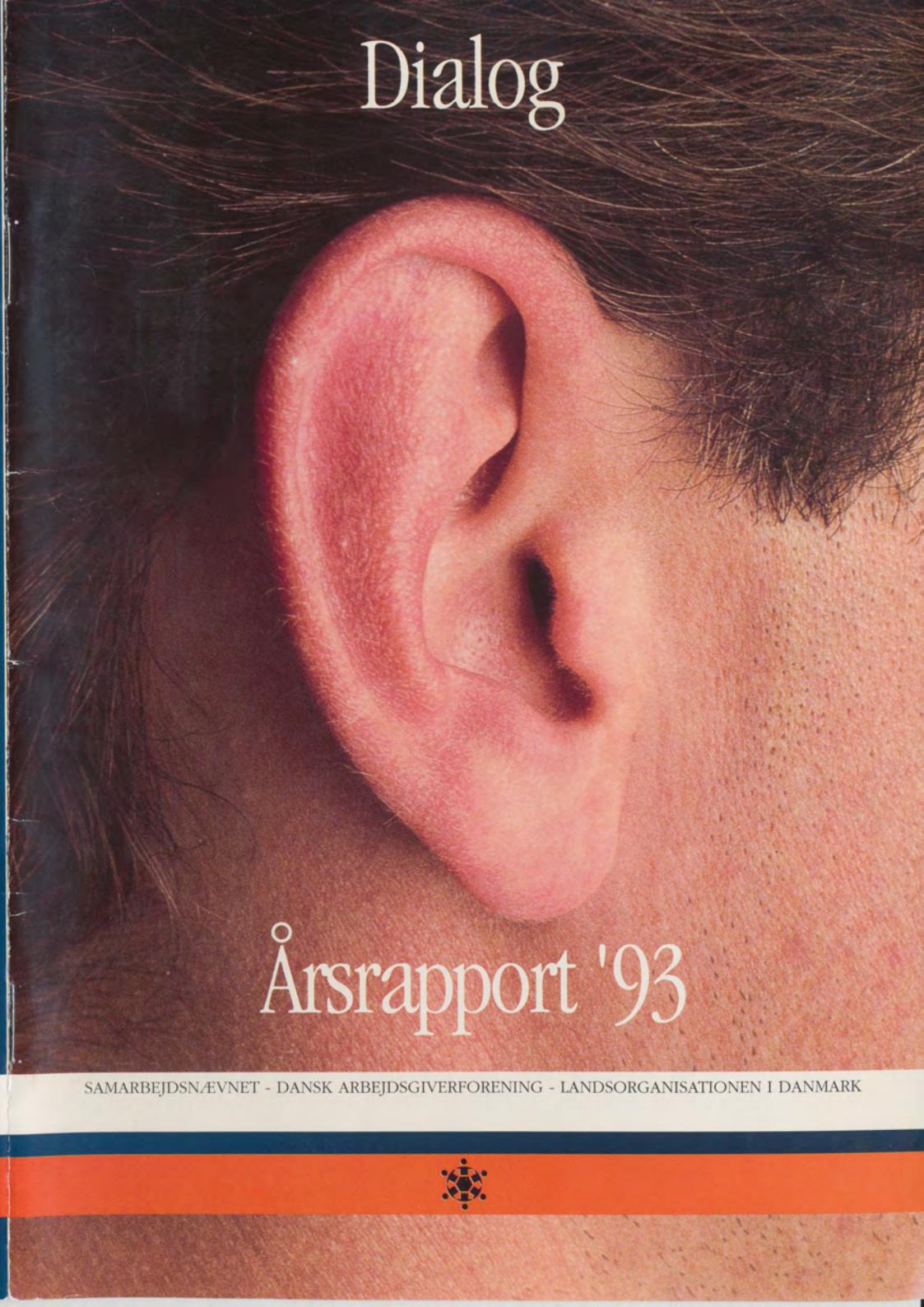


Dialog



Årsrapport '93



SAMARBEJDSNÆVNET - DANSK ARBEJDSGIVERFORENING - LANDSORGANISATIONEN I DANMARK



# Indhold

## 4 Forord

### Tema

- 6 Dialogen som adfærd
- 6 Dialog og ledelse
- 7 Dialogens betydning
- 7 Dialog som holdning
- 8 Tag temperaturen på dialog-klimaet
- 9 Brug samarbejdsnævnets sekretariat!
- 10 Verdens bedste ledelsesværktøj

## 12 Samarbejdsnævnets årsrapport '93

- 12 Bistand fra Samarbejdsnævnets sekretariat
- 12 Ligebehandling
- 13 Åbne SU-kurser
- 14 Idémesse '93
- 15 Indsats mod ensidigt gentaget arbejde
- 16 Samarbejdsnævnets studiebesøg på Danfoss
- 16 Tilbud om bedre service
- 16 SU-undersøgelse
- 16 Udsendelse af pjecer, cirkulærer m.v.
- 16 Honorar for møder
- 17 Statistik fra sekretariats arbejdsområde



Formanden for Samarbejdsnævnet:

Samarbejdsaftalen har fået stigende aktualitet. De ledelses- og samarbejdsformer, som er anvist i aftalen mellem hovedorganisationerne, har vist deres gyldighed - også på internationalt plan. De er lønsomme.

Dialogen mellem ledelse og ansatte er forudsætningen for den trivsel, det engagement og den nytænkning, som virksomhederne har så hårdt brug for.

Samarbejdsudvalgene har muligheder for at følge, værne om og udvikle denne livgivende dialog.

Og således på dette felt blive sparringpartner for ledelsen.

*Flemming Leth-Larsen, DA.*



Næstformanden for Samarbejdsnævnet:

Man kan ikke score uden at have et mål. Man kan kun samarbejde, hvis man er enig om, HVAD der skal samarbejdes om.

Samarbejde er dialog.

Den skal passes og plejes, så alle gode ideer kan komme til orde.

Det er det, vore virksomheder skal leve af. Samtidig skaber det arbejdstilfredshed.

Dialog er en løbende proces og den vigtigste opgave for samarbejdsudvalget!

*Nina Årenlund, LO*

# Dialogens betydning

Vores erfaringer - og masser af gode eksempler - viser, at de virksomheder, der bruger tid, midler og opmærksomhed på samarbejdet, klarer sig godt. Det er virksomheder, der har fundet ud af, at kvaliteten i produkterne og serviceydelserne er totalt afhængig af kvaliteten af samarbejdet.

Det er virksomheder, der ikke kunne drømme om at sætte et udviklingsprojekt i gang uden at sikre sig, at processen er i orden - præget af de rette fælles holdninger og en adfærd, der er ordentlig.

Vi kan med en fællesbetegnelse sige, at sådanne virksomheder er præget af dialog. Og dia-

logen kommer til udtryk både som holdning og som adfærd.

Samarbejdsnævnet ønsker at inspirere virksomhederne og samarbejdsudvalgene yderligere til at arbejde med temaet: Dialog. At anvende dialog-synsvinklen på samarbejdsprocesserne overalt på arbejdspladsen - også i SU-samarbejdet.

## Dialog som holdninger

De holdninger, der bærer dialogen, kommer til udtryk på skrift, i tale og i adfærd. De vil kun-

ne afspejles både i virksomhedens hele "image" og kultur - og de vil kunne ses på produkterne

eller serviceydelserne. Dialog-holdning præges af:

-  respekt for den enkelte som menneske
-  frihed til forskelligheds indenfor vedtagne rammer
-  ligeværdighed
-  vi er alle i samme båd
-  virksomhedens ve og vel er vores fælles interesse

Det er jo store ord, men derfor kan de lige godt være inspirerende. Der er dem, der fore-

-  loyalitet overfor vision, forretningsgrundlag, mål og strategi
-  vi gør alle vores bedste
-  ingen jantelov
-  vi medinddrager hinanden
-  delegering af frihed og ansvar
-  ordentlighed - indadtil og udadtil

trækker at sige: "Vores virksomhed skal være præget af de værdier og holdninger, som gør sig

gældende i en god gammeldags velfungerende familie!"

# Dialog som adfærd

Den adfærd, der bærer dialogkulturen, er bl.a. kendtegnet ved

-  højt informationsniveau overalt - man giver hinanden besked om, hvad der foregår, og hvad der påtænkes at foregå
-  tillid - man regner med hinanden og kan stole på, at man vil hinandens bedste
-  der lyttes ærligt - ikke på skrømt
-  man siger sin mening og respekterer andres
-  rygter og sladder viger for åbenhed og kendsgerninger
-  i samtaler om faglige og driftsmæssige problemer er man udfordrende - men også hensynsfuld

## Dialog og ledelse

Den virksomhed, hvor ovenstående holdninger og adfærd gør sig gældende, kan tage sig ud som et uopnåeligt glansbillede af et ideal.

Alligevel er det den vej, det er nødvendigt at gå.

Fremitidens virksomheder vil i højere grad være afhængig af - og ledelsen blive bedømt på - evnen til at håndtere ovenstående holdninger og adfærd og være medskaber af en dialog-kultur.

**Og det er præcis i denne proces, samarbejdsudvalget kan skubbe sig på plads som sparingspartner for ledelsen! Derfor opfordrer Samarbejdsnævnet til at tage temaet dialog på dagsordenen.**

# Tag temperaturen på dialog-klimaet

Det kan godt være en svær øvelse at behandle fænomenet dialog. Måske kan dette "værktøj" være en hjælp.

SU, eller en styregruppe under SU, kan via nedenstående linealun-

dersøgelse teste dialogen i virksomheden eller i en afdeling- eller endda i SU. Alle medarbejdere, nøglepersoner eller udvalgte grupper kan inddrages.

Der krydses af på

linealen, hvor man synes situationen befinner sig. De punkter, der ikke er aktuelle eller relevante, udelades. Og særlig interessant bliver det, hvis der er et mønster i divergerende opfattelser.

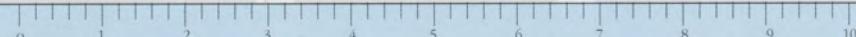
## Information



Medarbejderne ved ikke hvad der foregår og får ellers først besked, når tingene er sket.

Informationsniveauet er meget højt. Medarbejderne får i god tid besked om, hvad der er i gang på væsentlige områder af virksomhedens liv.

## Omgangstone



Omgangstonen er hård, kølig og barsk. Tiltale, direktiver, ordrer og irrettesættelser er fremherskende. Man bliver generelt talt ned til, og der "smiskes" opad.

Der er en behagelig omgangstone blandt alle. Man bliver aldrig talt ned til. Gode samtalere er udbredte, og her er man ligeværdige.

## Initiativ



Nye ideer og initiativer bliver enten "glemt", jordet eller betragtet som "stræb".

Man opmuntres til at komme med nye ideer. Der bliver interesseret lyttet til dem, og de bliver sagligt vurderet. Man tør tage initiativer.

## Personlige forhold



Der er ingen, der gider høre på ens følelser eller personlige forhold. Hvis man går til chefen, har han enten ikke tid eller lytter med et halvt øre.

Man kan altid tillidsfuldt henvende sig til nogen - også sin chef - hvis man har brug for at drøfte personlige anliggender.

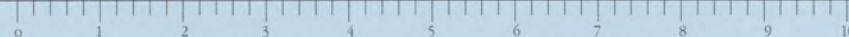
## Ris og ros



Ros er sjælden, hvormod det ikke skorter på kritik af andre. Men kritikken når sjældent den, der er utsat for den.

Ris og ros gives på en konstruktiv måde. Man kan åbent drofte hinandens måde at være på.

## Holdninger



Vi ved ikke rigtigt, hvor vi har hinanden. Kan vi regne med hinanden - både ledelse og medarbejdere?

Her kender man hinandens holdninger og giver udtryk for dem. Og iøvrigt arbejder vi loyalt for den samme sag. Det gælder den fælles arbejdsplads.

# Brug samarbejdsnævnets sekretariat!

Samarbejdsnævnets konsulenter har erfaring med den væsentlige del af samarbejdsprocessen, der kommer til udtryk i dialogen.

Konsulenterne vil kunne stå til rådighed i

**planlægnings-fasen**, hvor det gælder om at skræddersy behandlingen af temaet til netop

virksomhedens situation - og i

**udførelses-fasen**, hvad enten det drejer sig om et SU-møde, en temadag, en konference, en undersøgelse eller et kursus over emnet.

## Verdens bedste ledelsesværktøj

Er afbilledet på forsiden af dette skrift.



# Samarbejdsnævnets årsrapport 1993

Samarbejdsnævnet har holdt 4 møder.

## Bistand fra Samarbejdsnævnets sekretariat

Samarbejdsnævnets konsulenter yder bistand til både ledelse og tillidsrepræsentanter om alle samarbejdsspørgsmål herunder om fornyelse af samarbejdet. Konsulenterne står til disposition med råd og vejledning bl.a. ved møder på virksomhederne om:

 oprettelse af samarbejdsudvalg

 spørgsmål om udvikling af det daglige samarbejde

 forberedelse og gennemførelse af virksomhedskonferencer m.v.

Bistand indhentes, når en af grupperne i samarbejdsudvalget fremsætter ønske herom. Såfremt henvendelsen ikke kommer fra et enigt samarbejdsudvalg, bør parterne orientere hinanden om den. Ønskes bistand, kontaktes Samarbejdsnævnet i:

## Landsorganisationen i Danmark

Rosenørns Alle 12  
1634 København V  
Tlf. 31 35 35 41

eller i:

**Dansk  
Arbejdsgiverforening**  
Vester Voldgade 113  
1790 København V  
Tlf. 33 93 40 00

I det følgende omtales nogle af de spørgsmål eller temaer, Samarbejdsnævnet har behandlet i 1993.

## Ligebehandling

Ligebehandlingsaftalen fra foråret 1991 og Samarbejdsnævnets pjæce fra foråret 1992: "Ligebehandling. En opgave for SU" gav ikke den forventede respons med hen syn til at tage temaet op i virksomhedernes samarbejdsudvalg. Samarbejdsudvalgene mangler gode eksempler at pejle efter for at få gang i drøftelserne af ligebehandlings temaet. Samarbejdsnævnet besluttede derfor i 1993 at gå aktivt ind og stimulere processen ved at iværksætte et pilotpro

jeft på udvalgte virksomheder med erfaringer på området.

Projektet går primært ud på at indsamle erfaringer. Disse vil i en senere fase via diverse former for **informationsindsats** ved Samarbejdsnævnets foranstaltning blive stillet til rådighed for større kredse af SU-virksomheder. Projektet skal imidlertid også påvise, at det "**kan betale sig**" at tage ligebehandlingstematet op som en naturlig del af samarbejdsprocessen. Ved systematisk at skaffe sig erfaringer med emnet og derved give medarbejdergrupper et "loft" kan resultatet blive en række interessante sidegevinster. Det vil bl.a. blive lettere at gennemføre ændringer, at udnytte virksomhedens talentmasse mere hensigtsmæssigt og ikke mindst skaffe den et "image" af samarbejde og trivsel, der i dag er en vigtig konkurrenceparameter.

Samarbejdsnævnet er overbevist om, at en personalepolitik og et dagligt samarbejde, der bygger på ligebehandling, vil blive til glæde for både virksomhed og ansatte.

## Åbne SU-kurser

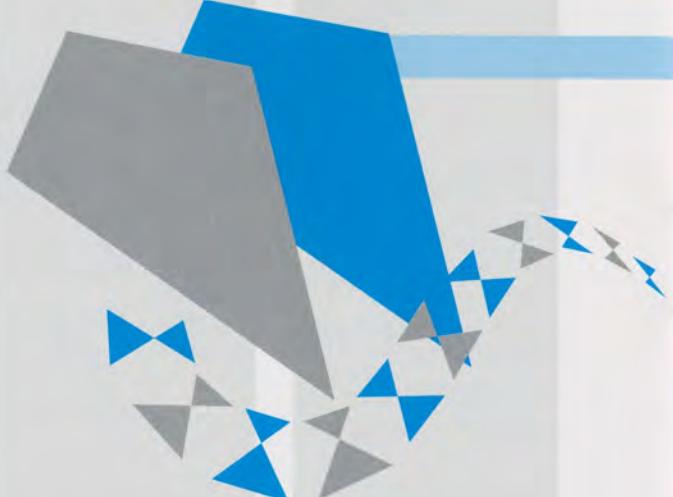
Kurserne gennemføres af LO og DA i Samarbejdsnævnets regi og af lærerkrafter fra FIU og DA.

De er et "produkt" af Samarbejdsnævnets tidligere gennemførte projekt: "De gode eksemplers klub" og væsentlige for den videre ERFA-spredning vedrørende samarbejde, inddragelse og medarbejdermedvirken. På kurserne mødes samarbejdsudvalg fra forskellige virksomheder og udveksler erfaringer og udarbejder handlingsplaner for samarbejdet og SU's rolle i udviklingsfornyelsesprocessen.

Der var planlagt 4 kurser for 1993. På grund af tilmeldingspres blev antallet sat op til 6. Det forventes, at denne tendens vil fortsætte også i 1994.

## Idemesse '93

Idemesse '93 blev den foreløbige afslutning på Samarbejdsnævnet og Erhvervsfremme Styrelsens fælles fornyelsesprojekt: **Fremtidssdage '92**. Messen blev holdt over 2 dage i Odense Congress Center i september under overskrift-



ten: Produktivitet, samarbejde og det udviklende arbejde. 28 virksomheder samt en række eksperter delte ud af deres erfaringer med fornyelse og udvikling af produktivitet og arbejdstilstredshed, hvor samarbejdet havde været den drivende kraft. Omkring 120 SU-virksomheder havde meldt sig til med i alt ca. 700 deltagere. Imidlertid kunne ikke alle komme med, idet arrangementet inklusive "værtsvirksomhederne" og officials kun kunne tage imod 550 personer.

Forinden havde deltagerne fået lejlighed til at vælge, hvilke "værtsvirksomheders" erfaringer med samarbejde og tidlig inddragelse, de ville lytte til og diskutere med under diverse overskrifter på de "idemøder", der

og i januar/februar 1993 viser bemærkelsesværdig interesse for at få en god snak med erfarne folk om, på hvilke områder samarbejdet kan forbedres, og hvordan det kan gøres i praksis.

## Indsats mod ensidigt gentaget arbejde

Opgaverne og problemerne med forbedring af arbejdsmiljøet skal så vidt muligt løses af virksomhederne selv og i samarbejde mellem ledelse og ansatte. Det er grundtanken i arbejdsmiljølovsgivningen. Det er også den røde tråd i den såkaldte Arbejdsmiljøplan 93, der er udformet i enhighed mellem arbejdsmarkedets organisationer. Med den lægges der op til en forstærket indsats for at løse problemerne i arbejdsmiljøet med vægt på samarbejdet og i praksis ved at udbygge samspillet mellem virksomhederne samarbejds- og sikkerhedsudvalgsstrukturer. Ved at forstærke samspillet mellem de to udvalgsstrukturer tilgodeses også et stort behov for at øge effekten af deres arbejde ved en gendigt opbakning og koordina-

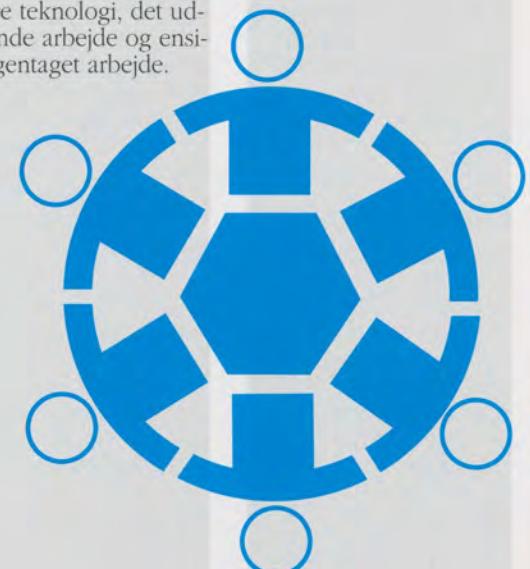
ring af den indsats, de gør hver for sig.

LO og DA blev tidligt enige om at gøre noget aktivt ved spørgsmålet ved en fælles indsats, der inddrager Samarbejdsnævnet. På sit sidste møde i 1992 tog Samarbejdsnævnet derfor en drøftelse deraf og nedsatte en arbejdsgruppe af medarbejdere fra LO og DA's miljøafdelinger og Samarbejdsnævnets konculenter, der skulle komme med forslag til konkrete initiativer. Medio 1993 besluttede Samarbejdsnævnet, at følgende 4 initiativer iværksættes i samarbejde mellem Samarbejdsnævnet og LO/DA-miljøafdelingerne:

2. Udarbejdelse af vejledning vedrørende relationerne mellem SU og Sikkerhedsudvalget for at sætte disse i stand til at tilrettelægge en så hensigtsmæssig rådgivning som muligt.

3. Udarbejdelse af folder til SU-virksomhederne, der kort præsenterer handlingsplanen mod ensidigt gentaget arbejde.

4. Samarbejde om indsamling af de i handlingsplanen p.t. 5 nævnte eksempler på forebyggende initiativer i forbindelse med ensidigt gentaget arbejde, samt om gennemførelse af de i Plan 93 nævnte forsøg og projekter.



# Danfoss

## Samarbejdsnævnets studiebesøg på Danfoss

For at følge med i udviklingen af samarbejdet på virksomhederne besøger Samarbejdsnævnets medlemmer og konsulenter hvert år en dansk virksomhed, der har gjort sig særligt bemærket på nævnets arbejdsmiljøområde. I september 1993 gik turen til Danfoss, Nordborg på Als. Virksomheden har en velfungerende samarbejdsorganisation og personalepolitik med delpolitikker for uddannelse, velfærd, seniorer, alkohol, erhvervshæmmede m.v. og som noget nyt en **Sundhedspolitik**.

## Danfoss's sundhedspolitik

Sundhedspolitikken tager udgangspunktet i tesen om, "at gode medarbejdere bliver bedre af at blive behandlet godt". Man begyndte på bar bund og havde ingen

modeller at gå efter hverken i Danmark eller andre lande. Den er udviklet i samspil mellem virksomhedens ledelse og medarbejdere, og dens principgrundlag er dels **arbejdsmiljøloven**, dels **WHO-ideallet** om "at folk bør blive sunde af at gå på arbejde". Et nedsat **sundhedsdudvalg** med tæt relation til medlemmernes baglande har bygget sundhedspolitikken op af elementer som: fælles holdning, definition, mål, indsatsområder og forpligtelse. Sundhedspolitikken er værktøj for både samarbejds- og sikkerhedsorganisationen, og den satser på, at dens praktiske aspekter klares så decentralt som muligt.

## Ledelse og samarbejde

Der arbejdes generelt ud fra ønsket om stor **forandringskapacitet** over for markedets bevægelser med målbevidst: kundeorientering, fejlfrit arbejde, forandringspræraphed og tempo m.v.

**Ansvar og indflydelse** skal hænge sammen og følge hver enkelt medarbejder. **Den enkelte** skal selv være sig sine **behov for uddannelse og udvikling** bevidst og selv fornemme sit talent også for samarbejde og gøre en indsats, hvis forbedring er nødvendig. Skal dette lykkes, må ledelsesformerne bygge på **tillid** frem for **kontrol**.

## Arbejdsgrupper

Accepten af mål og de bærende leder- og medarbejderholdninger er f.eks. i en fabrik opnået ved en række temamøder. Der er i processen nedsat 20 forskellige **arbejdsgrupper** (produktionsgrupper, forbedringsgrupper, selvstyrende grupper m.v.) med diverse opgaver af betydning for effektivitet og arbejdstilfredshed. De arbejder med så vidt forskellige temaer som: spild, smålagre, kort genemløbstid (f.eks. er det resulteret i 2500 m<sup>2</sup>

sparer areal) m.v., og der lægges vægt på synliggørelse af før/nu situationen ved anvendelse af **idetavler** i afdelingernes mødeområder.

## Den selvstyrende gruppe i afdelingen for silketryk

En særlig interessant arbejdsgruppe var den selvstyrende gruppe i afdelingen for silketryk.

Gruppen på 8 timelønnde kvinder er en problemlösningsgruppe med særlige selvstyrende beføjelser. Den har lost/fjernet utålige små og store problemer/irritanter og styrer selv sin hverdag (tandlægebesøg, frokost, hvem pátager sig hvilke job m.v.). Der skal blot leveres til tiden.

Gruppen har i sit mødeområde ophængt en Cedac-tavle. En sådan bruges i øvrigt også i andre afdelinger. Tavlen rummer en oversigt over afdelingens igangværende forbedringsopgaver med anførelse af hvilken operatør, der har ansvar for opgavens løsning. Tavlen rummer også et sojleafsnit, hvor den enkelte eller gruppen kan hæfte sedler op med et

problem, der søges løst og plads til, at andre kan svare med forslag til løsning.

Gruppen har deltaget i problembehandlingskursør og bl.a. lært, at "spild er det, der ikke er med til at forædle produktet".

Gruppen blev dannet i 1990. Det var svært at komme i gang, men langsomt begyndte resultaterne at vise sig, og motivationen steg. I dag er den selvstyrende uden direkte værkørerledelse. Værkøreren kan tilkaldes og bruges som konsulent i konensusprocessen (alle skal være enige).

Selvstyret omfatter administration, statistik, planlægning, indkøb og reklamationer m.m. Der arbejdes med et bonus-lønsystem. Damerne går - som det blev sagt - ikke på arbejde primært for at tjene penge til at realisere sig privat. I øvrigt spekuleres der ikke på løn, når bare den er tilfredsstillende.

## Arbejdslederen

Tidligere var arbejdslederen omdrejningspunktet i indflydelsesprocessen. I dag er han katalysator.

Tidligere gik en ledelsesdag med 25 pct. ledelse, 35 pct. teknik og 40 pct. administration. I dag er procenterne: 70 pct. ledelse, 15 pct. teknik og 15 pct. administration.

## M-faktoren

Der lægges vægt på M-faktoren (den menneskelige faktor), og man lever efter sloganet: "en god dag, giver en god aften og en god ny dag".

## Konklusion

Danfoss er et fornemt flagskib i dansk industri og således også på ledelses- og samarbejdsmiljøet. Træning og uddannelse er vigtige faktorer i udviklings- og formyldesprocessen. Den vigtigste er dog loyale medarbejdere med de rette holdninger. Man lærer ting ved at gøre tingene, som det blev sagt. Man lærer samarbejde ved at samarbejde.

*Det var en god og lærerig dag på Danfoss den 7. september.*

## Tilbud om bedre service

Ønsker fra SU-virksomhederne om at få tilsendt nævnets pjecer, cirkulærer m.v. til særlige adresser og måske til lokaliteter, der ikke fremgik af vor virksomhedsoversigt, skulle tidligere administreres manuelt.

Med hjælp fra edb-teknikken kan de fleste særønsker i den forbindelse nu imødekommes. Med cirkulære og spørgeskema af november 1993 til SU-virksomhederne har disse nu fået lejlighed til at tilkendegive deres ønsker om at få tilsendt bestemte antal af nævnets publikationer til behørige adresser og lokaliteter, så vi kan imødekomme behovet for service så hensigtsmæssigt som muligt.

Vi benyttede samtidig lejligheden til i spørgeskemaet at bede virksomhederne om at stille forslag til forbedringer i øvrigt af nævnets service.

Ingen er indtil nu, hvor hovedparten af spørgeskemaerne er kommet retur, kommet med kritik eller forbedringsforslag.

## SU-undersøgelse

Med henblik på at kunne yde den bedst mulige service har Samarbejdsnævnet ajourført sit kartotek over SU-virksomhederne ved en spørgeskemaundersøgelse til samtlige virksomheder med 35 ansatte og derover, der ikke er registreret med SU. Oprettelse af SU skal meddeles til Samarbejdsnævnet af hensyn til udsendelse af oplysningsmateriale, som der står i Samarbejdsaftalen. Undlader virksomhederne at meddele dette, modtager de derfor ikke nævnets pjecer, cirkulærer og øvrige inspirationsmateriale. Dette forhold skulle nu med ajourføringen være bragt på plads.

## Udsendelse af pjecer, cirkulærer m.v.

### Arbejdsmarkedets orlovssordninger

Det af Finansministeriet, Arbejdsmilisteriet, Kulturministeriet og LO/DA nedsatte Kampagneskretariat udarbejdede i december 1992 ovennævnte pjecer, som støttet af Samarbejdsnævnet i januar 1993 blev sendt bl.a. til SU-virksomhederne på LO/DA-området med et cirkulære. (Pje-

cen er i mellemtiden blevet uaktuel efter gen-nemførelse af de nye orlovssordninger).

### Alkohol på arbejdsplassen

(15.000 eksemplarer, december 1992). Genoptrykt i februar 1993 i 10.000 eksemplarer.

### Samarbejdsptalet i arbejdstøjet

Slutrapporten vedrørende projekt: "De gode eksemplers klub" udsendt med cirkulære til SU-virksomhederne februar 1993.

### Program for åbne SU-kurser 1993

Udsendt februar 1993.

### Idemesse '93

Program og indbydelse: April 1993.

### Samarbejdsnævnets årsrapport 1992

Samarbejde om fælles værdier: Juni 1993.

### Program for åbne SU-kurser 1994

November 1993.

### Tilbud om bedre service

Cirkulære med spørgeskema: November 1993.

### SU-undersøgelse

Cirkulære med spørgeskema, december 1993.

## Honorar for møder holdt uden for arbejdstid.

### Regulering fra 140,00 kr. til 160,00 kr. pr. 1. april 1993.

Under Samarbejdsnævnets møde i december 1992 besluttedes det, at forhandling om en regulering af honoraret på 140,00 kr., som har været gældende siden 1. april 1988, skulle indledes i løbet af marts 1993.

Efter drøftelser mellem LO og DA blev den 9. marts opnået enighed om at forhøje honoraret pr. mødedeltager for møder i samarbejdsudvalg holdt uden for arbejdstid og uanset mødets varighed til: **160,00 kr. med ikrafttrædelse pr. 1. april 1993.** Dette meddeltes virksomheder med SU i cirkulære, dateret marts 1993.

## Ved udgangen af 1993 havde Samarbejdsnævnet følgende sammensætning:

*Formand for Samarbejdsnævnet.  
Viceadm. dir. Fl. Leth-Larsen*

Dansk Arbejdsgiverforening

*Næstformand i Samarbejdsnævnet,  
Sekretær Nina Årenlund*

Landsorganisationen i Danmark

### I øvrigt udpeget af DA:

Direktør Jørgen Hansen  
Direktør Preben Albæk Petersen

### og af LO:

Forbundssekretær Thorkild E. Jensen  
Gruppenformand Willy Strube

Dansk Metalarbejderforbund  
Specialarbejderforbundet i Danmark

### FR-Hovedorganisation for Arbejdssleder- og tekniske Funktionærforeninger i Danmark:

Adm.dir. Svend Askær Ledernes Hovedorganisation

DA's og LO's samarbejdskonsulenter var ved årsskiftet følgende:

*Dansk Arbejdsgiverforening:  
Chefkonsulent Poul Roos  
Chefkonsulent Ole Risak*

*Landsorganisationen i Danmark:  
Konsulent Benny Jensen  
Konsulent Michael Kjellberg*

## Nogle tal fra sekretariatets arbejdsområde

Antal virksomhedsbesøg heraf virksomhedskonferencer	96
Antal sekretariatsmøder (forberedelse og efterbehandling af nævnets møder og virksomhedsopgaverne)	16
Foredrag Udenlandske aktiviteter	39
Antal SU i Samarbejdsnævnets kartotek Ultimo 1992 var antallet af SU	25
	5
	1.670
	1.610

Denne pjece er udgivet af  
Samarbejdsnævnet mellem  
DA og LO.

Flere eksemplarer kan bestilles i  
Samarbejdsnævnets sekretariat.

Dansk Arbejdsgiverforening  
Vester Voldgade 113,  
1790 København V  
Tlf. 3393 4000  
Forlagsekspeditionen, lokal 224.

Landsorganisationen i Danmark  
Rosenørns Allé 12,  
1634 København V  
Tlf. 3135 3541  
Pjeceafdelingen.

Design og produktion:  
Denbæk Reklame  
Maj 1994.