærksomme på, at de ikke skal give uddannelse, som ikke kan forløses senere. Man har forskellige politikker for uddannelse i forskellige virksomheder. Nogle siger, at "du skal have en uddannelse, som kan bruges på denne virksomhed her og nu", mens andre siger, at "du skal have en uddannelse, så du hver morgen, når du går på job, kan sige, at denne virksomhed gider jeg ikke at arbejde på". Din uddannelse skal være god nok til, at du kan gå hen på enhver anden virksomhed i området og blive ansat der.

Jeg besøgte en vestjysk virksomhedsejer, som sagde, at medarbejderne skulle have en så god uddannelse, at de kan vælge en hvilken som helst virksomhed, men de vælger alligevel min, for det er den bedste at arbejde på! En anden virksomhedsleder udtalte, at hvis vi uddanner folk, risikerer vi at de forsvinder, men hvis vi ikke uddanner dem, risikerer vi, at de bliver!

Hvordan er man som lønmodtager kommet til at tale om virksomheden som "os", og hvordan kan man som arbejdsgiver få lønmodtagerne til at være med til at tage dette medansvar?

SN: Her er SAS et godt eksempel. Det lykkedes jo Carlsson at få dette "os" ind i virksomheden, og det er stadig denne følelse, som de appellerer lidt til i deres nuværende krise, dog uden at medarbejderne kritikløst accepterer indgreb.

Hvordan hænger det sammen med virksomheder i andre lande – er den danske samarbejdsmodel unik?

SN: Den danske samarbejdsmodel er helt speciel, og det er dér, man i udlandet er på vej hen. Man har noget som ligner i Sverige og Norge. Det store problem med den danske samarbejdsmodel her og nu er, at den begynder at mangle opbakning nedefra. Selvom der ikke er tale om et stærkt faldende medlemstal i de

faglige organisationer, er der ingen tvivl om, at der er en faldende mental opbakning. Det kan om 10-15 år betyde en massiv nedgang i medlemstallet. Der er nogle parter – både på centralt og decentralt plan - som i stigende grad kommer til at mangle mandater.

Hvad vil det betyde for samarbejdet på arbejdspladsen?

SN: Vi har jo en meget høj organisationsgrad i Danmark, helt oppe på omkring 85%. I mange europæiske lande er den halvdelen, så det er et spørgsmål, hvor meget det vil betyde. Samarbejdsnævnet vil stadig have et normdannende mandat.



Danionics udvikler og producerer energilagring i form af højteknologiske batterier til IT- og telekommunikationsindustrien. De startede i 1994 som et forskningsprojekt. I 1999 blev den første hele produktionslinje installeret, og siden 2000 har virksomheden leveret batterier til store internationale virksomheder som f.eks. HP.

"Uden et velfungerende samarbejde og ordnede organisationsforhold er en hurtig vækst og omstilling ikke mulig"

Danionics er en mellemstor dansk virksomhed med godt 230 medarbejdere, som udvikler og producerer energilagring i form af højteknologiske batterier til IT- og telekommunikationsindustrien. De startede i 1994 som et forskningsprojekt, hvor de havde et tæt samarbejde med forskningsmiljøet i Odense. I 1999 blev den første hele produktionslinje installeret, og siden 2000 har virksomheden leveret batterier til store internationale virksomheder som f.eks. HP. Virksomhedens mission er at udvikle stadig lettere, tyndere, mere energiholdige og miljøvenlige energilagringsmedier til elektronikindustriens bærbare produkter. Vi har talt med tillidsrepræsentant Laila Nowak, personalechef Jill Hanghøj, og produktionsdirektør Jens Møller Birkebæk (formand for PowerTeam (Danionics betegnelse for samarbejdsudvalget)).

Hvornår blev jeres PowerTeam dannet?

JH. Det var i eftersommeren 2001. De indledende faser blev startet op i foråret, og vi drøftede, hvordan vi kunne stable et samarbejdsorgan på benene.

Hvem tog initiativ til det?

JH: Det var i dialog med de daværende tillidsrepræsentanter og jeg selv, og så var vores administrerende direktør og produktionsdirektør meget på banen. Vi ville ikke have en tro kopi af de samarbejdsudvalg, som man finder i andre organisationer. Vi ønskede et SU med en større bredde, og vi ønskede ikke at lave ét SU for produktionsmedarbejderne og et andet for funktionærerne. Det skulle gå på tværs af alle grupper.

JMB: Vi var indstillet på, at vores SU ikke blot skulle overholde samarbejdsaftalen - vi ville gerne signalere, at vi var en virksomhed, som var bredere. Vi ville sikre, at de udviklingsrettede metoder og synsvinkler, som vi havde i vores udviklingsafdeling, og som virksomheden startede på, også blev en integreret del af arbejdet i produktionen.

Hvordan kom I så i gang?

JH: Vi besluttede os for at holde et seminar, hvor vi inviterede konsulenterne fra TEK-SAM til at bistå os. Deltagerne var udvalgt af medarbejderkredsen i hele organisationen. Det var ikke nødvendigvis tillidsrepræsentanter, men personer som blev udpeget på kryds og tværs i organisationen. Vi endte med at have en model, hvor der ikke var ligelig repræsentation mellem ledelses- og medarbejderrepræsentanter. Vi ville gerne have en repræsentation fra de forskellige medarbejderkredse, og her ville ledelsen gerne give afkald for at få en bredde i udvalget. Vi er nu 10 personer, og kredsen består af 2 faste ledelsesrepræsentanter. Den tredje går på skift mellem personerne i ledelsesgruppen, alt afhængigt af hvad der er på dagsordenen. De resterende er fordelt mellem en repræsentant fra SID, en fra KAD, en fra de faglærte, en fra laboranterne, en fra udviklingsafdelingen, en fra produktionen og en fra administrationen.

Vi kørte først et år som forsøgsperiode, og derefter afholdt vi et nyt seminar med vores PowerTeam med nogle andre repræsentanter. Derved fik vi bredden med igen.

JMB: Ja, bredden er vigtig for os. Vi ville sikre os, at vores PowerTeam ikke blot behandlede sager af produktionsmæssig karakter. Det er jo sådan, at produktionen er største del rent medarbejdermæssigt. Fagligt og organiseringsmæssigt er det også den tunge del af det. Hvis vi byggede det op efter standarden, ville produktionsforhold blive vægtet for tungt, og det var vi ikke interesserede i. Det skulle være virksomhedens samlede samarbejdsudvalg.

Hvor ofte mødes jeres PowerTeam?

JH: Det første år mødtes vi en gang om måneden, og her i det andet år af PowerTeams historie er det hver anden måned.

Nu var der jo tale om en meget ny virksomhed. Hvordan kunne I inddrage alle de nye medarbejdernes kompetencer?

JMB: Det var på baggrund af en erkendelse af, at hvis man har fundet ud af, at noget ikke fungerer hos naboen, så skal man heller ikke slæbe det med herover! Men det, der fungerer godt, det skal man tage med. Vi har over 20 nationaliteter i virksomheden for øjeblikket, og vi har - mig bekendt - ingen etniske problemer. Det skyldes, at det har været helt naturligt fra starten for os i virksomheden, at vi i vores udviklingsafdeling havde 6-7 forskellige nationaliteter. Og virksomheden er totalt globalt orienteret. Det har så kørt videre ned i produktionen, så det er slet ikke noget, man kigger på.

JH: Vi har ikke en integrationspolitik, for det er faktisk slet ikke nødvendigt. Når vi ansætter nye medarbejdere, kigger vi på deres kvalifikationer, og ikke så meget hvor de kommer fra.

LN: Jeg tror også, at det har meget at gøre med, at det er en så ny virksomhed. Alle er nye herude - selvom nogle har været her i 2-3 år - og derfor er man også tilbøjelig til at lukke alle ind. Man har ikke alle de klikedannelser.

Hvordan er organisationsgraden i virksomheden?

JH: KAD, SID og Metal er repræsenterede herude, og størstedelen er med i disse forbund. Jeg tror kun, vi har 7-8 personer, som ikke er i forbundene.

Når jeg stiller spørgsmålet, er det fordi man i mange af disse vækstorienteerde firmaer ligesom glemmer organisationen. Så længe det går godt, har man ikke brug for organisationen.

JMB: Virksomheden meldte sig ind i DI i 1995, og vi har overenskomst med CO-industri og følger derfor de retningslinjer og normer, som er lagt ned i overenskomsterne. Fire fagforbund har tillidsrepræsentanter, som repræsenterer forbundene herude. Vi mener, at vi har haft en fordel i at have haft nogle faste rammer omkring forskellige forhold, måske bl.a. fordi der kommer så mange nye medarbejdere ind. Et af de forhold, som i den forbindelse er betydningsfuldt er, at vi kører på skiftehold, og når der er nogle overenskomster med regelsæt omkring skifteholdsproblematikken, så holder vi os til dem. Vi har også den fordel at kunne trække på den ekspertise og hjælp, som DI og CO-industri kan levere inden for mange forskellige områder, herunder også etablering af vores samarbejdsudvalg.

Hvad er indholdet i jeres møder?

JH: På vores første seminar fandt vi nogle temaer frem, som vi kunne tænke os at arbejde med. Typisk vælger vi nogle temaer ud, der så kommer til at fylde de næste to møder. På de årlige

seminarer planlægger vi mødekalenderen og vælger temaer for et år ad gangen. Disse seminarer er gode, for man kommer ud af huset, får snakket mere, får sat gang i nogle opgaver og får diskuteret tingene bedre igennem. Det var f.eks. også spændende i år at tale om, hvordan vi egentlig syntes, at året var gået, og om vi havde levet op til de krav, som der blev stillet til os.

Vi har valgt i år, at mødeledelsen går på skift, referenterne går på skift, og det er mødelederens opgave også at forberede mødet. Vi vil gerne være lidt anderledes!

JMB: Ja, vi vil gerne være anderledes, fordi vi kan lære noget af det. Vi er nødt til hurtigt at lære, og ønsker det lærende element med ind i alt. Vi kan simpelthen ikke lære ved at sende folk på uddannelse. Ved at være mødeleder på skift, lærer PowerTeam også noget på den front.

Hvordan får du som TR kommunikeret budskaberne ud til dine kolleger?

LN: Vi laver et referat, som bliver slæt op rundt omkring. Og så kommer der også nogle kolleger og spørger om forskellige ting.

Hvor naturligt er det at tage kontakt mellem de forskellige afdelinger?

JN: Ja, hvis de har et problem, kan de godt ringe til den person, som de ved har med projektet at gøre. Der ligger ingen barrierer.

JMB: Det gælder også den anden vej, hvor udviklingsfolke-ne følger deres produkter ned i produktionen. Det giver selvfølgelig nogle konflikter rent styringsmæssigt, når f.eks. en leder i produktionen ikke ved, hvad en udviklingsmedarbejder har aftalt med produktionen. Det er også en proces for at lægge kompetencen så langt ud som muligt, og det er en proces, som vi har meget fokus på.

Hvilke områder arbejder I med i PowerTeam?

JH: En af de ting, vi arbejdede med sidste år, var introduktion af nye medarbejdere. Det var et af de projekter, som efter min opfattelse har givet større forståelse på tværs i organisationen, fordi man i forbindelse med et introduktionsforløb kommer i kontakt med folk fra alle dele i organisationen. Det er det samme introduktionsforløb, man kommer igennem, uanset hvilken stilling man ansættes i. Vi har lavet en ny personalehåndbog. Af andre temaer har vi arbejdet med uddannelse, informationspolitik og personalepolitik. I år har vi sat mødefrekvensen ned til 6 årlige møder, og vi har valgt bl.a. temaerne psykisk arbejdsmiljø og samarbejde mellem afdelingerne.

JMB: Vi har også diskuteret, at vi ikke vil være en regelstyrte, men en værdistyret virksomhed. Feks. kommer både Laila (TR, red.) og jeg fra andre industrivirksomheder, og de er normalt regelstyrede. Gennem mange år er der kommet regler for, hvad man gør i forskellige situationer. Når en ny medarbejder kommer og spørger os, har vi ikke lige et specifikt svar på rede hånd. Her er det så typisk op til medarbejderen og den nærmeste overordnede at finde en løsning på problemet. Efterhånden kommer der et antal op af en eller anden slags, og så kan vi tage det op i PowerTeam.

Er denne værdisættelse i virksomheden noget, I har beskæftiget jer med i PowerTeam?

JH: Det var noget, der blev formuleret, inden PowerTeam blev oprettet. Den medarbejderstab, som var beskæftiget på virksomheden på davarende tidspunkt, havde indflydelse på processen. Vores værdier er stadig bæredygtige i dag, vi er meget bevidste om dem - vi brugte dem ligefrem i en leg under sidste seminar.

JMB: Vores værdisæt er noget, vi netop har fastholdt, fra vi var en udviklingsvirksomhed. De er meget basale for Danionics.

Vi vil fortsætte med at være en meget udviklingsorienteret virksomhed.

Hvad går jeres værdier ud på?

JH: Et nøgleord for Danionics er bevidstheden om at være resultatorienteret. Selskabets andre kerneværdier er:

- **Samarbejde** - vi har brug for alles deltagelse for via samarbejde at nå høje resultater.
- **Nysgerrighed** - vi skal være nysgerrige for via udvikling af nye produkter at fortsætte vor vision.
- **Åbenhed** - vi skal udforske nye områder med åbent sind uden forudfattede meninger.
- **Ærlighed over for en selv** - ellers tager vi ikke os selv og andre alvorligt.
- **Ansvar over for firmaet** - for at kunne træffe beslutninger på alle niveauer.

Hvordan kommer I ud med dem?

JMB: De er slæt op på forskellig vis rundt omkring på virksomheden, men nu får vi nogle standardiserede opslag. Vi har også talt om at arbejde med storytelling i virksomheden. På hjemmesiden har vi startet med at interviewe nogle af vores medarbejdere om deres arbejde, og om hvilke virksomheder de kommer fra. De fortæller både om virksomheden, og om hvordan de oplevede at komme ind i virksomheden. Det er en form for storytelling.

Hvilke erfaringer har I fået fra jeres arbejde med PowerTeam?

JMB: Vi skal ikke bare have et PowerTeam, fordi man nu engang skal have sådan et. Vi sidder sammen 2 timer hver gang, og vi har nogle ideer med det, og derfor skal vi have noget ud af det. For at få udbytte, skal man putte noget i arbejdet. Hvis ikke man putter mønster i maskinen, får man aldrig jackpot!

I er en virksomhed i stærk vækst, men der har ind imellem været knæk på vækstkurven, og I har været nødt til at afskedige medarbejdere. Hvilken hjælp har I haft af jeres PowerTeam i disse situationer?

JH: De sidste 1½ år har været rimeligt turbulente. Der har været perioder med utrolig travlhed, mens andre perioder har været præget af mindre aktivitet. Vi er også i en "dal" for øjeblikket, hvor vi kører med arbejdsfordeling. Vores fordel med PowerTeam er, at vi kan få informationerne hurtigere ud til medarbejderne. Vi indkalder til ekstraordinære møder, hvor vi giver PowerTeams medlemmer de informationer, de nu har brug for, og vi bliver i fællesskab enige om, hvordan informationerne kommunikeres. Jeg synes også, at vores team er med til at holde moralen højt i organisationen, for det kan være svært, når man er i en bølgedal. Jeg kan mærke på PowerTeams medlemmer, at de arbejder meget aktivt i den forbindelse.

LN: Vi er klædt på til at besvare spørgsmål i forbindelse med ændringer, og det betyder, at vi hurtigere kan få ro på arbejdspladsen igen.

JMB: Det er vigtigt, at det er den samme information, som kommer ud til alle afdelinger. Man kan aldrig garantere, at det bliver lagt ud på samme måde eller forstået på samme måde, men det er de samme informationer, som blive formidlet.



Personalechef Jill Høngøj og tillidsrepræsentant Laila Nowak: "Vi er klædt på til at besvare spørgsmål i forbindelse med ændringer, og det betyder, at vi hurtigere kan få ro på arbejdspladsen igen".

Det er interessant, at I kører udvikling og produktion så tæt sammen. Ellers er tendensen ofte, at man driver udvikling et sted og så får produceret varerne i f.eks. fjernosten. Hvordan kan I få det til at hænge sammen på den måde?

JMB: På sæt og vis er alle vores medarbejdere stadigvæk udviklingsmedarbejdere. For vores produktion og teknologi er stadig under udvikling. Derfor er det vigtigt, at de, der arbejder i produktionen, også samler erfaringerne op. Jeg vil vove den påstand, at netop vores medarbejderstyrke generelt har et højt erkendelses- og vidensniveau omkring de ting, de arbejder med. Måske får vi ikke samlet al den viden op, som genereres, og det er noget, vi jævnligt diskuterer og arbejder med. I og med at både vores produkt- og produktionsteknologi er under udvikling, kan vi ikke bare flytte produktionen ud. Vi er klemt i

den globale konkurrence, og vi prøver at arbejde med det sådan, at hvor vi har løntung aktivitet, vil det på et tidspunkt blive flyttet ud til lavlønsområderne. I andre dele af vores produktion er det en helt nødvendig forudsætning at have det nære samarbejde udvikling og produktion imellem, og her vil det ikke være muligt på nuværende tidspunkt at flytte det til f.eks. Kina.

Hvor tror I, at I er henne med jeres PowerTeam om 10 år:

JMB: (griner) Så taler vi seniorpolitik!

JH: Det er umuligt at udtale sig om.

LN: For 10 år siden havde vi ikke drømt om, at vi kunne arbejde på denne måde.



"Teknisk chef Jens Jakobsson: Jeg har set eksempler, hvor medarbejderne ikke har været inddraget, men så er løsningerne heller ikke blevet så gode, og medarbejderne føler sig fremmede, når de kommer. Det skaber utilfredshed. Det er utroligt vigtigt at have en bred repræsentation af medarbejdere i hele forløbet."

"Medarbejderne skal være med i indretningen af deres egen arbejdsplads for at virksomheden kan få et godt udbytte af vidensdeling og fleksibilitet"

Efter at have ligget på Strandvejen i Hellerup flyttede NESA i eftersommeren 2002 ind i nye lokaler ved Lyngbyvejen i Gentofte. Baggrunden for udflytningen var, at NESA ønskede at samle sine aktiviteter under ét tag for derigennem bl.a. at kunne drage fordel af vidensdeling og samarbejde. Forinden var der gået en proces på et par år, hvor medarbejderne på forskellig vis var involveret i udformningen af det nye hus. Samarbejdsnævnet nedsatte inden byggeriet gik i gang en folgegruppe, som fulgte planlægningen og byggeriet, og som sørgede for at SU hele tiden var orienteret. Teknisk chef Jens Jakobsson var i hele perioden toholder på opgaven omkring indretning. Historien viser vigtigheden af at have medarbejderne involveret i planlægningen af en udflytning.

Hvad var grunden til, at I flyttede ud til dette nye hovedkvarter?

JJ: Vi ønskede at samle vores medarbejdere på ét sted. Tidligere var vi splittet på 6 destinationer, og det gav ikke den daglige vidensdeling, som vi gerne ville have. Vi kan selvfølgelig godt tale sammen i telefon, men det er ikke de samme ting, vi taler om, som når vi støder på hinanden på uformel vis. Bare en køreafstand på 7 km betyder, at man kun mødes ved meget planlagte begivenheder.

Sådan har man jo altid arbejdet. Hvorfor er det netop nu, I ønsker at samle det?

JJ: Det er en længere historie. For 25 år siden boede vi faktisk sammen 2 steder (på Strandvejen i Hellerup og ved Lyngbyvejen i Gentofte, red.), men vi lavede en distriktsorganisation, hvor vi skulle være tættere på kunden. Nu har verden jo udviklet sig, så det er de færreste kunder, der personligt tropper op lokalt. Folk bruger i stedet f.eks. telefon, vores website eller e-mail. Vi har i stedet valgt at sige, at f.eks. vores serviceteknikere kører direkte fra deres bopæl og servicerer kunderne. De har så behov for at komme ind og hente nogle materialer. Engang imellem har de brug for en stor ledningsvogn, og dem har vi så udstationeret på 3 små servicecentre. Vores serviceteknikere har en pc installeret i deres bil, og når de starter om morgenen, kan de se, hvad de har af opgaver, og hvilke kunder de skal besøge. Når der f.eks. kommer en fejl melding fra en af vores kunder, popper der en besked op på en pc hos den servicetekniker, som har et ledigt hul i tidsplanen.

Serviceteknikerne arbejder altså fra hjemmet - hvordan er det med hjemmearbejdspladser for de øvrige medarbejdere i huset?

JJ: Vi har ca. 300 hjemmearbejdspladser, og det giver en utrolig god fleksibilitet for den enkelte medarbejder. Det sker ud fra et joblønsprincip. Medarbejderne har nogle jobs, de skal løse, og mange opgaver kan de løse præcis lige så godt her som derhjemme. Det er medarbejderens egen vurdering, hvordan det passer ind i hans/hendes daglige planlægning. Fra hjemmearbejdspladserne er der via pc-netværk præcis samme adgang til de samlede systemer, som der er på kontoret. Men stadig har næsten alle medarbejderne deres egen arbejdsplads her i huset. Der er nogle af projektmedarbejderne, som er meget ude i marken og styre projekter. Så deles 6-7 medarbejdere om 4 arbejdspladser. Når de så er på hovedkontoret, er det meget smart, at de sidder

sammen, så de kan dele noget erfaring og viden om, hvad de har oplevet derude.

Er hjemmearbejdspladser noget nyt for jer?

JJ: Nej, det har vi kørt i mange år, men antallet af medarbejdere med hjemmearbejdsplads har været stødt stigende. Nu har det nok stabiliseret sig, men vi er oppe på at 40-50% af vores funktionærer har en hjemmearbejdsplads. Nogle bruger det meget, andre mindre, men det vigtigste er den fleksibilitet, det giver både for medarbejderne og for NESA.

Hvornår blev beslutningen truffet om, at I skulle flytte i nyt domicil?

JJ: Vi besluttede for 3 år siden, at vi ville samle vores aktiviteter, og det var en forholdsvis nem beslutning, for økonomisk set var det også den rigtige beslutning.

Hvad var visionerne med de nye lokaler?

JJ: Ledelsen havde nogle visioner med dette hus - det skulle være åbent og transparent. Vi er en virksomhed, som er gået fra at være en monopolvirksomhed til at være en virksomhed i åben konkurrence. Vi er også en erhvervsvirksomhed, som driver nogle meget regulerede områder på netdelen. NESA er en fondsbørsnoteret virksomhed, som også agerer på mange andre områder. Fra den 1. januar 2003 kan alle kunder vælge, hvor de vil købe deres strøm, så vi er i konkurrence. Ledelsen ønskede at signalere en dynamisk, åben og transparent virksomhed. Vi ville gerne være synlige, og samtidig vidste vi, at medarbejdere kunne gå hen at blive en knap ressource, så vi ville godt have et hus, som medarbejderne var glade for, og hvor det var nemt at tiltrække nye medarbejdere. Virksomheden skal være

troværdig, god, åben og være en god arbejdsplads. Vi definerede nogle rammer, som skulle understøtte målene, og dem kommunikerede vi ud til alle:

- Ingen celle-kontorer
- Ingen skærmvægge
- Ingen møbler over 110 cm.
- Reduceret arkivplads i kontormiljø
- Ingen lokale printere
- Ingen synlige ledninger.

Hvordan kom medarbejderne i spil i forbindelse med udviklingen af den nye arbejdsplads?

JJ: Samarbejdsudvalget nedsatte en følgegruppe, som gennem processen varetog samarbejdsudvalgets rolle i relation til byggeriet. Den blev nedsat fra starten, inden byggeriet blev påbegyndt, og gennem hele forløbet blev gruppen orienteret om status, udfordringer, beslutninger etc. I følgegruppen blev alle forhold, også vedrørende holdninger, overordnede principper etc., diskuteret. Det var dog ikke således, at følgegruppen tog beslutninger eller kunne ændre de overordnede visioner omkring huset, som er fastsat fra starten af vores ledelse. Men udfyldelsen af rammerne blev diskuteret, når de arbejdsgrupper, der var ansvarlige for dele af processen, orienterede følgegruppen.

Vi nedsatte en række arbejdsgrupper, hvor arbejdsgruppen omkring indretning, kontormiljø osv. var den, jeg var involveret i. Men vi nedsatte også arbejdsgrupper omkring print, IT, telefonkoncept, kantine, indretning af atrium og mødelokaler. Deltagere var relevante personer, og vi tog ikke udgangspunkt i, at der skulle være x antal medarbejdere, som repræsenterede bestemte områder. Vi tog udgangspunkt i, hvem der var gode til at løse

opgaverne, og i grupperne var der en hel del medarbejderrepræsentanter med til at løfte disse opgaver.

Arbejdsgrupperne vedtog selv, hvornår medarbejdergrupperne skulle inddrages i forskellige sammenhænge. Vi valgte Signal Arkitekter, og vi lavede en ret grundig behovsanalyse, som de stod for. Nogle steder var det lederne, der blev spurgt, andre steder var det det lokale samarbejdsudvalg, som var med.

Parallelt med behovsanalsysen nedsatte vi nogle fokusgrupper, og det var med udgangspunkt i en holdning om, at vi havde behov for at lære af hinanden. I stedet for at tage udgangspunkt i de afdelinger vi har, tog vi udgangspunkt i, hvem der havde nogle ens opgaver. F.eks. kunne det være medarbejdere, som sad 8 timer foran en pc-skærm. Det kunne både være en kontormedarbejder, en økonomimedarbejder, en netplanlægger, dvs. en ingeniør som laver komplekse beregninger. Der var også en gruppe, som sjældent var på deres arbejdsplads, f.eks. ledere og sælgere. Vi var oppe på 6 forskellige arbejdsformer, og ud fra dem lavede vi fokusgrupper med 10 medarbejdere i hver. Vi satte dem sammen og kørte nogle gruppeinterviews og diskussioner omkring deres arbejdsform, og hvilke krav det stillede til deres arbejdsplads. Resultaterne herfra indgik i det endelige arbejde.

Vi fik defineret, hvordan sådan en etage i grundbyggestene kunne indrettes. Ud fra den fik vi så lavet detailindretning for alle afdelingerne.

Hvordan foregik den videre information til medarbejderne?

JJ: Ud fra vores oplysninger og input lavede vi en hel etage, og vi indkaldte alle medarbejderne til et møde. Der var 5-600 medarbejdere, og alle arbejdsgrupperne gennemgik, hvor de var nået til, hvad de havde planlagt, og hvad de videre planer var.

På baggrund af interviewene, fokusgrupperne og arbejdsgruppernes arbejde lavede arkitektfirmaet et forslag til en detailindretning. Det gav vi til alle afdelingerne og bad dem om at

give det til alle medarbejderne. Det blev diskuteret bredt blandt medarbejderne, og der kom en tilbagemeldingsrunde, hvor alle kunne melde ind, hvad de ikke syntes var opfyldt, og hvor de kunne tænke sig nogle ændringer. Så rettede vi alle planerne til, og det gav et ret godt billede af, hvad vi havde brug for af møbler.

Vi besluttede i øvrigt at lave en fuldkalamodel på et udsnit af huset, og vi bad entreprenøren om i en tom lagerhal at bygge et udsnit i fuld bredde og i 11 meters længde. Her kunne vi så afprøve forskellige gulvbelægninger, loftplaner, vinduesfacadeelementer osv. Medarbejderne kunne komme over og få en fornemmelse af, hvad det handlede om. Det var en rigtig god ting med denne fuldkalamodel, for der var mange ting, der blev forkastet på det tidspunkt. Det er kun til at forholde sig til, når du ser det sat rigtigt op. Ellers havde vi nok fået et hus, hvor vi ville have sagt, at forskelligt kunne have været anderledes. Nu har vi fået det, vi har set, og som vi godt ville have.

Hvilke ting fik I konkret ændret ved at lave denne fuldkalamodel?

JJ: Det var egentlig mange ting, f.eks. persiennesystemet, loftpladerne, gulvbelægning og glasvægge omkring mødelokaler. Med hensyn til møblerne, fik vi 4 leverandører til at stille de møbler, som de kunne tilbyde, op. Vi havde dem stående i 3-4 uger, og i den periode kunne alle medarbejderne komme og se dem, prøve, føle dem. Det gav en stor mængde tilbagemeldinger fra folk om, hvad de syntes om de forskellige møbeltyper. Det indgik i den endelige vurdering af møblerne fra de fire møbelleverandører.



"Hos NESA nedsatte Samarbejdsudvalget fra starten en folgegruppe, som sørgede for at medarbejderne var med i indretningen af det nye hus. Derfor fulgte de fra indflytningsdagen, at det var deres hus".

Hvordan fik I ellers folk til at blive fortrolige med tanken om det nye hus?

Det var ikke lutter lagkage. Mange medarbejdere var skeptiske ved at skulle flytte ind i et åbent kontorlandskab. Mange var vant til enten at have eget kontor eller at sidde 2-4 personer i et rum. Der var stor bekymring om f.eks. støj, arkivomstillingen og at skulle sidde i et glashus. Men jo mere vi arbejdede med disse bekymringer, jo mere faldt så på plads. I hele foråret kørte vi rundvisninger for medarbejderne på byggepladsen.

Hvordan gik indflytningen?

Da vi nåede til indflytningstidspunktet var der mange, der helt reelt glædede sig til at flytte ind her. Siden vi flyttede ind, har

der været meget stor tilfredshed med huset. Også fordi mange af de bekymringer, som folk havde, blev gjort lidt til skamme. Støj og klima var ting, som var meget væsentlige for folk, og de har faktisk ikke udgjort noget problem.

Vi kører i NESAs hvert år en såkaldt klimamåling, og det er et spørgeskema om deres egen arbejdssituation, forholdet til den nærmeste leder, hvad de synes om ledelsen, virksomhedens strategi osv. Målingen efter indflytningen gav et ganske tilfredsstillende resultat. I min egen afdeling lavede vi en undersøgelse, som udelukkende gik på det nye hus, og den gav et overvældende positivt resultat. Der var ganske få forhold, hvor folk meldte tilbage om at "her manglede noget". Det er så ting, som vi har taget fat i og arbejdet med. F.eks. er der ikke en eneste grøn plante på kontoret, og vi er gået i gang med at lave et grønt planteprojekt i hele huset.

Har de nye rammer så givet den forventede vidensdeling og samarbejdsåbenhed?

JJ: Ja, det har det helt sikkert. Der er egentlig to aspekter i det. Når vi sidder på den enkelte etage, har alle en meget mere intens vidensdeling i løbet af en dag. Den anden positive ting er, at vi nu sidder i samme hus, og at vi har vores atrium, hvor vi løber sammen med alle mulige andre folk i huset fra andre funktioner. Vi er blevet knyttet meget tættere sammen i NESAs. I stedet for at ringe til hinanden, mødes vi og taler sammen.



"Hos NESAs lægger de vægt på den daglige videnudvikling. De har indrettet deres nye domicil med et gennemgående torv, hvor medarbejderne naturligt kan mødes"

Kunne man have lavet dette nye hus uden inddragelse af brugerne?

JJ: Det kunne man godt, men så var det ikke blevet nogen succes! Jeg har set eksempler, hvor medarbejderne ikke har været inddraget, men så er løsningerne heller ikke blevet så gode, og medarbejderne føler sig fremmede, når de kommer. Det skaber utilfredshed. Det er utroligt vigtigt at have en bred repræsentation af medarbejdere i hele forløbet. Men en anden ting, som er lige så vigtig, er, at man aldrig kan gøre det til en 100% demokratisk proces, for så ændrer man ikke noget. Hvis man f.eks. laver en afstemning med 700 medarbejdere, tror jeg ikke, at vi ændrer os markant fra ét koncept til et andet. Noget af det stærke, vi har gjort fra starten, var, at vi sagde, at der var nogle overordnede rammer, og lad os så sammen forsøge at fylde disse rammer ud.

"Samarbejdsudvalget skal være et forum for information og chaufføradfærd"



Vognmand Kim Johansen: "Hvis man via SU kunne flytte lidt på adfærdens, ville det kunne hjælpe erhvervet. Vi tager dramatisk mange chancer hver dag, og vi påberåber os, at vi ikke har tid til andet, fordi vores hverdag er så stressende. Men der er ganske enkelt ikke rigtigt!"

Kim Johansen International startede i 1980 som en almindelig vognmandsvirksomhed. Det er stadig en vognmandsforretning, men i en helt anden forstand end tidligere. Virksomheden er internationalt orienteret og beskæftiger chauffører fra mange lande. På den atomiserede arbejdsplass er de ved at starte et samarbejdsudvalg, og vi opsøgte vognmand Kim Johansen for at høre om baggrunden herfor.

I har ytret ønske om at få et Samarbejdsudvalg. Hvad er det, I har manglet?

KJ: Vi har ikke haft et indædt ønske om at få et SU - vi har stort set kørt uden tillidsmand her i huset i over 20 år. Men så har vi fået til tillidsmand, og han har ytret ønske om at få et samarbejdsudvalg. Og i den forbindelse har vi sat os ned og sagt, et samarbejdsudvalg, hvad skal det lave, hvad er målet, hvor vil vi hen og hvad kan vi egentlig nå i fællesskab?

Hvordan kan man overhovedet køre en virksomhed, hvor folk er spredt ude på landevejen i hele Europa, og uden at man kommunikerer noget særligt i hverdagen?

KJ: Det er også meget svært. Vi har ikke noget ønske om ikke at informere. Vi har et meget åbent hus, og alle sidder på et åbent kontor, også mig selv. Vores organisation er helt flad, og der er ikke langt mellem folk - uanset om du er chauffør eller ansat i administrationen.

Nu står vi ved det bjerg, der hedder et SU, og hvad skal vi lave her, for at det skal blive interessant. Men først er der nogle

forudsætninger, for vi arbejder i et internationalt område, og det er en kamp mellem løn- og arbejdsvilkår. Hvis der f.eks. er kr. 100 til en fragt, så er der altså ikke mere. I Frankrig er lønnen omkring 75% af den danske, og med østudvidelsen kommer der stærk konkurrence. Vi kører på danske overenskomster, også for vores udenlandske chauffører. Vi står nu overfor de internationale udfordringer, som skibsfarten var igennem for år tilbage, og som flyfarten nu også står overfor. Det vil helt klart gå ud over det samlede antal danske chauffører, når vi skal ud og konkurrere. Og det kan være et problem ved at oprette et SU, for hvor interessant er det for medarbejderrepræsentanterne i SU, hvis det første, man skal tage stilling til, er de udfordringer, som internationaliseringen giver?

Hvordan forestiller du dig, at du i fremtiden vil kunne informere dine medarbejdereude omkring på landevejen?

KJ: Det er - sammen med internationaliseringen - en hovedopgave. Vognmandsforretninger har ikke haft tradition for en meget organisatorisk og informativ opbygning. Det er meget fra dagen til vejen, og på informationsområdet er der mange myter og andet, som slet ikke stemmer overens med virkeligheden. Jeg har meget provokerende sagt til chaufførerne, at 80% af alt hvad der kommer ud af en walkie-talkie er løgn, de sidste 20% skal du holde for dig selv, for der er ganske givet også dele af dem, som ikke er korrekt.

Jo mere man informerer, desto mindre kører via rygter. Hvordan kan du informere dig ud af den situation?

KJ: Det er vores opgave. Jeg har meldt ud til vores folk på kontoret, at vi ikke kommenterer rygter. Vi skal ikke kommentere på, når vi hører "har du hørt det og det, at den og den er ved at gå ned osv." Det bliver en af SU's hovedopgaver at definere,

hvordan vi kommunikerer med vores chauffører, så det når dem og kun dem. Hidtil har vi kommunikeret ved at hæfte en meddelelse bag på lønsedlen. Så ved vi, at den bliver læst, og at den ikke kommer til at ligge og flyde på en eller anden færge. Vi ønsker, at kommunikationen kommer til den rette vedkommende, og at den ikke bliver lækket nogen som helst steder. Det kan godt være, at resultatet bliver, at meddelelserne bliver hængt op på de lokationer, vi har rundt omkring i Europa.

Har I overblik over, hvor chaufførerne kommer?

KJ: Ja, der er mange knudepunkter, og vi ved, hvornår de kommer der. Vi anser Europas landeveje som en kæde, der løber døgnet rundt. Når vi ser på København og Paris på kortet, kan vi se, at ingen kan nå derop i et stræk. Vi ønsker ikke at holde nogen steder, og det er af hensyn til chaufførernes sikkerhed, kundens gods og vores vogne. Derimod er der ikke stor sandsynlighed for, at en af vores chauffører bliver overfaldet, når han ligger og sover i en af vores lejligheder. Men holder de med et læs af stor værdi, så ved vi alle sammen, at er værdien høj nok, så er chaufføren blot en brik i det tyveri.

Kører I så bilerne ind bag hegnet?

KJ: Vi kører målrettet med kundernes gods. På lokationerne skifter vi chauffør, og når de når endestationerne, er det hos kunder, så vi kører ind i sikkerhed. Mere end 90 % af al vores produktion foregår i dag på den måde. Vi har interne drøftelser, hvis der er kunder, der skal have deres gods stående i vores biler weekenden over. Skal det låses ind her, skal der vagt på eller hvad. En ting er sikkert: det skal ikke stå på en eller anden tilfældig parkeringsplads. Vi har stor respekt for de mennesker, som arbejder for at sikre Europas parkeringspladser, vi er bare bange for, at de arbejder forgæves.

Hvor lang tid har det været farligt at færdes på parkeringspladsene?

KJ: Det har virkelig taget fart i de sidste 5 år. Jeg er gammel vognmandssøn, og da jeg var knægt, kørte vi cigaretter rundt i byen i en almindelige presenningsbil! Vi kunne finde på at sætte kasserne udenfor tobakshandlerne uden opsyn. Vi stillede fjernsyn udenfor radiobutikkerne 20 min. før forretningerne åbnede, for at kunne væreude af gågaden i tide. Hvem ville turde det i dag? Den udvikling er kommet over en del år, og det er min personlige mening, at den har taget fart i de sidste 5 år.

For 10 år siden kunne du altså godt have et lastvogntog stående et eller andet sted i Europa?

KJ: Ja, og jeg kunne tillade, at chaufførerne tog bilen med hjem. Vi var ikke nervøse, og der skete ikke noget. I dag kan man godt lade en vogn stå, hvis der er gamle aviser eller skumgummi i den. Men vi er en dansk virksomhed med høje produktionsomkostninger, og vi skal tiltrække kunder, som godt vil betale lidt mere. Hvis de skal det, skal de også kunne stille større krav til os. Når vi kører med f.eks. luftfragt, er betingelserne i dag så skrappe, at chaufførerne ikke engang må have en passager med i vognen.

Er der nogle værdisæt for chauffører, som du kunne tænke dig at bruge et SU til?

KJ: Det har meget med deres adfærd at gøre. Jeg er særdeles markant på det trafiksikkerhedsmæssige område. Hvert år går vi alle skader igennem, alvorlige som små. Når statistikken er færdig, må vi sige, at adfærdens, altså den enkelte persons adfærd, er det vigtigste. Nogle chauffører har den opfattelse, at de kolleger, som ingen skader har, bare er meget heldige. Men det skyldes, at de - inden de gør noget - altid lige checker en ekstra

gang. Hvis man via SU kunne flytte lidt på adfærdens, ville det kunne hjælpe erhvervet. Vi tager dramatisk mange chancer hver dag, og vi påberåber os, at vi ikke har tid til andet, fordi vores hverdag er så stressende. Men det er ganske enkelt ikke rigtigt. Vi går meget markant op i, om chaufføren forstår eller ikke forstår den ulykke, som han har lavet. Hvis han ikke forstår den, er jeg meget bombastisk, når jeg siger: Jeg beklager, men du er udenfor pædagogisk rækkevidde. Hvis ikke du vil indse, at den fejltagelse, du har lavet, er din, så vil du jo gentage den!

Er der forskel på chaufførernes adfærd?

KJ: Vi beskæftiger syv forskellige nationaliteter, og der er ingen forskel på dem hvad trafiksikkerhed angår. Det er de samme skadetyper du har, uanset om du er svensker, hollænder eller franskmand.

Tror du, at et SU vil kunne ændre chaufførernes adfærd?

KJ: Ja, jeg tror godt, at man kan ændre adfærdens. Hvis man kan få den største del af gruppen til at tænke på arbejds- og trafiksikkerhed, følger resten med. Jeg tror, at et SU er et spørgsmål om at påvirke og ændre - og at gå ind i en dialog og sige: hvordan skaber vi de bedste vilkår for os i fællesskab.

Hvordan vil du informere om det?

KJ: Jeg tror, at det gør indtryk at informere om skadesfrekvenser og ulykkessituationer. At fortælle om skader. Man kan f.eks. sige, at nu har vi haft 10 skader, og mønsteret har været det samme, og vi kan konstatere, at det skyldes manglende omtanke. Vi har 22 checkpunkter (overnatningssteder, red.) rundt omkring i Europa, og vi kan sætte opslag op om det de steder.

Vi må som en professionel virksomhed arbejde hen imod nul skader - hver eneste skade er et hak i den professionelle lak. Teknologien kommer til at højne vores område. I flytrafikken får piloten at vide, hvis flyet pludselig stiger for hurtigt. På skibene bliver skibsførerne gjort opmærksom på, hvis de nærmer sig kysten. Ikke sådan at de bliver korrigteret, de bliver blot gjort opmærksom på, at noget måske kan gå galt. Om et halvt års tid får vi som forsøg satellitovervågning i nogle af vores biler. Så kan de få at vide, hvis de er for tæt på den forankørende, eller de ikke kører ordentligt lige på vejen. Jeg vil tro, at det i første omgang vil kunne give et fald i skaderne på omring 30 %, men menneskeligt og økonomisk vil det være meget mere.

Hvor mange sprog skal I informere på?

KJ: Vi informerer på hovedspragene engelsk og tysk, og så dansk og fransk. Information og holdningsbearbejdelse tager tid, men det giver noget.



Tillidsrepræsentant, chauffør Finn Kristensen mener, at et samarbejdsudvalg først og fremmest skal bruges til kommunikation: "Der var meget uro og sladder, og det kunne mange gange ordnes ved at informere om det. Man kunne foregive meget sladder, som vitterlig er her".

"For megen kommunikation går gennem ubekræftede rygter"

Chaufør Finn Kristensen har arbejdet hos Kim Johansen International i 10 år og har siden 1995 kørt fast på Finland. Det giver to dobbeltture om ugen, hvor overnatningerne sker på færgen. Finn Kristensen er alene mand på bilen, og det giver selvsagt nogle snævre rammer for samarbejdet. Som tillidsrepræsentant oplever Finn Kristensen, at hans sager af og til bliver opfattet som kværlantiske. Et samarbejdsvalg, mener han, vil være et kompetent organ til at diskutere mange områder igennem, som har betydning

for chaufførerne i deres hverdag. Desuden vil det kunne bruges som stedet, der blev kommunikeret fra.

Hvor mange chauffører er I her i virksomheden?

FK: Vi er omkring 200 chauffører, og det fordeler sig på 13-14 nationaliteter. Heraf kan mange slet ikke forstå dansk.

Hvordan kan man overhovedet samarbejde, når virksomheden er splittet ud i atomer?

FK: Jeg fatter heller ikke, hvordan det kan lade sigøre. Men de udenlandske chauffører har også kun kontakt til kontoret. Kolleger imellem er der ikke noget samarbejde med de udenlandske chauffører. Når jeg kommer op på vores chaufførstue (ved hovedkontoret i Greve, red.) en aften som i aften, sidder der måske 6-7 personer - alle udlændinge - og vi taler ikke sammen.

Du er tillidsrepræsentant. Hvorfor ønsker du et samarbejdsudvalg på virksomheden?

FK: For at forsøge at få noget kommunikation i gang med arbejdsgiveren, for der er ikke noget information nu. Jeg har været tillidsmand i 2½ år nu, og jeg tror, at vi har haft 4 eller 5 samtaler med vognmand Kim Johansen, det er alt. Så har jeg haft nogle telefonsamtaler med vores økonomichef, men det er ting, jeg har spurgt om for kolleger.

Hvad kan I helt konkret bruge et samarbejdsudvalg til?

FK: Det er simpelthen kommunikation. Vi ønsker at få noget at vide om, hvad man har tænkt sig i firmaet. I dag bliver man diktateret til et arbejde uden at blive spurgt om, hvorvidt det kan lade sig gøre at køre det på den måde. Blandt de udenlandske

chauffører, er der ingen, der er organiserede. Blandt de organiserede danske chauffører er der mange, der spørger, om der ikke sker noget. Sidst havde vi problemet med, at vi fik de lange biler og trailere (som kun må køre i Sverige, red.). Så spurgte de: hvad sker der nu - mister vi vores job? Der var meget uro og sludder, og det kunne mange gange ordnes ved at informere om det. Man kunne foregribe meget sludder, som vitterlig er her.

Hvilke værdier har vognmanden, som han ønsker at kommunikere ud?

De, der kører i fast rutefart, ligger meget stabilt med afgangs- og ankomsttider. Han går meget op i, at der ikke sker nogle overskridelser undervejs og tåler ingen svinkeærinder undervejs. Vi har kolleger, som kører ude f.eks. i weekenderne. Vi har alkoholforbud, og han vil ikke tolerere uheldig optræden med arbejdstøj på. Han forlanger også ren straffeattest af alle chauffører, og det skyldes nok, at vi kommer ind på forskellige kunders lukkede områder. Måden vi får det kommunikeret på, er for øjeblikket på bagsiden af lønsedlerne. Oplysningerne omhandler dog for det meste oplysninger af rent praktisk art, f.eks. om udfyldelse af timedesler og kørselsregnskab.

Hvor mange på arbejdspladsen er organiserede?

Det er rigtigt svært at få de udenlandske chauffører til at forstå det med faglig organisering. Hvis man siger til en af dem, at vi har noget, der hedder en fagforening, siger de, at de alligevel får overenskomstmæssig løn. En del af de danske chauffører er organiserede, men nogle af dem står de forkerte steder, f.eks. i en lille afdeling i provinsen. De har svært ved at forstå, at hvis vi nu stod samme sted, ville vi stå lidt bedre.



Falck har en gammel tradition for at være en værdistyret virksomhed. Medarbejderne har meget ansvar, skal kunne tage hurtige beslutninger og gøre det selvstændigt.

"Samarbejdsudvalget hos Falck i Skive: Hævdvundne værdier præger alle handlinger i hverdagen"

Faste og kendte værdier gør det muligt for Falcks reddere at vide, hvad de skal gøre i stressede situationer. Det gælder både, når de udfører rutineopgaver, og når de er ude ved alvorlige uheld. Falck gav på et tidligt tidspunkt deres reddere et stort personligt ansvar, og på værdiområdet har de en lang erfaring at trække på. Uddelegeringen af ansvaret og udvikling af samarbejdet har en stor prioritet hos Falck i Skive.

Diana Sørensen er stationsleder på stationen, som har 42 reddere inkl. elever. Desuden har stationen 50 deltidsbeskæftigede brandmænd. Indtil 2002 sad cand.scient.adm. Diana Sørensen på den anden side af bordet, nærmere bestemt i en stilling ved sundhedsforvaltningen i Viborg Amt. Jens Taulborg er redder og tillidsmand og har været 24 år hos Falck.

Falck-stationen holder til på den gamle kommunale brandstation på Engvej. Redderne, altså f.eks. ambulancefolkene, har deres faste fuldtidsstilling, mens brandfolkene udfører det på deltidsbasis og ofte i fritiden. De kan f.eks. have en fast stilling et andet sted i byen, hvorfra de kan kaldes. Den vagthavende gruppe mødes dog hver lørdag på stationen.

Som Falck-reddere skal I jo kunne handle hurtigt i forskellige situationer. Hvilke overordnede værdier arbejder I ud fra hos Falck i Skive?

DS: Jeg har medarbejdersamtaler for øjeblikket. Medarbejderen og jeg udfylder hvert vores skema, og der er også spørgsmål om

værdierne. De fleste har hørt om Falcks 6 værdier, og jeg forlanger ikke, at de skal kunne vågne op kl. 3 om natten og sige dem udenad. Når de ser planchen med dem på, genkender de dem og siger, at det vidste de godt - det er en naturlig ting. Jeg tror, at man kan sige, at Falcks værdier er kommet den modsatte vej. De er lavet ud fra de medarbejdere, som vi allerede har, og som vi gerne vil føre videre.

JT: De værdier, vi arbejder ud fra i dag, kendte jeg også, da jeg startede for 24 år siden. De har ikke forandret sig meget, de er blot blevet defineret mere.

Hvad er de 6 værdier?

DS: **Hjælpsomhed** – vi hjælper alle, uanset hvad. Det indbefatter patienter, kunder og kolleger.

- **Hurtighed** – vi reagerer hurtigt, og vi er forandringsvillige.
- **Troværdighed** – vi holder, hvad vi lover. Er ærlige og pålidelige.
- **Tilgængelighed** – man kan komme i kontakt med os døgnet rundt.
- **Kompetent** – på f.eks. ambulanceområdet skal man være hurtig og professionel i dag, når man kommer ud i fremmede folks hjem.
- **Handlekraft** – vi har viljen til at forandre tingene. Falck-folk handler altid på eget ansvar. Selvfølgelig bliver der begået fejl – det kan ikke undre nogen. Men hvis man gjorde det bedste man kunne, er det godt nok. I bagklogskabens klare lys kan man altid komme med kritik.

Evaluerer I efter en "hændelse"

JT: Ja, det gør vi altid. Først tager man sin "egen" vurdering af hændelsen. Hvis der er nogle ting, som man synes kunne være gjort anderledes, så tager man evt. en snak med de pågældende kolleger, der har været med ved uheldstedet. Det er lidt individuelt, hvordan det sker. Hvis det har været en voldsom begivenhed, er vi begyndt på noget, vi kalder debriefing. Det er noget, vi skal have arbejdet mere med, ikke mindst for at holde det psykiske arbejdsmiljø oppe. Vi bruger meget hinanden til at debriefe. Det kan godt være, at én person har en meget anderledes opfattelse af, hvad der er sket derude.

Er der den fornødne tid til defriefing?

JT: Nej, ikke altid. Du kan jo godt få en tur umiddelbart efter. Det behøver ikke at være et kæmpeuheld, før det er nødvendigt at snakke om det bagefter. Det kan være et hjertestop eller et barn - det sidste er som regel det værste.

DS: Det er jo også meget forskelligt, hvordan mennesker reagerer, og det er vigtigt at se signalerne hos hinanden. Det psykiske arbejdsmiljø er noget, vi skal gøre mere ved. Jeg siger også til redderne, at det er ikke fordi jeg vil oprette en psykologisk klinik eller en kaffestue, men der sker noget ved, at vi er åbne og ærlige omkring de ting, og at vi kan snakke om dem.

Er der sket en udvikling i de 24 år, du har været her?

JT: Ja, der er et større tempo på nu. Turene kommer i en lind strøm, så du skal tage flere beslutninger nu, end du skulle den gang. Om vinteren kørte man f.eks. en hel dag med kranbil, men det var lidt lettere dengang, for bilerne var ikke så skrøbelige, som de er nu. Da jeg startede, skulle vi selv kunne reparere og vedligeholde bilerne. Vi havde mekanikeruddannede reddere, der på skift klarede de større reparationer, og vi stod selv

for de mindre reparationer. Nu har vi en mekaniker til den slags. Udviklingen er kommet løbende, og i dag vil vi helst have, at der er noget at køre med. På den måde skal man tage stilling hele tiden, og det er ikke noget, man skal tænke over.

Har I det, man i gamle dage kaldte en korpsånd hos Falck?

JT: Ja, det har vi stadigvæk. Da jeg startede var den større. Dengang var jeg på en lille station med 18 mand, og vi havde separat økonomi. Vi så en ære i at være på listen over den bedst økonomisk placerede station, og det betød, at sygdom for det meste var en by i Rusland. Og syg var man alligevel, også selvom man var på arbejde. Nogen gange var det ikke forsvarligt at folk mødte syge op. De smittede også hinanden. Dengang sørgede vi også for at lave vagtplaner selv og var selvfølgsmed udtagelse af sygdom. I dag sørger vi for, at det er let for AT'erne (arbejdstilstreltelæggerne, som koordinerer for falckreddere i hele amtet, red.) at lave vagtplanerne.

DS: Jeg oplevede det også udefra, da jeg arbejdede i amtet. Når man henvendte sig til Falck, var ingen opgaver for store eller små. Det kræver også noget af medarbejderne, når ledelsen kommer med en opgave og siger, at nu skal vi prøve noget nyt. Jeg så det dengang som et solidt firma, hvor folk godt kunne lide at være ansat, og det er også det, jeg ser i dag. Man er stolt af at være ansat her, og det er ikke en arbejdsplads som alle andre.

JT: Folk bliver her også, så vi har mange 25 års jubilæer. I de 24 år jeg har været her, har jeg kun været ude for 2 kolleger, som har forladt os frivilligt uden at vende tilbage.

DS: Meget af stoltheden består også i, at man på ulykkesterne har en vis myndighed. Folk respekterer faktisk ambulancemødrene på samme måde som politiet. Dog er der nok sket en udvikling her, hvor man kan blive kritiseret for sit arbejde, og den udvikling går vi heller ikke ram forbi. Kritikken går af og til lidt tæt på, og mange medarbejdere her på stationen siger også,

at når Falck bliver kritiseret i medierne, tager de det personligt. Hvor medarbejderne måske andre steder tænker, at det er ledelsen, som har ansvaret. Men hvis det er her hos Falck, siger hver eneste, at det er "mig" de kritiserer. Det er en del af korpsånden, at kritikken går tæt på den enkelte, at kritik af firmaet bliver opfattet som personlig kritik.



Tillidsrepræsentant Jens Taulborg: "De værdier, vi arbejder ud fra i dag, kendte jeg også, da jeg startede for 24 år siden. De har ikke forandret sig meget, de er blot blevet defineret mere."

Stationsleder Diana Sørensen: "Jeg tror, at man kan sige, at Falcks værdier er kommet den modsatte vej. De er lavet ud fra de medarbejdere, som vi allerede har, og som vi gerne vil føre videre."

Hvordan bliver nye medarbejdere introduceret til Falcks værdier?

DS: Langt de fleste Falck-reddere starter som elever. Vi satser meget på de menneskelige værdier, for det med at sætte sig ned og snakke med fra Jensen, som skal en tur på sygehuset og måske har det lidt skidt med det, det er ikke en egenskab, som alle har, og det er ikke noget, man kan sætte sig ned på skolebæn-

ken og lære. Allerede ved udvælgelsen kigger man på, om de har denne hjælpsomme type i sig og er imødekommen. Alle elever går igennem en central udvælgelse, hvor der er introduktion til både virksomheden og opgaverne, og der er lavet en video om værdierne.

I går altså mere op i at finde nogle medarbejdere, som har værdierne, end at implementere jeres værdier i nogle medarbejdere, som ikke har dem?

DS: Nok bliver de udvalgt efter at de har vores værdier, men i den sidemandsoplæring, som finder sted på stationerne, mens eleverne er i praktik, får de også indpræntet mange af de værdier, som findes. „Sådan plejer vi at gøre“ er ikke altid den bedste måde at lære på, men det er meget sundt at lære af andre og udvikle holdninger, mens man kører med som „føl“.

I har også et samarbejdsudvalg her på stedet?

DS: Vi mødes fire gange om året. Til møderne har vi en fast dagsorden, men der kan ske mange ting, og det er ikke altid, at det lige fremgår af dagsordenen, hvad der faktisk bliver snakket om. Vi har hver gang noget på dagsordenen om stationens økonomi, for jeg synes, at det er vigtigt, at alle medarbejdere ved, hvordan økonomien ser ud.

JT: Det er meget raret at vide noget om økonomien, så man ved, hvornår og hvorfor der evt. ikke er penge til nyanskaffelser. Så ved man også, hvornår man kan slå til.

DS: Personale er også med som punkt hver gang. Behandlerne skal nu igennem en niveau 2-uddannelse på 4 uger, og det er ikke så ligetil. Uddannelsen indebærer indlæring af nye ambulance- og traumeprincipper inspireret fra USA. Det er en ny tankgang, hvor patienterne fx skal fikseres fuldstændig, hvis man har den mindste mistanke om, at der er noget med ryggen. Så er

der materielnyt, hvor der er løbende opfølging på bilparken: om der er noget, der skal repareres osv. Så har sikkerhedsrepræsentanten og tillidsrepræsentanten og en talsmand fra brandmændene hvert deres faste punkt. Jeg giver noget orientering fra områdeledelsen, som består af alle stationer i området. Det kan være kontakten til amtet eller overordnede planer. Udover den faste dagsorden kommer der så altid nogle andre ting til, og det synes jeg er det rigtige forum at tage dem op i.

Hvordan kommunikerer I jeres budskaber ud til kollegerne?

JT: Det er meget forskelligt. Vi laver referater, og hvis der er tale om noget mere specielt, kan det være ved et morgenmøde. Hvis det er meget specielt, samler vi redderne til et stationsmøde om aftenen.

DS: Det er i øvrigt ikke kun ved SU-møderne, vi diskuterer disse ting. Vi taler flere gange om ugen sammen om samarbejdsspørgsmål. Jeg tror, det er vigtigt, at disse spørgsmål ikke bliver kørt ud på et sidespor ved kun at holde det i de faste rammer.

Hvad sker der ellers af nyt på samarbejdsområdet hos jer?

DS: Jeg har, lige siden jeg kom til stationen - arbejdet på at få uddelegeret opgaverne. Der var i forvejen nogle personer, som havde nogle ansvarsområder, som de stod for, og det syntes jeg var rigtig godt. Jeg tror på, at hvis man føler et ansvar for de opgaver man har, og man godt kan lide dem, så er man også mere motiveret. Vi har forsøgt at få uddelegeret flere og flere opgaver, og det bliver SU's rolle at få koordineret dette.

Hvad skal I lave i samarbejdsudvalget om 10 år?

JT: Uddannels estoget, det kører videre, men jeg tror ikke, der er sket en kæmpe revolution her, for det har amterne ikke økonomi

til. Vores gældende ambulancelov bliver først implementeret i 2009, og her i Skive forventer vi at have fuldført den i 2006. Inden da sker der nok ikke noget yderligere.

DS: Kravene til uddannelse og bilernes indretning har vi ikke så stor indflydelse på, det er centralt styret. Det bliver fortsat den daglige drift og trivsel på stationen, som vi kommer til at beskæftige os med. Det, som jeg har interesseret mig for, siden jeg kom, er at få så meget arbejde delegeret ud som muligt. Jeg tror, at hvis man føler et ansvar og en arbejdsglæde ved de opgaver, man har, så er man også mere motiveret til at løse dem.





Hans Jensen: "Jo mere fragmenteret virksomheden er, jo vigtigere er det, at der er nogle repræsentanter fra lønmodtagersiden, som fører dialogen med virksomheden. På den måde er vi sikre på, at de informationer, der går ud, dem er der en fælles forståelse for."

Jørn Neergaard Larsen: "Jeg mener, at samarbejdsområdet indeholder det største potentiale for at skabe højeffektivitet i ledelsernes og medarbejdernes udvikling i de virksomheder, som de nu er i eller har ansvaret for."

"Det er i virksomhedernes samarbejdsudvalg, at medarbejdere og ledelse får en fælles opfattelse af virksomhedens værdier"

Både arbejdspladserne og organisationerne er i stærk udvikling. Vi har spurgt formand for LO, Hans Jensen og adm. direktør i DA, Jørn Neergaard Larsen om, hvordan de som ledere af de store organisationer ser udviklingen, og om hvordan de ser samarbejdsudvalgenes rolle nu og i fremtiden.

Det er i dag et faktum, at virksomhederne bliver mere og mere atomiserede eller fragmenterede. Internationaliseringen har taget fart, og mange har valgt at få hjemmearbejdspladser. Hvordan ser I, at de lokale samarbejdsudvalg skal kunne håndtere denne nye situation? Kan man overhovedet få et samarbejde til at fungere på de præmisser?

HJ: Hvis man tager udgangspunkt i virksomhedens SU, så er det jo netop hér, at medarbejdere og ledelsen får en fælles opfattelse af de værdier, som virksomheden baserer sig på. I det hele taget et grundlag for, hvorfor vi eksisterer som virksomhed, hvilke værdier vi gerne vil viderebringe til kunderne, hvilken service vi vil udbringe i al almindelighed. Det interessante, der sker i disse år, er, at forskellen mellem lederen og de "ledte" udviskes. Det skyldes, at hver eneste ressource i en virksomhed - både personlige og økonomiske - skal optimeres for at virksomheden kan klare sig i konkurrencen. Og det kræver, at man i SU har været inde og diskutere, hvilke værdisæt man arbejder udfra.

Jeg tror ikke, at fragmenteringen, differentieringen eller vidensdelingen forhindrer, at noget sådant sker. Når medarbejderen

skifter fra at være en omkostning til at være en ressource, så sker der noget inde i hovedet - også hos dem som jeg repræsenterer. Også hos arbejdsgiverne ser man en anden måde at agere på, og det er denne drift - som har været i gang i de sidste 10 år - som bliver stærkere og stærkere. Jeg tror, at Samarbejdsudvalgene kan være med til at skabe rammerne for denne udvikling.

JNL: Ved enhver ændring i en virksomhed er det af stor betydning, at medarbejderne bliver informeret så hurtigt og effektivt som overhovedet muligt. Og det uanset, om det er kapacitetsændringer, produktionsomlægning eller strategiændringer. Den moderne virksomhed dækker et større geografisk område og ændrer sig hurtigt. Her er det en helt særlig udfordring for både ledelsen og medarbejderne, at man sikrer, at beslutninger om ændringer kommer igennem hurtigt og effektivt. Og så skal beslutningerne modtages af alle medarbejdere i den ånd, som de er truffet i. Her mener jeg, at samarbejdssystemet har en helt særlig udfordring og nogle særlige muligheder.

Hvordan håndterer man samarbejdet kolleger imellem og arbejdsgiver og -tager imellem, når man måske sidder langt fra hinanden?

JNL: Ja, det er ikke medarbejdere, som har mulighed for at sidde "på skødet af ledelsen". I forhold til denne gruppe tror jeg, at man kan sørge for, at formidlingen af ledelsesbeslutninger bliver forberedt af nogle forskellige medarbejdergrupper fra de forskellige geografiske positioner. Så tror jeg, at alle medarbejdere får de bedste betingelser for at modtage disse ledelsesbeslutninger i den rette ånd. Det handler om tillid. Når de ser, at en beslutning er blevet vendt af ledelsen og nogle af de medarbejderrepræsentanter, de har tillid til, tror jeg, at medarbejderne tænker, at de nok også har taget vare på de behov, den enkelte har. Når man er opmærksom på disse samarbejdslinjer, mener jeg, at man som ledelse har gode muligheder for at få kvalificeret informationsformidlingen. Man får begrænset misforståelserne.

Er Samarbejdsudvalget et ledelsesredskab?

HJ: Efter mine begreber, ja. Jeg er grundlæggende enig i, at udviklingen af virksomhederne og den dynamik, der er i virksomhederne, kan samles op i Samarbejdsudvalgene, hvis man vil. Jo mere fragmenteret virksomheden er, jo vigtigere er det, at der er nogle repræsentanter fra lønmodtagersiden, som fører dialogen med virksomheden. På den måde er vi sikre på, at de informationer, der går ud, dem er der en fælles forståelse for.

Kan værdierne være med til at skabe den overordnede sammenhæng?

HJ: At arbejde med værdier er en del af den dynamik, der er i en virksomhed. Tidligere var det sådan, at man fik en ordre stukket ud, og efterfølgende blev det kontrolleret, at man havde efterlevet ordenen. Nu tager man imod den som en del af den dynamik, der er i en virksomhed. Jeg kan godt finde områder, hvor vi ikke har fælles interesser med arbejdsgiveren. Men jeg kan også finde masser af områder, hvor vi har fælles interesser, nemlig virksomhedens dynamik, overlevelse og indtjeningsevne. I det lange træk har vi fælles tøj på. Den tidligere forskel mellem lønmodtagere og arbejdsgiver forsvinder i den moderne virksomhed, altså den virksomhed som betragter sine medarbejdere som en ressource og ikke en omkostning.

Hvordan sikrer man sig som arbejdsgiver, at arbejdet på hjemmearbejdspladsen faktisk også bliver gjort, altså at det ikke går op i tøjvask og børnepasning?

HJ: Det går det da forhåbentlig også! Årsagen til, at man har hjemmearbejdspladser, er jo, at man i visse perioder skal have hverdagen til at hænge sammen på en eller anden måde. Men det er også åbenbart, at man ikke skal holde sig væk fra virksomheden. Man skal i visse perioder have et socialt liv med sine arbejdskollegør.

Fra min synsvinkel er der bare det uhensigtsmæssige i det, at det fastholder nogle kønsrollemønstre - det er overvejende kvinder, som vælger hjemmearbejdspladser. Det handler om, at enhver medarbejder har et ansvarsområde. Og det skal man varetage lige meget om det er kl. 12 om aftenen eller kl. 7 om morgenens - eller et andet tidspunkt, når det passer ind i familielivet. Man måler ikke ud på millimeter, men ser efter at jobbet er gjort.

JN: Jeg er enig. Det ligger i hjemmearbejdspladsen og den fragmenterede arbejdsplads, at der er fleksible rammer for arbejrets udførelse. Man laver rammer for, hvilket arbejde der skal leveres, og hvornår det skal leveres. Hvor længe man er om det - og hvordan man gør det - det er op til medarbejderen selv.

På de enkelte arbejdspladser betragter arbejdsgiver- og lønmodtagersiden sig i stigende grad som "vi". Der er ofte større loyalitet mellem parterne på virksomhederne indbyrdes, end der er mellem f.eks. TR'eren og fagforeningen eller ledelsen og den pågældende arbejdsgiverorganisation. Er de store organisationer ved at spille sig deres kort af hænde?

HJ: Nej, det tror jeg ikke. Jeg er som udgangspunkt enig i analysen. Naturligvis er det arbejdsgiverne og lønmodtagerne som tager udgangspunkt i den virksomhed, som man er i. Det, der bliver vores opgave, er at prøve at være med til at kvalificere de beslutninger, som ledelsen og medarbejderne så skal træffe. Det sker med udgangspunkt i den erfaringsopsamling, som fagbevægelsen har og kan hjælpe deres repræsentanter til at udfordre virksomhedens ledelse, så vi kan få et så kvalificeret beslutningsgrundlag som muligt i virksomhederne.

JNL: Arbejdsgiverorganisationerne har nogle forskellige services, som de stiller til rådighed, og som virksomhederne kan trække på. En væsentlig del af vores forsøg på at styre rammevilkårene er at sikre, at der er det fornødne ledelsesrum for virksomhedernes ledelser. Bureaucrati, spærreregler og inkonse-

kvente reguleringer er et mareridt for virksomheder, for de skal jo være i stand til at handle hurtigt. Hverken lønmodtagere eller arbejdsgivere kan være interesserede i, at der er for meget af den slags. Når det kommer til selve livet ude i virksomhederne, så har arbejdsgiverforeningerne ingen rolle udover den rolle, man kan få, når virksomhederne kalder og siger, at man har brug for rådgivning om dette eller hint.

Når man i den moderne virksomhed tager medansvar og vidensdeler alt muligt, anfægter man så ikke arbejdsgivernes kronjuveler: at kunne lede og fordele arbejdet?

JNL: Jeg mener, at samarbejdsområdet indeholder det største potentiale for at skabe højeffektivitet i ledelsernes og medarbejderenes udvikling i de virksomheder, som de er i. Vi er i en udvikling, som resulterer i stærk stigende konkurrence på alle områder. Vi har ønsket at være en del af et internationalt samfund med effektiv konkurrence. Det har alle glæde af, fordi varerne og serviceydelser bliver billigere. Det stiller meget store krav til virksomhederne, og det slår igennem på den måde, at det er nødvendigt med mere og mere kompetente medarbejdere. Virksomhederne er derfor interesserede i at drage fuld nytte af medarbejdernes kompetencer. Det betyder, at den viden, som samles op hos medarbejderne, er ensbetydende med muligheder hos medarbejderne, og dermed muligheder hos virksomhederne. Det er ikke muligt at tappe disse muligheder hos medarbejderne, med mindre man er i en god og konstruktiv dialog - ikke blot om de snævre produktionsprocesser, men også om virksomhedens udvikling. På samarbejdsområdet ligger der et stort potentiale, som virksomhederne har en stor interesse i at forfine. Så kan man procesmæssigt og ledelsesmæssigt få trimmet virksomheden og få tappet alt, hvad man kan få af ideer.

HJ: Det vi (lønmodtagerorganisationerne, red.) lavede ved forrige århundredeskift, altså om arbejdsgiverens ret til at lede

Hans Jensen: "Når medarbejderen skifter fra at være en omkostning til at være en ressource, så sker der noget"



Jørn Neergaard Larsen : "Hvis DA skal levere varen, er det vigtigt hele tiden at være under ændring - for det er resten af verden!"

og fordele arbejdet, har i dag slet ikke samme betydning. Det handler for virksomhederne om at tage så kvalificerede beslutninger som muligt. Hvis medarbejderne har de rette kvalifikationer til at træffe beslutningerne, så lader man selvfølgelig dem om at gøre det. Jo mere medarbejderne er med i processerne, desto mere dynamisk og forandringsmulig bliver virksomheden. Arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet står der stadigvæk, men det står formuleret ud fra en anden tidsperiode. Efter min forståelse er der i dag et helt andet indhold i det. Sådan er det med organisationer - med vores aftalesæt er vi altid lidt tilbage i forhold til virkeligheden! De dygtigste virksomheder vil altid ligge foran, hvad vi kan skrive aftaler om.

Når nu A- og B-siden i en virksomhed definerer sig som et fælles "vi", kan lønmodtageren ikke blive sukret så meget ind i et samarbejde med arbejdsgiveren, at loyaliteten vinder over hævdvundne rettigheder som f.eks. arbejdsmiljø og løn?

HJ: Jeg tror ikke, at der er nogen virksomheder, der i denne hårde konkurrence klarer sig ved at proletarisere sig selv, altså ved at lave dårlige arbejdsvilkår, arbejdsmiljøforhold eller ved at sænke lønninger. Det kan godt være, at man i en kort periode kan komme over en hurdle ved det, men på længere sigt er der ingen virksomheder, der overlever ved det. Derfor er det helt afgørende, at i det værdisæt, man baserer denne virksomhed på, altså hvilken respekt man vil have for hinanden, der er man ikke ude på at slå hinanden til døde. Det vil blive konsekvensen af det til sidst, for så vil der ikke være noget tilbage.

Hvem har ansvaret for udviklingen af virksomhedens værdier?

HJ: Det er medarbejderne og virksomhederne, som i fællesskab er ansvarlige for formuleringerne af værdierne. Det kan godt være, at de bliver inspireret af nogle "Klogberg'er" fra DA eller

LO, men det er dem selv, der påtager sig at formulere de værdier, som denne virksomhed skal agere ud fra.

JNL: Hele værdisættet bliver fastlagt ud fra, hvad virksomheden vil, og hvordan den vil gøre det. Der skal nogle effektive kommunikationslinjer ind mellem ledelse og medarbejdere, så man får det hurtige gennemslag.

Nu har vi siddet her og talt om områder som vidensdeling, forandringsvillighed og atomiserede arbejdspladser. Hvordan håndterer I disse ting som store landsdækkende organisationer. Tager I jeres egen medicin?

JNL: Jeg lægger vægt på, at alle i DA hele tiden er opmærksomme på, at DA er en virksomhed, som konstant er under ændring. Derudover lægger jeg vægt på, at ændringerne systematiseres, så de er til at håndtere ledelsesmæssigt. Dermed kan vi operationalisere dem i samarbejde med medarbejderne. Hvis DA skal leve varen, er det vigtigt hele tiden at være under ændring - for det er resten af verden!

HJ: Vi har bygget et hus for at lave vidensdeling. Jo mere kvalificerede vi i LO er til at sætte rammerne for lønmodtagernes vilkår i Danmark, jo bedre argumenter vi har, jo større indflydelse får vi også. Medarbejderne har været med til at tegne huset. Vi har også hjemmearbejdspladser, og da vi er en politisk organisation, har vi også et fint værdisæt, som fortæller, hvad vi er sat på jorden for. Jeg mener, at vi i det væsentlige lever op til de krav, som vi gerne vil stille til alle andre.

2. Del: Årsrapport 2002

Samarbejdsnævnets hjemmeside:

www.samarbejdsnaevnet.dk

På hjemmesiden er der adgang til oplysninger om

- Samarbejdsaftalen
- Samarbejdsnævnet
- Konsulenttjenesten
- Samarbejdsnævnets udgivelser, materialer, pjecer m.m.
- Nyheder
- Samarbejdstemaer
- Engelsk version af Samarbejdsaftalen

Hjemmesiden er tænkt som et stykke praktisk værktøj for primært medlemmer af samarbejdsudvalgene på virksomhederne. Det er nemt at komme i kontakt med samarbejdskonsulenterne i sin branche. Det er muligt at bestille pjecer og materialer direkte, ligesom det er muligt at downloade relevante og centrale tekster og afsnit fra Samarbejdsaftalen og tema-publikationerne efter aktuelt behov. På nyhedssiden kan man holde sig à jour med udviklingen på samarbejdsområdet.

Samarbejdsnævnets hjemmeside er et supplement til den vejledning og oplysning, der i øvrigt fra Nævnets side foregår over for samarbejdsudvalgene.

Samarbejdsnævnet forudsætter, at der i SU er lige adgang for alle til oplysningerne på hjemmesiden.

Honorar for deltagelse i samarbejdsudvalgsmøder uden for normal arbejdstid er p.t.: 215 kr.

Honoraret gælder pr. mødedeltager for møder i samarbejdsudvalg holdt uden for normal arbejdstid og uanset mødets varighed.

Der skal gøres opmærksom på, at der på industrioverenskomstens område gælder andre regler.

Samarbejdsnævnets udgivelser

Nedenstående vil kunne rekviseres af samarbejdsudvalgene som inspiration i det daglige arbejde og som støtte til behandlingen af relevante temaer:

- Samarbejdsaftalen af 9. juni 1986
Udgave 2001
- Cooperation Agreement
Samarbejdsaftalen af 1986 i engelsk oversættelse
- Årsrapport '90
Tema: SU og uddannelse
- Årsrapport '91
Tema: Virksomhed og vækst – veje til fornyelse
- Årsrapport '92
Tema: Samarbejde om fælles værdier
- Årsrapport '93
Tema: Dialog
- Årsrapport '94
Tema: Forandring
- Årsrapport '95
Tema: Samarbejdsnævnets SU-undersøgelse 1995
- Årsrapport '96
Tema: Samarbejdsaftalen som eksempel på Den Danske Model – set i internationalt perspektiv
- Årsrapport '97
Tema: SU team & inspirator – selvforvaltende produktionsgrupper

- Årsrapport '98
Tema: Etnisk ligestilling
- Årsrapport '99
Tema: Information og kommunikation
- Årsrapport 2000
Tema: Vision og Værdier
- Årsrapport 2001
Tema: Det psykiske arbejdsmiljø
- De gode eksemplers klub
En del-rapport om et års erfa-arbejde omkring ledelse og samarbejde om teknologisk fornyelse
- Samarbejdsaftalen i arbejdstøjet
8 danske virksomheders erfaringer med ledelse og samarbejde om udvikling og fornyelse
- Ligebehandling – en opgave for SU
Indfaldsvinkler og idéer til en konstruktiv diskussion i SU om temaet ligebehandling
- Alkohol på arbejdsplassen
Forslag og inspiration til en personalepolitik om alkohol på arbejdsplassen
- HIV/AIDS på arbejdsplassen
Forslag til AIDS-politik på virksomhederne
- Etnisk ligebehandling
Inspiration og støtte til en åben, fordomsfri dialog i SU om etnisk ligebehandling
- Idéblade vedr. Start af SU
7 ideblade som støtte og inspiration ved opstart og etablering af SU

Kontakt til konsulenttjenesten

Samarbejdsnævnets sekretariat

Dansk Arbejdsgiverforening
Vester Voldgade 113
1790 København V
Chefkonsulent Ole Risak
Tlf.: 33389284,
Mobil: 29200284
E-mail: olr@da.dk

Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32 D, Postboks 340
2300 København S
Konsulent Majbritt Schøning
Tlf.: 35246000,
Mobil: 20 12 26 02
E-mail: msc@lo.dk

Medlemmer af SU på virksomheder inden for industriens område retter henvendelse til:

Dansk Industri
1787 København V
Tlf. 33 77 33 77
Chefkonsulent Niels Sejersen
Samarbejdskonsulent Ole Rubach

eller til

CO-Industri
Vester Søgade 12, 2.
1790 København V
Tlf. 33 63 80 00
Konsulent Benny Jensen
Konsulent Ole Larsen
Konsulent Peter Dragsbæk

Medlemmer af SU på virksomheder på de øvrige branche-områder retter henvendelse til:

Dansk Arbejdsgiverforening
Vester Voldgade 113
1790 København V
Tlf. 33 38 92 84
Chefkonsulent Ole Risak

eller til

Dansk Handel & Service
Vester Farimagsgade 19, Postboks 500
1506 København V
Tlf.: 33 74 63 15
Konsulent Christian Hjorth-Hansen

eller til

BAT-Kartellet
Kampmannsgade 4, Postboks 392
1790 København V
Tlf. 33 97 22 42
Sekretariatschef Gunde Odgaard

eller til

Grafisk Industri- & Medie Kartel
Weidekampsgade 8, Postboks 470
0900 København C
Tlf. 33 30 44 32
Kartelsekretær Flemming Johannesen

eller til

HK Service
Weidekampsgade 8, Postboks 470
0900 København C
Tlf.: 33 30 47 75
Medbestemmelseskonsulent Kurt Bosse

eller til

HANDELSKARTELLET I DANMARK
C.F. Richs Vej 103
2000 Frederiksberg
Tlf.: 38 18 20 18
Konsulent Susie Kristensen

eller til

Specialarbejderforbundet i Danmark
(Transport/SiD og NNF-området)
Kampmannsgade 4, Postboks 392
1790 København V
Tlf. 33 14 21 40
Konsulent Finn Liisborg

eller til

Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32 D, Postboks 340
2300 København S
Tlf. 35 24 60 00
Konsulent Majbritt Schøning

I tvivlstilfælde rettes henvendelse til LO eller DA.

Samarbejdsnævnets sammensætning 2002

Underdirektør Povl-Christian Jensen
(formand for Samarbejdsnævnet)
Dansk Arbejdsgiverforening

Sekretær Ib Wistisen
(næstformand i Samarbejdsnævnet)
Landsorganisationen i Danmark

I øvrigt udpeget af DA:

Direktør Janne Albertsen
Dansk Industri

Adm. direktør Preben Albæk Petersen
HTS Arbejdsgiverforeningen

I øvrigt udpeget af LO:

Sektorformand Jørgen Hoppe
HK-Handel
HANDELSKARTELLET I DANMARK

Gruppeformand Børge Frederiksen
Specialarbejder forbundet i Danmark
CO-Industri

Udpeget af Ledernes Hovedorganisation:

Adm. direktør Svend Askær
Ledernes Hovedorganisation