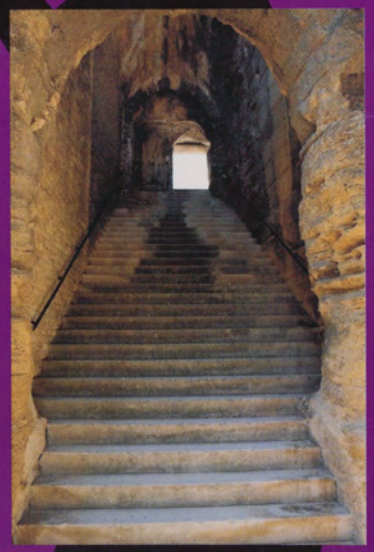
Vision og Værdier



Samarbejdsnævnets
Årsrapport 2000

Dansk Arbejdsgiverforening
Landsorganisationen i Danmark

Samarbejdsnævnets

Årsrapport 2000

Vision og Værdier

Vision og Værdier

Samarbejdsnævnets Årsrapport 2000

Udgivet af
Dansk Arbejdsgiverforening og
Landsorganisationen i Danmark
Omslag: Heimburger Reklame
Udgivet i august 2001
Varenr. 4026
ISBN 87-7735-542-3

Forord

Samarbejdsnævnet har med Årsrapporten 2000 ønsket at sætte fokus på vision og værdier, fordi det er nødvendigt for virksomheder, der vil klare sig i en international og foranderlig verden, at arbejde med disse begreber.

For at virksomhedens vision og værdier kan realiseres, er det helt afgørende, at alle i virksomheden har kendskab til og handler ud fra en fælles vision og fælles værdier. Her kan samarbejdsudvalget få en ganske central rolle.

Det vil være medinddragende – og dermed en værdi i sig selv – at skabe en dialog i SU om vision og værdier. Det kan dreje sig om at nyskabe, justere eller genopdage disse i virksomheden. Det kan være nye og anderledes visioner og værdier, der tilflyder virksomhederne ved opkøb eller sammenlægning.

Samarbejdsudvalget er således et muligt dialogforum, hvor der kan skabes et bredt og solidt beslutningsgrundlag, når virksomheden skal tegne visionen og fastlægge og prioritere de værdier, der skal gøre sig gældende i virksomhedens politikker.

Samarbejdsudvalget vil i den forbindelse også kunne få en rolle at spille, når vision og værdier skal implementeres, således at alle på virksomheden i det daglige handler ud fra en fælles forståelse af, hvad virksomheden står for, og hvor den skal bevæge sig hen.

Samarbejdsnævnet håber, at dette årsskrift kan give ledelse og medarbejdere i alle samarbejdsudvalg på DA/LO-området inspiration til at drøfte virksomhedens fælles vision og værdigrundlag.

God diskussionslyst!

Med venlig hilsen

Povl-Christian Jensen, DA
Formand

Ib Wistisen, LO
Næstformand

Indhold

Forord **3**

Indhold **5**

1. Del: Vision og værdier **7**

Indledning: Vision og Værdier 7

Interview med filminstruktøren Per Fly 13

"Man skal møde folk i øjenhøjde – også når de ligger ned"

Interview med fællestillidsmand Kim Thomsen .. 19

"Her på fabrikken arbejder man meget under personligt ansvar"

Interview med Dorte Futtrup, rejsende i fortællinger 23

"Det er sanserne, der lukker verden op"

Interview med Tine Meisner, chefkonsulent i Human Resources, PLS-Rambøll Management ... 31

"Ledelsen må opgive ideen om at planlægge forandringer"

Interview med koncerndirektør Lars Rasmussen, Coloplast 41

"Vores medarbejdere skal være kendt for deres evne til at sætte sig ind i brugernes behov"

Interview med højskolelærer Ole Keldorff , Idrætshøjskolen i Århus og Team Danmark 49

"Det handler om at gøre hinanden gode og at udnytte hinandens styrker"

2. Del: Årsrapport 2000 ..... **55**

Samarbejdsnævnets hjemmeside: 55

Projekt SU Team & Inspirator 56

Regulering af honorar for deltagelse i samarbejdsudvalgsmøder uden for normal arbejdstid 56

Samarbejdsnævnets udgivelser 58

Kontakt til konsulenttjenesten 60

Samarbejdsnævnets sammensætning 63

1. Del:

Vision og værdier

Hvad er vision og værdier?

Visioner fylder meget her i livet. Allerede i en tidlig alder lærer vi gennem opdragelsen vores børn at sætte pejlemærker. Legekammeraterne og legetøjet giver børnene muligheder for, at skabe visioner for deres leg. Når vi læser højt for børnene og taler med dem, er vi med til at skabe et værdigrundlag hos dem.
Fra hjemmet, institutionslivet og skolen, videreudvikler børnene nogle værdier, som de resten af livet vil træffe deres valg på baggrund af.
Hver enkelt person er således bærer af sit eget værdisystem og handler i overensstemmelse hermed, bevidst eller ubevidst. De holdninger, som vi danner os i konkrete tilfælde, har udspring i dette værdisystem.
Men en stor del af værdigrundlaget er fælles med familien, naboen, klubkammeraten, landsmanden og verdensborgeren. Og heldigvis, for det gør, at vi i vores del af verden kan leve med hinanden stort set i fordragelighed.
Vi taler om, at vi mere eller mindre har et fælles værdigrundlag.
Forskelligheder i værdigrundlag kommer ofte fra bl.a. historiske, etniske, religiøse og kulturelle forskelligheder.
Mange konflikter kan opstå, hvis man fokuserer ensidigt og intolerant på de områder, hvor vi er forskellige og har uens holdninger.
Mange konflikter kan undgås ved i stedet at mødes på de områder, hvor vi har fælles grundlag og interesser – og hvor vi samtidig er åbne, lyttende og nysgerrige overfor forskelligheder og andre værdier end ens egne.
Og her nærmer vi os det værdisæt, som er indbygget i Samarbejdsaftalen, ja i den danske arbejdsmarkedsmodel, hvor parter med traditionelt historisk og samfundsbetingede modsatrettede interesser alligevel finder ud af at skabe resultater udfra et

fælles værdigrundlag. Et fælles værdigrundlag, der handler om at skabe fælles visioner på arbejdsmarkedet, fra organisationsniveau til virksomhedsniveau.

Samarbejdsaftalens værdier er kendetegnet ved samarbejde, vilje til at bøje af og flytte sig for et godt argument, medinddragelse, dialog, lytning, motivation, fælles interesser, fælles mål, åbenhed, tillid, information, fortrolighed, ordentlighed, respekt og ligeværdighed.

Mange af disse værdier præger også det værdigrundlag, som de enkelte virksomheder bygger på og lever efter. Det bidrager til at fastholde den danske tradition for dialog og samarbejde, som påbegyndtes i 1899.

Nogle eksempler på vision og værdier

Vision og værdier er noget de fleste større virksomheder og organisationer forholder sig til. Det er nødvendigt at kende det værdigrundlag, som en virksomhed bygger på, hvis virksomheden vil skabe sig billeder af en fremtidig ønsket tilstand for virksomheden, som pejlemærke for alle ansatte: en vision.
Hos DSB reklamerer man i en uhøjtidelig reklamekampagne i foråret 2001 for arbejdsglæden og det sociale sammenhold medarbejderne imellem. Hos SAS har man siden 1997 brugt begrebet "det nordiske" som en fælles værdi. Værdien fremstilles som noget uhøjtideligt, antiautoritært, hjemligt og hyggeligt. SAS startede med at opbygge værdierne blandt medarbejderne, og efter nogle år blev de trukket frem i en storstilet reklamekampagne "it's like being home!".
Det er værdifuldt i sig selv for en virksomhed eller en organisation at skilte med et godt og etisk solidt funderet værdisystem over for omverdenen og over for kunderne. Indadtil er det med til at skabe – og bør forankres i en identitet, stolthed og sammenhold.
I begge tilfælde gavner det både virksomhedens konkurrencedygtighed og de ansattes arbejdstilfredshed. Det er vigtigt, at

alle på virksomheden kan genkende det værdisæt, der meldes ud til offentligheden, som en del af deres hverdag.
I en verden hvor det eneste uforanderlige vilkår er den uafbrudte og hastigere forandring, er visionen med til at skabe fasthed – et fixpunkt i kaos, et pejlemærke for den retning vi skal bevæge os i, hvor værdierne er mere egnede til at holde sammen på medarbejdere end regler, ordrer og anordninger.
Ingen virksomhed eller arbejdsgruppe klarer sig godt uden at sætte klare mål for al foretagsomhed.
For ikke at sætte målene vilkårligt eller i blinde er visionen nødvendig. Klarhed omkring vision og værdier er også af væsentlig betydning, når den strategi skal vælges, der bedst og hurtigst fører til målet.
Nogle enkelte virksomheder har meldt så klart ud, at de siger, at de ønsker at SU skal inddrages i den strategiske ledelsesproces. Her har ledelsen besluttet, at medinddragelse skal være en del af enhver strategi i retning af fælles mål og fælles vision.
En måde at få MEDinddraget MEDarbejderne hér er at bruge SU et sted i processen med arbejdet omkring vision og værdier.
Dette kan ske med samarbejdsudvalget som dialogforum.
SU bliver på den måde et af de rum, ledelsen bruger i den strategiske proces.

Interviewpersonerne

I denne årsrapports første del har vi interviewet nogle forskellige personer, som på hvert deres felt arbejder med vision og værdier i hverdagen. Spektret er sat bredt, og interviewpersonerne arbejder da også med vidt forskellige sider af sagen. Fælles for dem er, at de alle betoner vigtigheden af at arbejde med vision og værdier.
Filminstruktøren Per Fly havde alle odds imod sig, da han startede produktionen af filmen "Bænken". En fælles vision om at skabe en film, som møder folk i øjenhøjde, var forudsætningen for ikke blot at få produceret filmen, men også at modtage en stribe Bodil'er, bl.a. for årets bedste danske film år 2000.

I det vindblæste Lem i Vestjylland går vindmøllefabrikken Vestas fra den ene succesordre efter den anden. Medarbejderstaben udvides ustandseligt. At virksomheden alligevel hænger sammen, skyldes et sæt fælles visioner for alle virksomhedens afdelinger, fortæller fællestillidsmand Kim Thomsen.

Dorthe Futtrup er rejsende i fortællinger, og mener ikke at nogen organisation kan holde sammen uden en fælles historie og en fælles vision. Historierne har den befriende virkning, at de sætter fokus på noget udenfor virksomheden. Derfor kan virksomheden senere meget lettere bruge dem som udgangspunkt for noget arketypisk i en konkret problemstilling, og dermed bliver problemer lettere at identificere og håndtere.

Tine Meisner har en mangeårig erfaring indenfor organisationsudvikling. Hendes speciale er nye metoder i forandringsarbejde, og hendes idéer er at gå til problemerne og vanskelighederne på en værdsættende måde. Det overordnede spørgsmål er, hvordan vi lærer af vores succeser i stedet for af vores fiaskoer. Ved at fokusere på de positive elementer, kan virksomheden skabe en vision, som gør, at det negative ofte dør "af simpel mangel på opmærksomhed".

Koncerndirektør Lars Rasmussen fra Coloplast fortæller historien om en ekspansionsivrig virksomhed, som har en bevidst og målrettet strategi for virkeliggørelsen af virksomhedens vision. Alt er sat på skinner, og uden denne fælles strategi ville virksomheden ikke kunne holde sin vækststrategi og samtidig kunne opbygge og beholde et godt forhold til virksomhedens interessenter, f.eks. medarbejdere, aktionærer og naboer.

Ole Keldorff er højskolelærer på Århus Idrætshøjskole og samtidig elitetræner af fodbolddrenge hos Team Danmark. Han mener, at den danske folkehøjskoles vision og værdisæt er lige vigtige at have med, både på såvel den traditionelle højskole som i elitesporten. Og han ser ingen modsætninger i at dyrke værdierne i de to meget forskellige miljøer.

Jeg søger først og fremmest folk med et stort selvværd. Desuden skal de have meget at byde på. De må gerne trumfe deres ideer kraftigt igennem overfor mig, men hvis de efter flere gange ikke når igennem, skal de selv kunne mærke, at de skal holde op

Interview med filminstruktøren Per Fly

"Man skal møde folk i øjenhøjde – også når de ligger ned"

Filminstruktøren Per Fly skabte i 2000 filmen Bænken. Hans udgangspunkt var, at han var træt af den amerikanske bølge af actionfilm, som i en lang periode havde overstrømmet markedet. Han ønskede at lave film om rigtige mennesker, og så de er i øjenhøjde med dem. Hans ide var at lave tre film, en om folkene på bænken, en om mellemklassen og en om overklassen. Bænken har foreløbig indbragt ham en Bodil for årets bedste danske film – foran bl.a. guldpalmevinderen Lars von Triers Dancer in the dark. Vejen til succesen var dog brolagt med problemer. Finansieringen kom først på plads få uger før optagelserne startede, og Zentropas sædvanlige distributør (firma som udlejer filmene til biograferne og er med i finansieringen, red.) gav ikke filmen en chance. På gangen i Zentropas produktionskontor hænger distributørens brev i glas og ramme. Et uddrag af brevet taler sit eget sprog: "Læste den (historien, red.) i weekenden, og min principielle holdning er, at nok så gode skuespillere umuligt vil kunne løfte historien til en god film. Den er simpelthen tænderskærende banal, dårligt skrevet, mangler saft og kraft og ethvert anslag af dramatisk nerve". Per Fly kom kun i hus med sit projekt, fordi alle dem, der var tæt på ham – producenten, skuespillerne og holdet - troede på hans visioner.

Visionerne for Per Fly er først og fremmest at møde sit miljø i øjenhøjde. Derfor startede han med at gå rundt i en sydkøbenhavnsk bydel sammen med en beboerrådgiver med ikke mindre end 19 års erfaring i miljøet. Hun står for at skabe trivsel for beboerne og er ansat af boligselskabet.

Hvordan kom du i gang med filmen – havde du en idé til Bænken i forvejen?

Jeg vidste, at jeg ville lave en film om disse mennesker, og det vidste jeg, fordi jeg havde læst en kronik i Ekstra Bladet af Bjarne Lenner, som er chef for Kirkens Korshær. Han skrev om, at man forlangte mere og mere initiativ af disse mennesker, som om de havde samme muligheder som os selv. Det gjaldt også psykisk syge. Jeg bed mærke i en sætning: "Man skal møde folk i øjenhøjde, også når de ligger ned". Det syntes jeg var et fantastisk udgangspunkt for at lave en film, for jeg ville på det tidspunkt gerne lave en film, som lå udenfor mig selv. Jeg gad ikke lave en film om middelklassens kærlighedsproblemer og angstneuroser. Jeg ville lave en film om virkeligheden."

Har du fået manuskript- eller udviklingsstøtte fra Filminstituttet?

"Intet. Det første jeg gjorde var at eliminere penge som noget som helst magtmiddel i dette projekt. Jeg sagde til Ib (producent Ib Tardini fra Zentropa), at jeg arbejdede gratis på dette projekt. Det eneste han skulle love mig, var at det blev til noget. Det kunne han love, fordi de har udstyr osv., og så satte vi en dato for produktionsstart et år efter. Så skulle vi gå i gang med at skyde, ligegyldigt hvad.
Af de 4 måneders arbejde havde jeg et kæmpe kendskab til miljøet og en stor kontaktflade til folk, som jeg kunne spørge. Desuden havde jeg en dagbog og en synopsis på 2 sider. Så kom først skuespilleren Jesper Christensen på og dernæst de andre."

Hvad er din metode, når du skal have visionerne for filmen ud blandt skuespillerne og holdet?

"I erkendelse af, at jeg gerne vil have en masse at redigere i, stabler jeg et kaos op foran mig, som jeg så skal finde orden i. Jeg bruger en metode som den engelske film- og teaterinstruktør Mike Leigh har opfundet. Den går ud på, at man sidder og snakker om folk, som man hver især har kendt på et tidspunkt i sit liv. Skuespillerne fortæller om 3-5 personer, de har kendt, og så griber jeg fat i, hvem jeg synes er interessante, og langsomt får vi bygget et liv op til hver karakter. Det er et liv, som starter fra fødsel – og nogen gange før fødsel – og så op til den alder, som karakteren har i dag. I Kajs tilfælde 52 år. Vi ved alt som ham. Vi ved hvem Kajs forældre er, vi ved, hvor han har gået i skole, vi ved, hvad han har lavet. I stedet for at skrive historien og derefter sætte karaktererne til og få dem til at passe, går vi den modsatte vej. Vi nærmer os karaktererne udefra. På den måde bliver historien og karakteren bygget op på samme tid."

"Man skal møde folk i øjenhøjde – også når de ligger ned". En fælles vision gav Per Fly bl.a. en Bodil for året bedste danske film – på trods af at alle odds var imod projektet

Hvad er din indre drivkraft i det daglige arbejde?

"Jeg er nok besat af en vis form for rastløshed, og det giver sig udslag i, at jeg altid har lavet projekter. Det er egentlig ikke rollen som instruktør, jeg er gået efter, men jeg er vild med at sætte

mål. Jeg kan også godt lide at bestemme, for ellers er legen ikke god. Det er nødvendigt, at der er en, der kan skære igennem, når diskussionerne ender blindt, for alle er interesserede i at blive færdige."
De øvrige på holdet har det godt med, at Per Fly tager lederskabet, at han kan afbryde en retning og starte en ny. Samtidig understreger han, at den traditionelle ydre status ikke du'r, f.eks. at smykke sig med statussymboler eller puste en kunstig autoritet op. Også i en filmproduktion er det vigtigt at gå efter bolden og ikke efter magtkampe. At påtage sig et lederskab betyder for Per Fly også man må kunne tage ydmygelserne på sig. Han fortæller videre om en situation fra en anden film, hvor en kendt skuespiller havde fået en forkert tekst at forberede sig på. Skuespilleren stillede sig op overfor instruktøren – og 15 andre skuespillere - og sagde: "Er der da slet ingen instruktør på denne film!". Hvordan manuskriptet var blevet forbyttet, vidste han ikke, men som filmens instruktør måtte han personligt tage ansvaret og beklage det hændte.

Hvilke krav stiller du til de mennesker, som du skal arbejde sammen med?

"Bænken involverede 30-40 mennesker, fra produktionsfolk, teknisk hold og skuespillere. Jeg søger først og fremmest folk med et stort selvværd. Desuden skal de have meget at byde på. De må gerne trumfe deres ideer kraftigt igennem overfor mig, men hvis de efter flere gange ikke når igennem, skal de selv kunne mærke, at de skal holde op. Vi bruger lang tid på alle disse forberedende diskussioner, men det er en god investering, for når optagelserne går i gang, ved vi nøjagtigt, hvor vi har hinanden henne. De indledende lange diskussioner er så at sige en investering i samarbejdet."

"Overalt på Vestas fabrikker hænger virksomhedens visioner indrammet. Fællestillidsmand Kim Thomsen mener, at opstilling af visioner er et ledelsesanliggende. Tillidsrepræsentanternes område er at sørge for nogle gode arbejds- og lønforhold"

Interview med fællestillidsmand Kim Thomsen

"Her på fabrikken arbejder man meget under personligt ansvar"

Som vindmøllefabrik ligger Vestas perfekt i det flade og vindblæste vestjyske landskab. Fællestillidsmand Kim Thomsens arbejdsplads er fabrikken i Lem. Den huser 1.300 medarbejdere og lægger beslag på langt den overvejende del af landsbysamfundet Lem. Vestas beskæftiger i alt 4.000 medarbejdere rundt omkring i landet, og er nået til positionen som en af verdens førende vindmøllefabrikanter i løbet af bare 14 år. I 1987 overtog en ny virksomhed et konkursbo med 60 medarbejdere. Vestas er en gammel smedevirksomhed fra slutningen af 1940'erne, og et vejskilt forkynder om en af dens skabere "Smed Hansens Vej".

Hvad har Smed Hansen betydet for virksomheden?

"Smed Hansen var en stor iværksætter og har betydet meget for Lem. Vestas er blevet en af verdens førende vindmølleproducenter og beskæftiger i dag ca. 4.000 medarbejdere rundt omkring i landet"

"Han er en stor iværksætter og har betydet meget for Lem. Nu er det mange år siden, men der er da nogle få medarbejdere som

stadig husker ham. Nu er det dog en helt ny virksomhed, og det er et fåtal der husker ham."

Hvilke værdier synes du er synlige på virksomheden?

"Nogle af de værdier vi sætter pris på, er at vi har en afslappet ledelsesform. Her på fabrikken arbejder man meget under personligt ansvar."

Hvordan er disse værdier kommet frem?

"Det har altid været holdningen helt oppe fra direktionen. Det er den måde, man har ønsket at ledelsen skal reagere på."

Bruger I jeres samarbejdsudvalg?

"Ja, vi har faktisk en hel del samarbejdsudvalg. Vi er delt op i fabrikker, så vi har 15 forskellige steder med samarbejdsudvalg. De mødes en gang i kvartalet og bruger ca. 3 timer på at diskutere ud fra en fast dagsorden. Først og fremmest er der information fra bestyrelsen om, hvad der foregår der. Så er der information om produktionssituationen i de forskellige afsnit. Også sygefravær er et fast punkt på dagsordenen. Dernæst kommer vi selv med punkter til dagsordenen, som vi nu finder er oppe i tiden."

Er der nogle visioner og værdier som trækker sig tilbage i tiden?

"Nej, det synes jeg egentlig ikke, at man kan sige. Vi har altid haft det, vi kalder en "Vestas-ånd", men det er svært i og med at vi vokser sammen så hurtigt, som vi gør. Vi har taget så mange nye medarbejdere ind, og vi har opkøbt mange virksomheder og dermed fået nye aktionærer ind. Det betyder, at vi får nogle andre kulturer ind, og det er vi blevet ramt af. Ikke at der er noget dårligt i det, det er godt at få nogle nye input fra andre mennesker og virksomheder. Men jeg kan tydeligt mærke forskel på, om jeg er i Varde, i Viborg eller Nakskov for eksempel. Der er

forskel på, hvordan mennesker er, hvordan de tænker, reagerer og handler."

Hvordan handler man forskelligt?

"Det kan være i forhold til f.eks. rygter. Der er nogle, som reagerer meget hårdt på rygter om at f.eks. en afdeling skal nedlægges i forhold til andre, og det er ligesom om, at det er lidt områdebestemt. Det kan f.eks. være i forhold til en virksomhedskultur, hvor man ikke informerer så meget. Det er næsten lige meget, hvor meget man informerer. Folk synes altid, at det er for lidt, men de folk, som føler det sådan, har næsten også alle været ramt af f.eks. virksomhedslukninger eller opkøb.

Hvad er det for nogle værdier, der groft sagt gør, at man møder på arbejdet om morgenen?

"Når vi ansætter nye medarbejdere, holder vi altid en intro-dag. Her fortæller vi lidt om, hvordan virksomheden er struktureret, hvad målsætningen og strategien er for virksomheden, og vi fortæller om vores miljø- og kvalitetspolitik . I det hele taget giver vi dem et indtryk af virksomheden, og om hvad vi gerne vil i virksomheden. Derudover sender vi alle vores nye medarbejdere på et kvalitetsbevidsthedskursus af en uges varighed. Samtidig har vi over to gange indført en medarbejderoption, dvs. aktier til favørkurs, som selvfølgelig også gerne skulle være med til at motivere folk. Det er der godt 80% af medarbejderne, som har benyttet sig af."

Hvilke visioner gør sig gældende for Vestas?

"Vores mål er helt klart at være førende - altså størst – indenfor vindmøllebranchen. Dernæst er det at forblive en troværdig partner i forhold til vores kunder, underleverandør og hele omverdenen. Og endelig er der den økonomiske målsætning."

Hvordan kan du som fællestillidsmand motivere kollegerne til at arbejde efter visioner?

"Jeg mener, at det er et ledelsesanliggende. Det vi som tillidsrepræsentanter kan gøre, er at sørge for, at der er nogle gode arbejds- og lønforhold, som gør at man gider at gå på arbejde."

Interview med Dorte Futtrup, rejsende i fortællinger

"Det er sanserne, der lukker verden op"

Historierne giver etisk retningsbestemmelse, de fortæller om etik og moral, om godt og ondt, om liv og død. De giver nogle bud på tilværelsen og på, hvad det vil sige at være menneske. Selvom vi lever i en moderne tid, lever historierne indlejret så dybt i os

Dorte Futtrup er omrejsende i fortællinger. Fra hende udgår det klare budskab, at hverken personer, organisationer eller firmaer kan leve uden dem. Historier danner vores fælles forståelsesramme, og uden den er der ingen grobund for visioner og vær-

dier. For Dorte Futtrup har det dog ikke altid været en indlysende sandhed, men i 1990 indtraf der en begivenhed, som fik hende til at se vigtigheden af at kunne tilegne sig historier og fortælle dem. Stedet var Grønland, og Dorte Futtrup fortæller:
"Nytårsnat 1989/90 skete der en meget tragisk begivenhed i en bygd i Grønland. I Narsaq gik en ung mand amok og skød 7 sovende kammerater. Næste dag gik landsstyreformand Jonathan Motzfeldt på det nye grønlandske tv og udtrykte sin forfærdelse over det, der var sket. Han sluttede af med sætningen: KAASSASSUK LEVER STADIG. Sætningen blev stående for mig. Fortællingen om Kaassassuk kendte jeg godt, og der var også en meget flot figur foran hjemmestyrebygningen, som viser, hvordan Kaassassuk søger hjælp hos kraftens herre, som er et mytisk væsen, der kommer gennem luften med en lang hale og et ansigt som et menneskes. Kaassassuk søger hjælp hos kraftens herre, fordi han bliver pint og plaget af alle sine bopladsfæller. Han er forældreløs og kommer i pleje, og de sulter og ydmyger ham. Det er en lang historie, men da han får kraften af kraftens herre, skal han skjule det, til han får to tegn. Så går han amok og kan ikke styre sig mere. Her var det, at jeg fik øje på, hvad jeg egentlig havde set i Grønland i løbet af de sidste 5 år: at man ikke fik konflikterne frem i lyset, men at danskerne sad og holdt møder med dagsordener osv., mens grønlænderne sad og sagde ingenting eller grinede. De ville hellere fortælle en god historie end at deltage i mødet. Pludselig så jeg på grønlandske arbejdspladser, hvordan der skete nogle konflikter og reaktionsmønstre, og jeg fattede ikke, hvad der skete. Så genlæste jeg sagnet om Kaassassuk, og jeg indså, hvordan denne myte – som var gået i mundtlig overlevering fra generation til generation – kunne præge befolkningens opfattelse.
Historierne giver etisk retningsbestemmelse, de fortæller om etik og moral, om godt og ondt, om liv og død. De giver nogle bud på tilværelsen og på hvad det vil sige at være menneske. Selvom vi lever i en moderne tid, lever historierne indlejret så dybt i os."

Det er en almenmenneskelig historie, men hvorfor har netop virksomhederne brug for fortællingen?

"Jeg mener, at sanserne er helt nødvendige for at kunne kommunikere og dermed få en virksomhed til at virke."
For at underbygge dette, fortæller Dorte Futtrup historien om Odin, Vile og Ve, som har skabt verden. De går en tur langs stranden og tænker på, at de også skal se at få skabt nogle mennesker. De finder to store stykker drivtømmer og mener, at det kan udgøre materialet til at skabe de første mennesker. Odin giver dem ånd og ånde, og de begyndte at trække vejret. Vilje giver dem både den indre og ydre bevægelse. De var mand og kvinde, og guderne kaldte dem Ask og Embla, og de begyndte at gå. Guderne råbte ad dem, pas på, I skærer jer på stenene! Men menneskerne kunne intet se, intet høre og intet mærke. De manglede sanserne, og derfor sagde Ve: De mangler de fem sanser, og dem vil jeg give dem, for det er sanserne, der lukker verden op.
For Dorte Futtrup betyder historien, at det ikke er nok for virksomhederne at kunne det tekniske – at agere som robotter. "Det er sanserne, der lukker verden op, og dem finder vi i kunsten, og for mig er det fortællingen."

Hvordan kommer visioner og værdier frem i historiefortællingen?

"Værdier og holdninger er svære at sætte ord på, men gennem fortællingen opnår vi pludselig at kunne sanse dem. Hvis vi helt grundlæggende skal fortælle, hvad fortællingen kan, så kan den skabe mening. Vores evne til at fortælle en sammenhængende historie er helt grundlæggende for vores personlighed. Hvis vi ikke evner at fortælle for os selv og andre, går vi i stykker som mennesker."
Dorte Futtrup tager et stykke papir frem og tegner nogle punkter. "Du kender sikkert disse punkter fra din skoletid. Enkeltvis giver punkterne ingen mening, men når du tegner en streg fra 1 til 2 til 3 osv., kommer du til slut frem til, at det er et billede af f.eks. en elefant. De enkelte dele af en historie giver med andre

ord ingen mening, først når de samles til en sammenhængende historie, forstår vi betydningen." Dorte Futtrup mener, at et menneske er de historier, det har fået fortalt. "Vi må som mennesker tage det med ud af fortiden, som vi kan bruge i en ny situation. For at underbygge dette synspunkt nævner hun de nyforelskede. "De taler næsten altid om deres fortid og baggrund. Denne erfaring kan vi tage med over i virksomheden eller organisationen."

Dorte Futtrup: "Jeg mener, at sanserne er helt nødvendige for at kunne kommunikere og dermed få en virksomhed til at virke."

Værdier og holdninger er svære at sætte ord på, men gennem fortællingen opnår vi pludselig at kunne sanse dem.

Kunne man ikke formulere et værdigrundlag på en anden måde end netop en historie?

"I det øjeblik man får noget fortalt, går fortælleren ind med sin autoritet. Der ligger jo det i det, at man skal tro på sin egen historie. I det øjeblik, man ikke gør det, vil det kunne aflæses i ens kropssprog. Troværdigheden ligger i, at fortælleren har tilegnet sig sin historie, og derved bliver historien så virkelig, at f.eks. børn kan finde på at spørge: Levede du dengang, siden du ved det? Så må jeg svare både og. Jeg levede så meget, at jeg levede mig ind i historien, mens jeg fortalte den. Jeg kunne også se det hele for mig, det var som om jeg selv var med."

Kan historierne bruges til andet i virksomheden eller organisationen?

"Regner Lodbrog og Kraka som et eksempel på, hvordan historierne kan give næring til løsning af problemer i de konkrete situationer på arbejdspladsen. Regner er konge og mister sin elskede hustru Tora. Hans sorg gør ham til en noget utilregnelig "virksomhedsleder". Ingen kan finde ud af hans sind, og han bliver opfarende og grov hele tiden. En "medarbejder" på Regners borg siger, at han skal tage ud og sejle togter, for det må kunne formilde hans sind. De rejser nordpå, og han får placeret sin sorg, så han kan begynde at tale igen om sin elskede hustru, og alt hvad de har haft sammen. Historien om Kraka er historien om, hvordan en kvinde – eller en person i det hele taget – kan gå ind og løse en tilsyneladende helt uløselig problemstilling. Historien går i korte træk ud på at Regner har fået færten af Kraka og hendes usandsynlige skønhed. Da han også vil have bevis for hendes kløgt, beder han to af sine mænd om at få hende til at løse flg. opgave: Hun skal komme til mig i morgen på skibet, men hun må ikke komme nøgen, hun må heller ikke være påklædt. Hun må ikke være mæt, men heller ikke fastende. Hun må ikke være alene, men heller ikke i selskab med noget menneske. Kraka løser opgaven. Hun kommer nøgen, men reder sit hår, så det dækker hendes nøgne krop. Hun har et fiskenet omkring sig. Hun har ikke spist, men har et løg i sin hånd, som hun har spist af. Hun kommer ikke alene, men heller ikke i selskab med noget menneske, hun har nemlig taget en hund med. Da kongen får øje på hende på lang afstand, indser han, at hun er klog, og han beslutter at ville giftes med hende. Historien viser, at ingen opgave er uløselig. Den kan give næring til både medarbejderne og ledelsen på en virksomhed. Med denne historie in mente bliver det mindre farligt at diskutere problemstillinger, som gør ondt i ens egen virksomhed. Man kan i en konkret situation sige at "det handler jo om Regner og Kraka, det handler ikke om vores administrerende direktør"! Også Krakaskikkelsen er en type, vi alle sammen kender. Man kan spørge "er der ikke en Kraka ansat i virksomheden?". Vi løfter problemstillin-

gen op og giver den en poetisk vinkel, hvor erkendelsen ligger. Der er noget vældigt forløsende i det."

Hvordan er forholdet mellem værdier og visioner?

"Værdierne og visionerne hænger nøje sammen, og værdierne er forudsætning for visionerne. Vi er nødt til at gå ind i den historie, som en virksomhed har med sig. Vi har i en virksomhed en nu-situation, en fortid og en fremtid. Fremtiden hænger sammen med visionerne og drømmene. Vi kan ikke sidde og lave visioner, drømme og mål for vores fremtid, hvis vi ikke ved, hvad der er vores værdier."

Hvem skal formulere værdigrundlaget?

"Et værdigrundlag kan ikke formuleres af ledelsen alene. Vi må have fat i de holdninger, handlinger og tydninger, som de enkelte har med sig. En virksomhed består af den enkelte medarbejders historie. Jeg tror i øvrigt ikke, at det enkelte menneskes historie kan stå alene – vi må også have fat i kunsten. Vi har brug for at få andre historier ind, som vi kan spejle os i, og som vi kan erkende noget i. Hvis vi tager noget velkendt, bliver det jo kun til et spejl, men vi skal gerne videre end blot at spejle os. Herved opstår der nye erkendelser."

"Der er nogle, der siger, at problemerne er frustrerede drømme, og at de kan forsvinde af simpel mangel på opmærksomhed! I de virksomheder, hvor jeg har arbejdet, og hvor man har arbejdet med positive spørgsmål, kan jeg se, at de laver større resultater hurtigere, end når man søger at løse problemerne"

Interview med Tine Meisner, chefkonsulent i Human Resources, PLS-Ramboll Management

"Ledelsen må opgive ideen om at planlægge forandringer"

Tine Meisner har en mangeårig erfaring indenfor organisationsudvikling. Hendes speciale er nye metoder i forandringsarbejde. Hendes idéer er at gå til problemerne og vanskelighederne på en værdsættende måde, og det overordnede spørgsmål er her, hvordan vi lærer af vores succeser i stedet for af vores fiaskoer.
"Det interessante for mig er at hjælpe andre med at finde ud, hvordan de ser deres fremtid. De skal dels få afklaret med sig selv, hvad der er vigtigt i deres arbejdsliv, og samtidig få et link til deres hele liv. Jeg tror, alle mennesker på en eller anden måde gerne vil arbejde med noget, der er betydningsfuldt og rigtigt."

Er det alle mennesker, der er interesserede i at have det sammenfald mellem arbejde og fritid?

"Det betyder noget for alle mennesker, at man synes, at man gør et stykke arbejde, og at man på en eller anden facon er den del af et fællesskab. Uanset hvilket job man har, tror jeg, at det betyder noget, at man har et ordentligt forhold på sin arbejdsplads til sine kolleger, og at man synes, at man har en ordentlig omgangstone. På et gymnasium har lærere højt intellektuelt arbejde og personlige udfordringer i den pædagogiske dimension og

en samfundsmæssig opgave. For dem er det ikke svært at finde meningen med arbejdet. Samme sted findes pedel- og rengøringsfunktionen, men de synes også, at det er vigtigt, at der er nogle ordentlige rammer. Deres arbejde er ikke ligegyldigt, for de ved, at de er med til at tilvejebringe en ordentlig undervisning, en ordentlig stemning eller et ordentligt fysisk indtryk. De har en fornemmelse af at være en del af noget, som har betydning. En rengøringsassistent sagde f.eks.: jeg skulle jo bare have et job, og så er det jo skønt at komme her, hvor det betyder noget, at jeg kommer! Meningen i jobbet kan med andre ord være på forskellige niveauer."

Hvor skal man starte, når man vil skabe visioner og værdier på arbejdspladsen?

"Jeg tror, det afgørende er, at man siger, at det VIL man. Jeg tror ikke, at det er afgørende, hvor man starter. Man skal tage fat i det, jeg kalder for "virksomhedens økosystem", der omfatter interessenterne, virksomhedens mission, virksomhedens resultater, virksomhedskulturen og virksomhedens beslutningstrukturer.
Topledere er ofte mest optaget af interessenternes interesser - f.eks. aktionærernes - mens medarbejderne er mere optaget af interne anliggender og produktion. At bringe virksomhedens økosystem i spil handler om at ledere og medarbejdere sammen siger: "Hvordan får vi enhver handling til at understøtte det, vi vil hér, så det både tilgodeser vores interessenter, vores eksistensberettigelse, vores resultater og samtidig er medskabende i den kultur, vi gerne vil have". Så er man i gang. Enhver handling skal tilføre et positivt bidrag til hele systemet og ikke kun tilgodese f.eks. interessenterne. Etik og værdier hænger uløseligt sammen.
Produktion af f.eks. viden eller varer skal holdes op med "hvorfor er vi her?", altså "vores mission" og eksistensberettigelse. De interne beslutningsstrukturer eller funktionsmåder rejser spørgsmål som, hvordan bestemmer vi her, hvem er med til at bestemme hvad, hvad er det for samtaler, vi har i virksomheden om, hvad der betyder noget for lederne, medarbejderne osv."

Har du et eksempel på denne forskel på topledelsens og frontmedarbejdernes fokus?

"Ja, da storbankerne i sin tid lavede de store fusioner, var de mest interesserede i interessenterne, og hvilket afkast dette kunne give. Medarbejderne oplevede ikke, at deres interesser var tænkt ind i opgavens løsning."

Hvordan bliver værdier og visioner levende i virksomheden?

"Som jeg ser det, skal enhver – lige fra top til frontlinjemedarbejder – være opmærksom på, hvilket system man er den del af. Det kan man kun, hvis man hele tiden har en værdsættende og nysgerrig dialog i gang med spørgsmål som "hvordan kan vi gøre vores produktion sjovere, bedre, stærkere og nyttigere i forhold til det omgivende samfund. Hvilke interesser har vores interessenter? Hvordan tilfører vi værdi til det omgivende samfund (bedre økonomi, rent miljø etc.)? På hvilken måde er vores handlinger med til at bygge den kultur op, som vi gerne vil have her på virksomheden?"

Hvordan får man alle til at trække på samme hammel?

"Svaret er, at mange dialoger overalt i virksomheden og virksomhedens beslutninger er influeret af disse værdsættende samtaler. At gøre det til en måde at lede på betyder at værdier bliver indlejret i den daglige praksis, fordi man bliver nødt til at undersøge, hvad der betyder noget for folk.
Ideen om at topledere tager et sted hen og formulerer virksomhedens værdisæt kan gøres langt stærkere, hvis man i stedet inviterer alle ansatte til at være med til at komme med input og formulere virksomhedens værdisæt og visioner. Så behøver man ikke tænke implementering - det er i gang.
Hvis topledelsen alene beskriver virksomhedens værdier, sker der den store misforståelse, at værdier går hen og bliver et magtredskab og et ledelsesredskab, og så mister de deres betydning.

Værdier er jo ikke noget man lige skifter ud; vi har dem med hjemmefra, fra familien, fra vores sociale historie, vores uddannelse osv.

Toplederne og medarbejderne har traditionelt set haft forskelligt fokus. Toplederne har haft deres fokus på interessenterne, mens medarbejderne har kigget indad. Tine Meisner mener, at det handler om, at ledere og medarbejdere ved, hvordan enhver handling understøtter det, vi vil hér, så det både tilgodeser vores interessenter, vores produktion, vores eksistensberettigelse og samtidig er medskabende i den kultur, vi gerne vil have.

Kan man tale om kun ét fælles værdisystem, eller er der tale om flere forskellige systemer?

Jeg har erfaring for, at man kan komme frem til nogle få fælles værdier, også selv om man er mange mennesker i en organisation. Det mest overbevisende eksempel jeg kan komme på, er fra en lilleskole. Den var efter 10 år nået over de første hvedebrødsdage og ledelsen følte sig nødsaget til at gøre noget særligt for at bringe skolen fremad. Det, vi gjorde, var at se på, hvor de havde nogle virkelige succeser: den mest fremragende undervisning og de bedste sociale og pædagogiske arbejde. De formulerede et værdisæt, som fremhævede det, de ville stå for og kendes på. Enhver handling skulle måles op mod disse værdier. En af værdierne gik ud på, at forældre, elever og lærere skulle synes, at en idé var god. En idé er kun god, hvis den gavner både forældre, elever og lærere. En anden var, at de ville bygge deres pædagogik på anerkendelse og værdsættelse. Det er meget stærke kvalitetsparametre at lægge ind i en virksomhed, men de gjorde det.

Går det ikke hen og udarter sig til lange konsensusdiskussioner, hvor man først går hver til sit, når man er enig?

"Nej, overhovedet ikke - for de lærte sig at holde effektive møder. F.eks. holder de åbne lærermøder, hvor elever sidder i en kreds uden om. Det betyder, at hele måden at tale sammen på har ændret sig. De sidder jo alligevel og snakker om eleverne, og hvis der er noget, der vedkommer dem, skal de have det at vide. Bagefter blev eleverne interviewet om, hvad de havde hørt. Det er praktisk demokrati, og man lærer, hvordan det, der bliver sagt, også bliver hørt, og hvad det betyder at fremsige sine synspunkter."

Tine Meisner fortæller, at tidligere røg lærerne populært sagt ud og ind. Det var svært at skaffe kvalificeret arbejdskraft, og skolelederen syntes, at arbejdet som leder var for hårdt. Mens projektet kørte, skete det lige pludselig, at nogle lærere ringede og sagde, at de havde hørt, at der skete noget spændende på skolen, og at de var interesseret i en stilling. Hvad de heller ikke havde prøvet før, var at have styr på økonomien. I løbet af et halvt år havde de elever på venteliste – noget de aldrig havde prøvet før. At skolen blev klar på sig selv, tiltrak alle de gode energier. Hvordan kan alt dette ske? Måske ved at eleverne begynder at snakke om, at her foregår der noget rigtig skægt. Forældrene blev mere forpligtet på skolens arbejde, fordi de hele tiden blev spurgt om, hvad de mente om tingene. Endelig arbejdede de ud fra en værdsættende pædagogik, dvs. at man skal lære af sine bedste erfaringer i stedet for af sine fejl.

Hvad skal man være opmærksom på, når man arbejder med værdier?

"Jeg ser tit, at visionerne bliver for generelle, at det ikke siger den menige noget. Min pointe er, at man er nødt til at arbejde med hele organisationen på én gang. Hele processen starter i det øjeblik, man siger: hvad betyder noget for dig i dit arbejde?

Og så kan man i stedet for at arbejde med mål, stille spørgsmål. De har nemlig den magi, at man hurtigere tænker hele økosystemet ind i sine overvejelser. Hvordan er det, vi gør, til gavn for

vores kunder? Hvad er det bedste, vi har gjort? Hvordan styrker vi bedst vores kompetencer og samarbejde for at forbedre kvaliteten i produktionen? Hvad er det bedste, vi kan gøre sammen for fremtidens virksomhed? Og så skal spørgsmålene være positivt formuleret – det er ikke nok med neutralt formulerede spørgsmål, hvis vi vil lære af vores succeser."

Kan man med de positive spørgsmål få så meget godt frem, at det så at sige kvæler det negative?

"Nogle siger at problemer er frustrerede drømme. Og at de kan forsvinde af simpel mangel på opmærksomhed! Det betyder, at visioner - billeder på fremtiden - er så vigtige at tydeliggøre, for det er her drivkraften ligger. Vores handlinger trækkes i retning af vores forestillinger om fremtiden i langt højere grad end vores erfaringer fra fortiden.
I de virksomheder, hvor jeg har arbejdet, og hvor man har arbejdet med positive spørgsmål, kan jeg se, at de får større resultater hurtigere, end når man søger at løse problemer. Og de gør det på en sjovere måde. De opdager, at de besidder mange flere kompetencer, og de udforsker effektiv organisering og arbejdsmåder. De synes faktisk, det er sjovere at arbejde på denne måde.
I det øjeblik vi stiller det første positive, værdsættende spørgsmål, begynder forandringerne. Folk begynder at tænke på en anden måde om deres erfaringer, og de værdsætter andre."

Har du et eksempel?

"Jeg har for nylig lavet en undersøgelse om arbejdsmiljø i en stor virksomhed, som mente, at møder var spild af tid. De havde samtidig for mange arbejdsulykker. Jeg spurgte dem, hvad det var for en drivkraft hos dem, der kunne skabe sikre arbejdspladser. Vi lavede interviews og holdt nogle store møder. Vi spurgte dem blandt andet om, hvornår de havde været på en arbejdsplads, hvor de producerede til tiden, tjente penge og alle tingene var i orden. Det gennemgående svar var, at det skete, når man systematisk afholdt møder med alle involverede."

Var det på grund af det personlige kendskab man opnåede, eller var det på grund af de aftaler, der blev indgået på moderne?

"Alle fik en større viden og så at byggeproduktionen kunne koordineres meget bedre. Alle kom med input til dagens arbejde. Én mand kan ikke holde styr på alt i detaljer. Byggematerialerne kunne leveres på den rette måde til rette sted og tid. Tænk hvad det betyder, at man ikke er nødt til at flytte rundt på elementer til meget store huse.
Et andet eksempel er et boligselskab, som skulle have lavet en IT-strategi. Opgaven var, at medarbejderne skulle komme med et input til ledelsen om, hvilke ideer man havde til fremtidens forretningsområder. Det var en proces, der betød en øget opmærksomhed på historierne om selskabet, og hvilke ydelser de skulle levere. Det havde hidtil ligget meget fast, men lige pludselig dukkede der nye ideer og nye talenter op, som man aldrig før havde haft øjnene op for. Det rejste også nogle spørgsmål som: Går vi langt nok? Er visionerne ambitiøse og stærke nok?"

Hvordan arbejdede I konkret med denne proces?

"Vi inviterede alle de medarbejdere, som havde lyst til at komme. Halvdelen kom, og de startede med at lave interviews med hinanden om, hvordan de hver især så fremtidens virksomhed. De lavede nogle spørgsmål og inddelte sig i grupper efter interesser. Hver gruppe afleverede et flot oplæg til ledelsen om fremtidens boligselskab. Det vil sige én gruppe om intern organisering, en anden om fremtidens forretningsområder osv."

Hvad kom der konkret ud af det?

"Først og fremmest en bæredygtig IT-strategi, der faktisk gennem hele processen havde accept i hele organisationen. I boligforeningen havde man i forvejen haft beboerdemokrati – nu fik de også medarbejderdemokrati. Og det er noget, der udfordrer ledelsen til at lede kommunikation i stedet for at træffe beslutninger. Opgaven er at stille nye spørgsmål til medarbejderne."

Er et værdigrundlag noget typisk for en dansk virksomhed?

"Jeg læste på et tidspunkt, at ca. halvdelen af de danske virksomheder har et værdigrundlag. Jeg tror kun, meget få arbejder ud fra det i dagligdagen. Den største ledelsesmæssige udfordring i værdibaseret ledelse er, at man skal opgive ideen om at planlægge forandringer. Som leder bliver det vigtigt at forstå, at virksomheden er et meget komplekst samspil af sociale processer, man ikke kan lave om. Forandringer skal opstå, og ledelse er at stille spørgsmål til det, der foregår og dermed invitere til at se på virksomhedens handlemåder med nye øjne. Det skaber fornyelse indefra."

Koncerndirektør Lars Rasmussen, Coloplast: "Hvis du ikke er i stand til at formidle, hvad det er for nogle værdier denne virksomhed står for, og hvad målet med det hele er, er du nødt til at lave regler og procedurer, og det vil vi være kede af"

Interview med koncerndirektør Lars Rasmussen, Coloplast

"Vores medarbejdere skal være kendt for deres evne til at sætte sig ind i brugernes behov"

Hos Coloplast arbejder i med værdibaseret ledelse – hvad er det?

"Det er at forsøge på at få skabt nogle værdier i folks arbejde, så de kan se for sig, hvad der er ideen med at være her, og hvad vi skal gøre, hvis vi vil gøre en idé stærkere. Det interessante i dette er, at hvis du ikke er i stand til at formidle, hvad det er for nogle værdier denne virksomhed står for og hvad målet med det hele er, er du nødt til at lave regler og procedurer, og det vil vi være kede af. Vi tror nemlig ikke, at mennesker fungerer sådan. Vi tror på, at hvis du får øje på ideen, får du kreativiteten sluppet løs, og så er der noget arbejdsglæde i det. Hvis du derimod kommer, fordi du skal udfylde en ramme, som er komplet defineret på forhånd via hjælp af regler, procedurer og den slags, så bliver man et nummer i flokken. Og så bliver man enormt klemt, når man er i en virksomhed med så mange medarbejdere som i Coloplast. Jo større en virksomhed er, desto mere interessant er det at have stærke værdier og målsætninger, som man har mulighed for at kommunikere og diskutere ud fra."

Hvilke værdier har I hos Coloplast?

(Lars Rasmussen peger på en indrammet tekst på væggen) "De står dér. De hænger alle steder, i Danmark på dansk, i Frankrig på fransk osv. Det handler om, hvad vi vil. Vi vil gerne være kendt som en pålidelig leverandør af medicinske engangsartikler, primært til personer med en eller anden form for handicap. Selvom vi har maskinerne til at lave alt muligt andet, holder vi os til disse produkter. Vi prøver at være meget udviklingsorienterede, og det sker ved at reagere på nye markedsbehov og sikre størst mulig kundetilfredshed.
Helt praktisk betyder det, at 20% af vores produkter skal komme fra områder, vi endnu ikke kendte for fire år siden, og det er i denne branche rimeligt innovativt. Hvis du skal kunne det, skal du have hele organisationen til at løbe efter nye produkter, og du skal have folk til at forstå, hvad de løber efter. Vi har derfor meget ofte inviteret brugere ind med henblik på at fortælle om deres behov. Vi har jo mange nye medarbejdere, og de fleste ved ikke, hvad en stomipose er for noget."

Hvordan får I medarbejderne med på dette?

"Det er vigtigt med kvalitetsbevidsthed hos medarbejderne. De skal forstå, at det de laver, skal bruges af nogle mennesker, og hvordan de mennesker ser på det. Du er nødt til at få udvikleren til at forstå, hvad det drejer sig om. Og det kan du kun gøre, hvis du hele tiden har fokusgrupper, hvor du er sammen med disse mennesker og har dem med til at udvikle ideer. Vi inviterer også sygeplejerskerne med til at udvikle ideer, så du skal være ret god til at lytte efter. Vi har også besøgsvenner, f.eks. har jeg selv to stomi-besøgsvenner, som jeg kan besøge og tale med, og det har alle, som har med produktudvikling og marketing at gøre. Alt i alt skal vores medarbejdere være kendt for deres evne til at sætte sig ind i brugernes behov. Den enkelte medarbejder skal vide, at hvis fru Hansen står kl. 3 om natten og skal bruge et af vores produkter, så skal det bare virke. De skal vide, at hvis et produkt mislykkes, skal det bare smides ud.

Vi udviser også en social ansvarlig adfærd. F.eks. ansætter vi folk, som skal i gang igen på arbejdsmarkedet, og som er svage.
Når dette er sagt, så går vi selvfølgelig også efter at være bedst indenfor vores forretningsområde, og det slår kontant igennem. Da jeg blev ansat for 13 år siden, var vi 7-800 medarbejdere, nu er vi over 4.000."

Hvordan motiverer I medarbejderne?

"Det gør vi ret kontant ved med jævne mellemrum at tilbyde medarbejderne medarbejderaktier. Hvis du har købt de mulige medarbejderaktier, siden vi begyndte i 1983, ville du skulle have haft ca. kr. 26.000 op af lommen, og du ville i dag have en formue på omkring kr. 1.500.000."

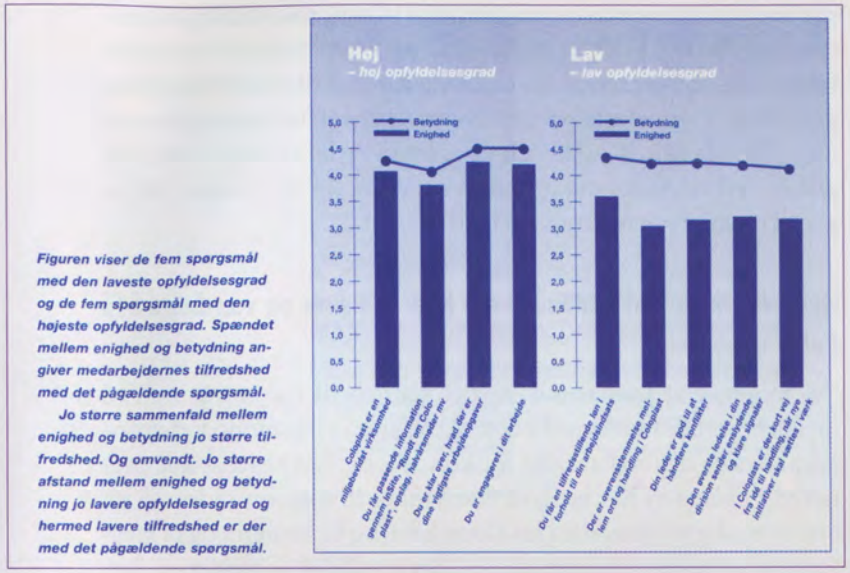
Hvordan kommunikerer I til medarbejderne?

"Vores mission, som hænger indrammet på alle væggene, blev lavet, da Coloplast udviklede sig til at producere mere end stomi og pludselig var andre steder end i Danmark. På det tidspunkt var der alle muligheder for, at virksomheden kunne udvikle sig i alle mulige retninger, for du får flere forskellige Coloplastledelser til at sidde forskellige steder. Hvert 3. eller 4. år bliver missionen rettet til, så den passer til virksomheden aktuelle situation. Når det sker, har direktionen et stramt rejseprogram, hvor de kommer rundt i alle kroge i virksomheden og fortæller om nichen og værdigrundlaget igen. De fortæller også om, hvad der er ændret, og hvorfor det er blevet ændret. Alle de nye medarbejdere, som er kommet i den periode, har så mulighed for at forholde sig til det og stille spørgsmål. Vi følger op på det i medarbejdertilfredshedsmålinger en gang om året. Spørgsmålene til målingerne er udarbejdet af en stor gruppe af medarbejdere fra alle niveauer i Coloplast. Direktionen har dog et krav, nemlig at der skal spørges ind til de centrale budskaber i The Mission og værdisæt. Vi er nødt til at have check på, om det er vigtigt, det der står her, og om de synes, det er noget, de er tilfredse med. Nogle af spørgsmålene går på det job, du har, dit samarbejde med kollegerne og dine nærmeste ledere, og så er der noget om helheden. Endelig er der noget om, hvor glad du er for at være på Coloplast."

Hos Coloplast hænger værdigrundlaget overalt

Hvordan kommer I bredt nok ud med jeres budskaber?

"Det er noget, mange virksomheder har svært ved, og specielt når man som her har så mange medarbejdere, som arbejder på skiftehold. Vi er hamrende stolte af, at vi ligger over gennemsnittet på dette område. Ligesom spørgsmålene i medarbejdertilfredsundersøgelserne er formuleret på tværs af organisationen, er også bladets redaktion sammensat på en måde, så der også er tillidsrepræsentanter. I de fleste divisioner har vi kvartalsinformationsmøder, hvor ledelsen kommer ud på alle skift og forklarer, hvordan det går og besvarer alle de spørgsmål, der måtte være. I colostomi er vi de eneste, som har halvårsinformationsmøder. Det skyldes, at vi har så mange arbejdssteder, at vi ikke kan nå mere."



Figuren viser de fem spørgsmål med den laveste opfyldelsesgrad og de fem spørgsmål med den højeste opfyldelsesgrad. Spændet mellem enighed og betydning angiver medarbejdernes tilfredshed med det pågældende spørgsmål.

Jo større sammenfald mellem enighed og betydning jo større tilfredshed. Og omvendt. Jo større afstand mellem enighed og betydning jo lavere opfyldelsesgrad og hermed lavere tilfredshed er der med det pågældende spørgsmål.

Målinger af medarbejdertilfredshed er et af de instrumenter, som Coloplast bruger for at holde værdigrundlaget i hævd

Hvordan står arbejdspladsen sig i lokalområdet?

"Vi er efterhånden meget store i lokalområdet. I Frederiksborg-Humlebæk kommune er vi den største virksomhed, i Karlebo kommune er vi de største, i Thisted er vi den tredjestørste virksomhed. Hver gang vi kommer ind i et lokalområde, bliver vi meget hurtigt den største virksomhed, og vi spiller derfor en rolle i lokalsamfundet. Hele vores sponsorpolitik er rettet ind mod lokalområdet, hvor vi har valgt at støtte børne- og ungdomssport. Det er et godt formål i sig selv, men vi ønsker også at have et godt image i lokalområdet. Vi har også valgt at gøre det sådan, at vores fabrikker ikke ligner fabrikker. Hvis du har købt et hus på den anden side af gaden, skal du ikke kunne sidde og sige: hvad er det for en ubehagelig fabrik derovre, er det noget, der er farligt? Både ved

vores måde at bygge på, og ved måden vi håndterer alle vores processer på, har vi sikret os, at der ikke er nogen gener. Vi er ikke et kendt "brand" (varemærke, red.), og de fleste kender ikke vores produkter. Derfor holder vi lejlighedsvis åbent hus arrangementer for at fortælle om, hvad vi er for nogen, og hvad vi laver. Det er typisk en grundejerforening, som henvender sig og spørger, om vi kan arrangere noget for deres medlemmer."

Hvordan søger I at kommunikere jeres visioner og værdier ud til f.eks. naboerne?

"Vi forsøger at kommunikere det samme til naboerne som til medarbejderne i virksomheden: At vi er en virksomhed, der ønsker at være det bedste valg for kunden, og ved at være det, mener vi også, at vi har en god tilknytning til lokalområdet. Vi er ofte ude på gymnasierne i lokalområdet, og vi inviterer også klasserne til at besøge virksomheden. Der er altid et formål med det, vi laver. Vi vil jo nødig blive efterladt i en situation, hvor vi pludselig ikke kan skaffe f.eks. ingeniører nok."

Hvordan informerer I nye medarbejdere?

"Der er et introduktionskursus for alle, hvor vi fortæller om virksomhedens historie og om vores værdigrundlag. Desuden er der en lang række praktiske ting vi gennemgår, og det strækker sig typisk over et par dage. For nye medarbejdere i produktionen har vi en ordning, hvor en fagligt dygtig og socialt respekteret medarbejder fungerer som "fadder" og hjælper dig i gang."
Lars Rasmussen slutter af med at fortælle om sin oplevelse som smed på Ålborg Værft. Det, der gjorde ham glad for at være der, var, at der var et højt fagligt niveau. Det, der gjorde ham ked af det, var, at han bare var et nummer. Det var lige meget om han kom eller ej – det var ingen, som lagde mærke til det. Den erfaring bruger han som udgangspunkt til at fortælle om teamarbejde hos Coloplast, hvor 60% af virksomheden arbejder i selvstyrende grupper. Her har man tilrettelagt produktionen i så små enheder, så dem man arbejder sammen med, har man også et fællesskab med.

Det betyder noget, om du kommer eller ej, for hvis du ikke kommer, så er de andre tvunget til at sætte tempoet op eller arbejde over senere.

Ole Keldorff er højskolelærer og TeamDanmark træner for fodboldtalenter: "For mig at se er der en stor grad af overensstemmelse mellem mit job som højskolelærer og fodboldtræner. Det handler om bevidstgørelse og at turde sætte sig nogle mål, som man når. Det handler om at gøre et stykke arbejde. Så er der selvfølgelig nogle ting som er væsensforskellige: på højskolen er alle velkomne, mens det til elitefodbolden kun er de bedste, vi tager ind. Dér skilles vandene mellem masse og elite. Når udvælgelsen er gjort, er det dog også vigtigt at være folkelig på eliteplan. Fodbold er sgu folkeligt."

Interview med højskolelærer Ole Keldorff , Idrætshøjskolen i Århus og Team Danmark

"Det handler om at gøre hinanden gode og at udnytte hinandens styrker"

Ole Keldorff deler sin beskæftigelse mellem Idrætshøjskolen i Århus og Team Danmark. Han underviser i fodbold, filosofi og samfundsfag og en række mere projektorienterede ting. Derudover er han ansat af DBU og Team Danmark til at finde de bedste fodboldtalenter i 14-15 års alderen og træne dem. Højskolen bygger – som han udtrykker det – på de ganske traditionelle grundtvigianske højskoleværdier. Dog med den tilføjelse, at Grundtvig år 2001 ikke ser ud som Grundtvig for 150 år siden. En tilværelse delt mellem det folkelige højskoleliv og elitesporten synes umiddelbart at være uforenelige størrelser, men ikke for Ole Keldorff. Han ser nogle klare sammenhænge. I øvrigt er denne nytænkning også kendetegnende for idrætshøjskolen. At det er en skole for livet, understreges også af, at man på nogle punkter arbejder sammen med det lokale erhvervsliv.

Hvad er højskolens værdigrundlag?

Mangfoldighed er måske det, der står øverst, og det betyder, at vi skal være åbne - vi må ikke lukke os inde. Fællesskabet fylder også meget. Det handler om at gøre hinanden gode og at udnytte hinan-

dens styrker. At være på højskole er ikke et enkeltmandsprojekt – det er et fællesprojekt, og summen af fællesskabet er langt mere end det, den enkelte præsterer. Det kommer i hverdagen til syne ved, at vi arbejder med at have det godt. Vi samler på succeshistorier ved at beskæftige os med noget af det, vi synes er skægt og udfordrende i samfundet. Jeg har et mantra, som lyder, at bøvl og begejstring hører sammen. Der, hvor vi finder bøvlet, vil vi gerne have begejstringen frem. Vi tager det også alvorligt at mødes i øjenhøjde. Jeg er ikke bedre end du, og vi vil hellere stille nogle spørgsmål end at give nogle svar. Vi er konstant udfordret på at lave kvalitet, så kvalitet er langt mere et kodeord end kvantitet. Det gælder også os selv som højskolelærere. Eleverne er i dag mere krævende, og i en situation hvor samfundet råber op om, at de skal blive hurtigt færdig med en uddannelse, kan det ikke nytte noget, at vi kun leverer den halve kvalitet.

Hvordan kan højskoleværdierne præge erhvervslivet – eller hvordan kan erhvervslivet gøre brug af højskoleværdierne?

"Vi kan tilbyde erhvervslivet de bløde værdier. Vi har for øjeblikket et projekt kørende som hedder "Højskolen og erhvervslivet" og handler om samarbejdsrelationer i virksomheder. Så er der flere der ryster på hovedet og siger: Er det nu højskole? Ja, det mener vi, det er. Når man snakker samarbejdsrelationer eller teambuilding, er det vigtigt, at man snakker virksomhedskultur. Vi er med til at synliggøre ideer og visioner i virksomheder og organisationer. Højskolen er jo en værdibåret organisation, og det er altid interessant at afdække disse ting."

Hvordan kan værdierne ses i din fodboldverden blandt de unge?

"Vi må se på, hvordan de unge mennesker er, som et produkt af det samfund, der omgiver dem, og så må vi i relation til det få organisationen til at ligne samfundet og ikke samfundet til at ligne organisationen. Vi må tage afsæt i den virkelighed, vi lever i. Når vi er ude i en organisation, må vi spørge til medlemmerne: kender vi til deres virkelighed og ressourcer?

Hvordan arbejder du med værdier blandt fodbolddrengene?

"Jeg er skruet sådan sammen, at jeg mener, at det altid er lettere at arbejde med sine stærke sider end med sine svage. Hvis jeg står op om morgenen og går på arbejde, og skal lave noget af det jeg ikke synes jeg er særlig god til, så varer det jo ikke ret længe, før jeg synes, at det er ret enerverende. Hvis man derimod får lov til at arbejde med det, man synes man er god til, kan det oven i købet være meget rart at komme på arbejde. Målet i mit arbejde er at skaffe professionelle landsholdsspillere, og her arbejder jeg med noget, jeg kalder en raket. Jeg starter med at kigge på deres individuelle ressourcer og ser på hvilke karakteristika de har. Hvad er de gode til, og hvad er de ikke så gode til? Når jeg har udtaget et hold på 15-20 spillere, danner jeg mig et indtryk af, hvilke stærke/svage sider de hver især har. Derefter går vi et trin op i raketten og prøver at danne en kultur, nogle regler for talentudviklingen. Det handler om at få nogle fælles aftaler, nogle værdier og nogle krav. Når aftalerne er sat op, er det vigtigt, at vi samarbejder indenfor disse rammer. Vi skal forpligte hinanden gensidigt. Når dette er nået, har vi et fundament til at blive kreative. Vi kan ikke lave gode fodboldspillere - eller medarbejdere – uden at være kreative. Når alt dette er på plads, må vi lave kontinuerlig feedback – vi må gå tilbage til vores egne ressourcer og sige "hvad sker der?"."

Kan konkurrencementalitet og samarbejde forenes?

"Jeg fortæller altid spillerne, at det er vigtigt at gå på banen for at være god, men at det er langt vigtigere at gå på banen for at gøre sine medspillere gode. Man har set masser af eksempler på klubber i Europa, som har købt 20 gode fodboldspillere, men ikke kan få dem til at fungere som et hold. Derfor tror jeg, at det er utroligt vigtigt at synliggøre, at man skal gøre sine medspillere gode hele tiden."

Jeg fortæller altid spillerne, at det er vigtigt at gå på banen for at være god, men at det er langt vigtigere at gå på banen for at gøre sine medspillere gode. Man har set masser af eksempler på klubber i Europa, som har købt 20 gode fodboldspillere, men ikke kan få dem til at fungere som et hold. Derfor tror jeg, at det er utroligt vigtigt at synliggøre, at man skal gøre sine medspillere gode hele tiden."

Kan de overføre det de lærer hos dig, til når de kommer i en større klub?

"Ja, det tror jeg helt sikkert. Jeg kan nævne en stor klub som den norske Rosenborg, som har fået stor succes ved at arbejde på denne måde. Og der er masser af klubber i den danske superliga, som er fuldstændig bevidste om, at det er den måde, man skal arbejde på. "

Hvordan adskiller den fodboldtræning, man lægger op til i dag, sig fra den du selv fik, da du var dreng?

"På eliteniveau er bevidstgørelsen meget større i dag. Men der er elementer, som ikke adskiller sig, glæden ved spillet, og den skal vi også have i centrum i dag. Hvis der ikke er nogen glæde, så kan vi ikke få dem til at yde. Smilet var dengang det vigtigste, og det er det også i dag."

Hvad går træningen ud på?

"Det handler i høj grad om at arbejde med den enkelte spiller med henblik på at blive bedre. Når vi har kigget på det, skal vi se på, hvordan vi kan gøre holdet bedre. Motivationen er kæmpestor, og de ved, at det er en stor kamp at blive blandt de bedste. Rent praktisk gør vi det ude på banen ved, at der er et pasningsspil. Jeg stopper spillet, når der er nogle situationer, f.eks. når en spiller afleverer til en medspiller. Hvis en spiller sender bolden til venstrebenet af spillers højre ben, så kan jeg finde på at spørge "hov, gjorde du ham god i den situation?". Hvis han havde lagt den over til hans venstre ben, så havde han haft mulighed for at arbejde videre med den bold. Sådan er det vel også i andre situationer i virksomheder. Vi skal tænke på, hvilke "afleveringer" vi leverer til vores kolleger. Vi arbejder også meget med bevidstgørelse. Hvor meget skal der til, før man bliver god."

På hvilke andre måder viser værdierne sig?

"Et begreb, vi gør meget ud af, er Fair Play. Noget de skal vide, er at vi aldrig accepterer f.eks. doping. Det er nogle overordnede

etiske regler, vi diskuterer. Det er min holdning, at der i enhver arbejdsrelation skal ligge en overordnet etik. Den skal holdes, også i jagten på at lave talenter. Det er vigtigt, at vi har en høj standard, også på ledelsesområdet. Vi ved at det frister nogle, men vi lukker den diskussion på et meget tidligt tidspunkt.

Hvordan holder man gejsten oppe efter et nederlag?

I en talentudviklingsproces er det ikke den enkelte kamp, der er det vigtigste. Vi laver færdighedsudvikling og arbejder på at optimere deres situation, så vi får talentet frem. Selvfølgelig vil man gerne vinde kampen, og kan man lave talentudvikling og vinde samtidig, er det bare lykken. Men de gange, hvor vi ikke vinder, må vi tage det med et smil og så sige, at det var talentudvikling det handlede om i dag. Vi må gribe det analytisk an, for den kamp, der er spillet, kan vi ikke spille om, men vi kan lære af den. På samme måde er det i en virksomhedsudvikling vigtigt, at man får lagt nogle af sine fiaskoer bag sig. Lær af dine fejl, og tag det som et udtryk for, at du er på vej, når du fejler. Det er i orden med fejl, bare det ikke er den samme fejl to gange.

Hvordan forener du dine roller som højskolelærer og elitetræner? På højskolen er det jo processen, der er det bærende, og der er eksamensfrihed, mens den anden rolle er at skabe resultater.

Det handler om det samme. For mig at se er der en stor grad af overensstemmelse mellem mit job som højskolelærer og fodboldtræner. Det handler om bevidstgørelse og at turde sætte sig nogle mål, som man når. Det handler om at gøre et stykke arbejde. Så er der selvfølgelig nogle ting, som er væsensforskellige: på højskolen er alle velkomne, mens det til elitefodbolden kun er de bedste, vi tager ind. Dér skilles vandene mellem masse og elite. Når udvælgelsen er gjort, er det dog også vigtigt at være folkelig på eliteplan. Fodbold er sgu folkeligt.

2. Del:

Årsrapport 2000

Samarbejdsnævnets hjemmeside:

www.samarbejdsnaevnet.dk

Hjemmesiden har været på nettet siden årsskiftet.
På hjemmesiden er der adgang til oplysninger om

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

Det er hensigten, at hjemmesiden skal virke som et stykke praktisk værktøj for primært medlemmer af samarbejdsudvalgene på virksomhederne. Det vil på nettet blive nemt at komme i kontakt med samarbejdskonsulenterne i de respektive bran-

cher. 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 ajour 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 tilstræbes lige adgang for alle i SU til oplysningerne på hjemmesiden.

Projekt SU Team & Inspirator

Evalueringsrapport

Samarbejdsnævnets projekt "SU Team & Inspirator" med støtte fra Arbejdsministeriets "Pulje til fremme af øget vækst og bedre arbejdsliv" er nu endelig afsluttet. Projektet med mange seminarer af forskellig varighed har været en ubetinget succes, hvad angår tilslutning og indhold.
At deltagerne og samarbejdsudvalgene også har haft positivt udbytte af seminarerne, fremgår af en evalueringsrapport udarbejdet af professor Mogens Agervold, Psykologisk Institut på Aarhus Universitet.
Rapporten er af en sådan karakter, at den også kan bruges som idé-samling og inspiration for samarbejdsudvalgene, idet den rummer flere case-beskrivelser baseret på interviews.
Rapporten er tilsendt deltagerne, men vil kunne erhverves af alle ved henvendelse til Samarbejdsnævnets sekretariat. Den kan også ses og downloades på Samarbejdsnævnets hjemmeside.

Regulering af honorar for deltagelse i samarbejdsudvalgsmøder uden for normal arbejdstid

Samarbejdsnævnet har pr. 1. marts 2001 reguleret honoraret for deltagelse i samarbejdsudvalgsmøder, der afholdes uden for normal arbejdstid. Reguleringen er sket på baggrund af DA´s lønstatistik og udgør nu 215 kr
Honoraret gælder pr. mødedeltager for møder i samarbejdsudvalg holdt uden for normal arbejdstid og uanset mødets varighed.
Der må gøres opmærksom på, at der på industri-overenskomstens område gælder andre regler.

Samarbejdsnævnets udgivelser

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

- **Samarbejdsaftalen**
  Udgave 2000
- **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
- **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 arbejdspladsen**
  Forslag og inspiration til en personalepolitik om alkohol på arbejdspladsen
- **HIV/AIDS på arbejdspladsen**
  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
- **Idéblade vedr. information og kommunikation**
  5 idéblade til støtte og inspiration vedr. temaet. Heriblandt et analyseværktøj.

Kontakt til konsulenttjenesten

Samarbejdsnævnets sekretariat

Dansk Arbejdsgiverforening
Vester Voldgade 113
1790 København V
Chefkonsulent Ole Risak
Tlf.: 33 38 92 84
Mobil: 29200284
E-mail: olr@da.dk

Landsorganisationen i Danmark
Rosenørns Allé 12
1634 København V
Konsulent Majbritt Schøning
Tlf.: 35 24 60 00
Mobil: 20122602
E-mail: msc@lo.dk

Medlemmer af SU på virksomheder inden for industriens områ-de retter henvendelse til:

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

eller til

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

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

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

eller til

Grafisk Industri- & Medie Kartel
H.C. Andersens Boulevard 50
1780 København V
Tlf. 33 30 44 32
Kartelsekretær Flemming Johannesen

eller til

HANDELSKARTELLET I DANMARK
C. F. Richsvej 103
2000 Frederiksberg
Tlf. 38 18 20 10
Konsulent Susie Kristensen
Tlf. 38 18 20 18

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

Henvendelse vedrørende det øvrige transportområde og serviceområdet kan ske til de respektive forbund.

I tvivlstilfælde rettes henvendelse til LO eller DA.

Samarbejdsnævnets sammensætning

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
Arbejdsgiverforeningen for Handel Transport og Service

I øvrigt udpeget af LO:

Sektorformand Jørgen Hoppe
HK-Handel
HANDELSKARTELLET I DANMARK

Gruppeformand Willy Strube
Specialarbejderforbundet i Danmark
CO-Industri

Udpeget af Ledernes Hovedorganisation:

Adm. direktør Svend Askær
Ledernes Hovedorganisation