

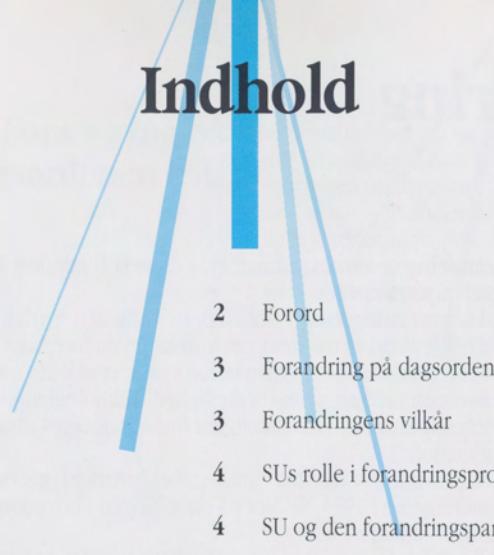
...FOR FORANDRING

ÅRSRAPPORT '94

SAMARBEJDSNÆVNET - DANSK ARBEJDSGIVERFORENING - LANDSORGANISATIONEN I DANMARK



Indhold

- 
- 2** Forord
 - 3** Forandring på dagsordenen i SU
 - 3** Forandringens vilkår
 - 4** SUs rolle i forandringsprocesserne
 - 4** SU og den forandringsparate virksomhed
 - 6** Tag temperaturen på forandringsklimaet
 - 9** Mere inspiration til temaet
 - 10** Samarbejdsnævnets årsrapport 1994
 - 13** Samarbejdsnævnet besøger Milano
 - 15** Ligebehandling
 - 16** Samarbejdsnævnets sammensætning
 - 16** Nøgletal

Forandring

Forandring er temaet i Samarbejdsnævnets årsrapport 1994.

Det er et påtrængende valg.

Anskues forandringerne i globalt perspektiv, står verden i dag med nogle kendsgerninger, som kun få havde forestillet sig for blot 5-6 år siden. Det egentlig udfordrende er således forandringerne hastighed og deres forskellighed. Teknologien - især informationsteknologien - muliggør forandringerne stigende acceleration.

Ser vi på vort eget felt, det danske arbejdsmarked, gik der skred i forandringerne i 1994. Se blot på omstillingen i hovedorganisationerne.

For Samarbejdsptalet har forandringerne betydet, at administrationen af aftalen på industriområdet nu varetages af DI og CO-Industri. Også andre kartelområder er på vej.

En udvikling som kun kan hilses velkommen og forekommer naturlig. Hovedorganisationerne er dog stadig den centrale kraft i og omkring aftalen.

Af denne kraft udspringer i år temaet **forandring**, som er et fælles vilkår for virksomhederne på tværs af brancher.

Samarbejdsnævnet ønsker hermed at gøre opmærksom på, at samarbejdsudvalget kan få en aktiv og væsentlig rolle i forandringsprocesserne.

Årsrapport 1994 bidrager med inspiration hertil.



Flemming Leth-Larsen, DA.
Formand

Bent Nielsen, LO.
Næstformand



Forandring på dagsordenen i SU

Virksomhederne må uafbrudt forny sig for at være på forkant med udviklingen. Kun i samarbejdsorienterede kulturer blomstrer fornyelsen (innovation).

Derfor har Samarbejdsudvalget en naturlig opgave i at være særlig opmærksom på processerne omkring fornyelse og omstilling.

Det handler jo om mennesker. Den vigtigste ressource! Forandring kan betyde nye spændende og udviklende muligheder for mennesker og virksomheder. Modsat kan forandring give anledning til reaktion, fastlåsthed og psykiske belastninger, hvis ikke medarbejdere såvel som ledere praktiserer en samarbejdsånd.

I alle tilfælde er det nødvendigt at forholde sig til forandring.

Hermed en inspiration til SU om at tage temaet op.

Som sparringspartner for ledelsen.

Forandringsens vilkår

Den enkelte person, arbejdsgruppen, virksomheden, nationen og hele kloden er underlagt forandringsens vilkår. Uanset om man ønsker det eller ej, så foregår forandringerne med større og større hastighed og mindre og mindre forudsigelighed. Imperier, som byggedes op over 70 år forsvandt på nogle få år - eller uger, om man vil. Hvem kunne have forudset det? Uden bl.a. informationsteknologiens billestrømme ville dette have været en umulighed.

Også markeder, økonomiske systemer, produkter, stil, mode og smag ændrer sig med accelererende hast og stigende uforudsigelighed. Dette er virksomhedernes vilkår. Socio-økonomiske jordskælv, er det blevet kaldt. Det er samtlige medarbejderes og virksomheders vilkår. Vil man som person og som virksomhed være med på vognen, må man kunne håndtere forandringerne kreativt og konstruktivt. Nogle kalder det at være "kaos-pilot".

Det handler om omstillingsevne og parathed til forandring.

SU's rolle i forandringsprocesserne

Forandringerne vilkår stiller hele tiden ændrede krav til virksomhederne, hvis de fortsat skal være konkurrencedygtige. De løbende ændringer og omstillinger, der følger heraf, kan blive en betydelig udfordring for arbejdstilfredsheden hos de ansatte. Det kræver meget af både ledelse og medarbejdere at manøvrire mod en uforudsigelig og ofte turbulent fremtid. Man må hjælpes ad. Samarbejde.

Temaet **forandring** bør tages op i SU, samtidig med at dagsordenen for virksomhedens udvikling i øvrigt sættes.

Det fælles mål må være at skabe en virksomhed præget af

- **hurtig omstillingsevne** ("Det her bliver anderledes og vanskeligt, men det skal gøres før i morgen bliver til i dag".)
- **fremtidsorientering** ("Markeds situationen vil ændre sig drastisk de næste par år - det betyder helt nye muligheder for os.")
- **fornyelse, initiativ, opfindsomhed** ("Prøv!")
- **helhedsorientering** ("Vi er alle i samme båd. Kursen er sat. Og om to år vil vi opdagte Amerika".)
- **glæde, trivsel og tryghed** ("Det er en glæde at arbejde for, at det går virksomheden godt. Det er jo bl.a. også det, der skaber tryghed".)

At skabe en sådan såkaldt innovativ kultur præget af forandringsparathed er ikke nogen nem opgave. Og uden **medinddragelse** - et nøgleord i Samarbejds aftalen - går det slet ikke.

Det gælder om at få **alle med** omkring forandring og fornyelse. Det gælder om at fokusere på den enkelte uden at miste forståelsen for helheden og sammenhængen. Og det gælder om at gearre de menneskelige processer til de hurtigt skiftende projekter.

Dette er jo egentlig, hvad et SU skal bruges til generelt. Her skal blot inspireres til, at temaet er **forandring** - og målet er den forandringsparate kultur og holdning.

SU og den forandringsparate virksomhed.

Hvor har SU sin plads i virksomheden? For at give idé til, hvor i helheden SU skal finde sit indsatsområde og sine konkrete arbejdsopgaver, vises et noget forenklet billede af den forandringsparate organisation. Cirklerne er ikke statiske, men figuren kan ændre form efter omverdenens forandringer. Som en integreret enhed. En levende organisme.



Inderste cirkel: Projekt.

Er det, hvormed det hele drejer sig. Der skal fremstilles produkter eller serviceydelser, der uafbrudt skal være konkurrencedygtige. Og det i en forandrelig, uforudsigelig og lunefuld omverden. Vil man klare sig, skal der hele tiden tænkes nyt. Der skal uafbrudt være udviklings- og fornyelsesprojekter i gang. Vilkårene er evig omstilling, fornyelser, store og små ændringer. Og alting hurtigere. Kortere og kortere startbane. Forandringerens vilkår!

Midterste cirkel: Mål og styring.

Er det styrende lag omkring produktionen og projekterne. Det er området for de mere håndgræbelige styrings- og ledelsesværktøjer. Jo hurtigere udviklingen går, des større krav stilles der til fremhævelse af visionen.

ledere og medarbejdere. Det handler om ledelse og samarbejde, om holdninger og værdier, det psykosociale arbejdsmiljø, om tillid, åbenhed, kultur, trivsel og arbejdsglæde.

Det er laget med de menneskelige processer, som ikke kan ses isoleret fra cirklene to andre lag, fra virksomhedens styring af projekter og produktfremstilling. De dele hænger sammen.

Også de enkelte dele i dette yderste lag hænger indbyrdes uløseligt sammen.

Således forandringsparathed. Det er en holdning - afgørende påvirket af den måde vi vælger at behandle hinanden på. I dette yderste lag lægges rammerne herfor.

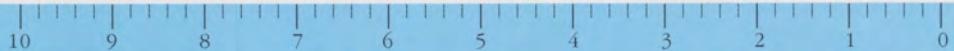
Derfor er det - hovedsageligt - i dette lag, at SU skal søge sine arbejdsopgaver.

Tag temperaturen på forandrings-klimaet

-Et værktøj

Det er ikke meningen her at angive, hvilke konkrete opgaver i forbindelse med forandringsparathed, SU skal tage på sig. Det må komme an på dialogen mellem ledelse og medarbejdere i det pågældende SU. Det afhænger af den enkelte virksomheds situation.

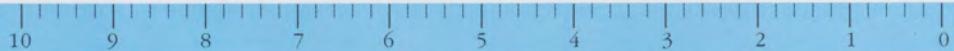
1 Sæt kryds på skalaen, hvor du mener situationen befinner sig.



Virksomheden ønsker at "være på forkant", at læse udviklingen og kigge ind i fremtiden. Af visionen fremgår, at virksomheden selv ønsker at sætte sit præg på fremtiden og udviklingen.

Den bedste måde at ruste sig til fremtiden på er at være "a jour" og klare dagen og vejen så godt som overhovedet muligt. Fremtiden skal nok komme af sig selv.

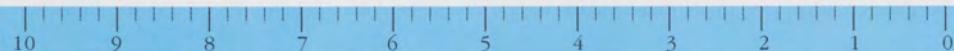
2



Nye idéer og forslag modtages med stor opmærksomhed og seriøsitet.
Idéer og nytankning blomstrer.

Det er svært at trænge igennem med nye ideer.
Nye ting sker efter diktat ovenfra.

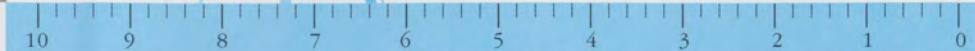
3



Ved forandringer, omstillinger, nyudvikling i virksomheden tænker jeg først og fremmest på, hvad det vil betyde for virksomheden som helhed.

Ved forandringer, omstillinger, nyudvikling i virksomheden tænker jeg først og fremmest på, hvad det betyder for beskæftigelsen. Og for mig selv.

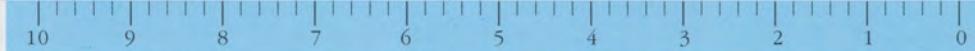
4



Virksomheden evner at konkretisere og synliggøre visioner og mål. Der er sammenhæng mellem ord og gerning.

Visioner og mål er nogle flotte ord i personalehåndbog, salgsbrochurer og ved festlige lejligheder.

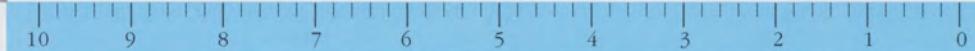
5



Der er udpræget lokalt selvstyre for grupper i virksomheden.

Der kan ikke iværksættes lokale aktiviteter uden at skulle afvente accept ovenfra.

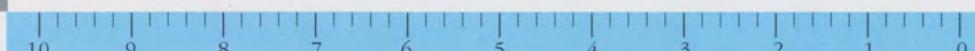
6



Ledelsen informerer åbent og i god tid om, at større ændringer og fornyelser påtænkes gennemført. Og der følger altid en forklaring. På en måde er man med på råd.

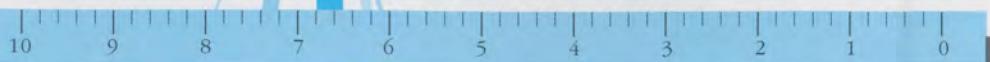
Store som små forandringer og fornyelser kommer som regel som "lyn fra en klar himmel." Beslutninger tages hen over hovedet på medarbejderne.

7



Kritik opfattes generelt konstruktivt - som en tilskyndelse til at prøve nye veje, uprøvede metoder og anderledes initiativer.

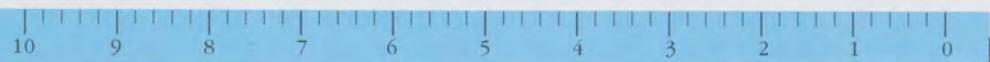
Hvis tingene pludselig skal gøres på nye måder, opfattes det personligt og negativt. Fejl er ikke tilladt.



Jeg føler, at dette er "min" virksomhed i ligeså høj grad som det er ledelsens.

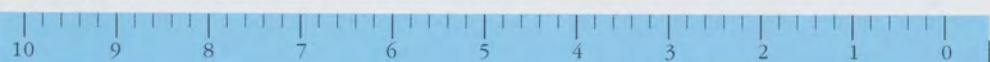


Teknologiske forandringer åbner nye horisonter, skaber nye muligheder for mennesker, fordi det kræver ny indlæring og anvendelse af nye evner.



Her respekteres, at man passer sit arbejde og gør, hvad man får besked på.

Personlig udvikling er den enkeltes egen sag. Hvis der er genier, skal de nok trænge igennem uanset vilkårene.



Jeg føler, at der er for snævre rammer for, hvad jeg må lave - og hvordan.

Med disse linealer er der taget en tur rundt i cirkelmodellens to yderste lag. Med **forandring** som fællesnævner.

Hver lineal rummer i sig selv et aspekt ved forandring, der angår en virksomhed og menneskene i den.

Altså ingen faciliste!

Ved hver lineal er det muligt at vende blikket mod ens egen fælles virksomhed. Stille de spørgsmål og tage den dialog, hvoraf SU's opgaver skal danne sig.

Og det er, hvad Samarbejdsnævnet ønsker at inspirere til.

Mere inspiration til temaet

Samarbejdsnævnets sekretariat

Konsulenterne har stor erfaring i at inspirere til, rådgive om og igangsætte medarbeiterinddragelse via SU i forandrings- og fornyelsesprocesser. Det kan ske ved kortere virksomhedsbesøg og ved konferencer for SU.

Andre virksomheder

Hvorfor bruge krafter til at opfinde den dybe tallerken én gang til? Andre har gjort erfaringer med forandringsprocesser. Kontakt dem, I kender til, eller kontakt Samarbejdsnævnets sekretariat. Vi ved hvem og kan formidle en kontakt.

"Samarbejde på Dansk - 7 gode råd om inddragelse af medarbejderne i virksomhedenes fornyelsesproces."

Er titlen på en lille bog fra 1991 skrevet af Ole Steen Andersen, som Samarbejdsnævnet har været med-initiativtager til. Bogen rummer cases om fornyelsesprocesser fra det virkelige liv. De 7 gode råd, som underbygges og udledes heraf er:

- Fornyelsesopgaven skal vælges med omhu.
- Medarbejderinddragelsen skal være ærligt ment.
- Klare mål giver styrke.
- Fornyelsesprocessen skal overskride grænser.
- Ingen fornyelse uden ildsjæle.
- Fornyelse tager tid.
- Husk arbejdslederen.

Et citat:

"Vi har ikke frihed til at vælge at undgå at forholde os til forandring. Det eneste, vi kan beslutte, er **hvordan**, vi skal tackle forandring, hvadenten vi selv skaber den eller opdager, at den stirrer os ind i ansigtet.

Jeg tror, at der er to holdninger, der kan føre os mod et konstruktivt forhold til forandring.

For det første er det vigtigt at forstå, at hverken forandring eller den person, der leder os mod forandringen, er vore fjender. (...)

Og for det andet betyder omfanget af forandringer i vore dage, at hver af os må blive en fordomsfri lærende person.

I modsat fald vil forandring efterlade os - glemt i fortiden som de mennesker, der forudsagde automobilen som fejlslagen opfindelse.

Hvis dette at lære ikke i sig selv var sådan en vidunderlig proces, kunne vi have grund til at beklage os. Men det at lære er værdifuldt og meningsfuldt i sig selv. Ledere lærer noget ved forandring. Og den, der ivrigt og fordomsfrit ønsker at lære noget i livet, finder umiddelbart glæde i forandringsprocessen."

(Oversat fra Max De Pree: "Leadership Jazz", DTP New York 93)

Samarbejdsnævnets årsrapport 1994

Bistand fra Samarbejdsnævnets sekretariat

Samarbejdsnævnet har holdt 4 møder.

Samarbejdsnævnets konsulenter yder bistand til både ledelse og tillidsrepræsentanter om alle samarbejds-spørgsmål 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 ønsket herom.

Såfremt henvendelsen ikke kommer fra et enigt samarbejdsudvalg, bør parterne orientere hinanden om den. Ønskes bistand, kontaktes Samarbejdsnævnet i:

Landsorganisationen i Danmark

Rosenørns Allé 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 1994.

Samarbejdsnævnets fremtid

Under morden 2, 3 og 4 i Samarbejdsnævnet drøftedes som et fast punkt på dagsordenen: Samarbejdsnævnets fremtid i lyset af den igangværende organisatoriske udvikling på LO/DA-området.

DA's situation og holdning

Med sin nye struktur som brugerstyret fællesvirksomhed skal DA fremtidigt fungere som "organisationernes organisation". Derved trækker DA sig tilbage i alle forhold, der er udtryk for direkte kontakt med og opgaver på virksomhederne. Hovedkonceptet er, at alle aftaler, med undtagelse af hovedaftalen, for fremtiden ligger i organisationernes regi. Uden for dette koncept står Samarbejdsaftalen og en række andre aftaler og overenskomster, som stadig ligger i DA-regi og med DA som aftalepart, ind til andet besluttes. DA vil derfor til fulde leve op til **Samarbejdsaftalen**, og DA har fortsat sit sekretariat af konsulenter intakt og på plads.

LO's situation og holdning

LO's ændringsproces vil resultere i decentralisering af opgaver og funktioner og på sigt også legge **administrationen af Samarbejdsaftalen** ud til kartellerne. LO agter at bevare Samarbejdsaftalen med LO som aftalepart og opfylde sine forpligtelser i henhold til Samarbejdsaftalen, herunder at opretholde et sekretariat (konsulentfunktion), tilpasset til den nye struktur.

Samarbejdsaftalen, Samarbejdsnævnet og sekretariatet (konsulenttjenesten). Den fremtidige situation

Samarbejdsaftalen fungerer uændret som en aftale mellem LO og DA. **Administrationen af Samarbejdsaftalen** lægges ud til overenskomstpartnerne (karteller/arbejdsgiverforeninger), efterhånden som disse er parate dertil.

Samarbejdsnævnet viderefører sit oplysnings-, vejlednings- og udviklingsarbejde til fremme af samarbejdet i virksomhederne, bistår ved oprettelse af Samarbejdsudvalg og vejleder dem i deres virksomhed samt fungerer som organ for behandling af uoverensstemmelser i forhold til Samarbejdsaftalen.
Samarbejdsnævnets sekreta-

riat med LO/DA sekretariatet som basis for udviklings- og vejledningsindsatsen **udvides med konsulenter** fra karteller og arbejdsgiverforeninger i takt med disses overtagelse af den daglige administration af Samarbejdsaftalen. Konsulentarbejdet **koordineres af LO/DA**, men således at **det samlede konsulentkorps** udgør **et hele**, der samlet udfører og således udvider den service til samarbejdssprocessen på virksomhederne, der tilbydes i henhold til Samarbejdsaftalen.

Overenskomstpartneres varetagelse af de daglige samarbejdsopgaver vil ske i **respekt for**

samarbejdskonsulentrollens særlige karakter, der vil svækkes og tabe i troverdighed, såfremt den sammenblandes med forhandlings/overenskomstrollen. Der vil fortsat være partsrepræsentation, det vil sige en konsulent fra hver side til stede, når konsulenterne udfører deres arbejde på virksomhederne.

Løbende rapporter fra den udvidede konsulentjeneste om virksomhedsopgaverne tilgår Samarbejdsnævnet (LO/DA) efter gældende retningslinjer og sædvanne. Den fælles SU-registrering fortsættes ved ordninger, der imødekommer de enkelte områders behov for registeradgang.

Dansk Industri og CO-industri's administration af Samarbejdsaftalen indledt

Decentralisering af Samarbejdsaftalens administration blev på Dansk Industri og CO-industri's område indledt allerede medio 1994 ved disse organisationers ansættelse af hver sin samarbejdskonsulent. I december nedsattes et fællesudvalg for Teknologi og Samarbejde med opgaven at følge og udvikle den teknologiske og samarbejdsmæssige udvikling på virksomhederne, bistå ved oprettelse af Samarbejdsudvalg og vejlede dem i deres virksomhed samt være organ for behandling af uoverensstemmelser vedrørende Samarbejdsaftalen. Udvælget holdt sit første møde også i december 1994, hvor det etablerede sig med de to allerede ansatte konsulenter som sekretærer. Konsulenterne varetager på udvalgets vegne samarbejdsopgaverne på virksomhederne, rapporterer til udvalget og foranlediger rapporterne derom samt sager om uoverensstemmelser, udvalget ikke selv bilægger, videbragt til orientering for, henholdsvis behandling i Samarbejdsnævnet, LO/DA.

Dansk Industri og CO-industri har udarbejdet en folder om Samarbejdsaftalen og den ny administration. Den vil i begyndelsen af 1995 blive udsendt til formænd og næstformænd i Samarbejdsudvalgene på virksomhederne inden for DI's medlemsområde.

Teknologi- og Samarbejdsudvalgets sammensætning

Dansk Industri's og CO-industri's udvalg for Teknologi og Samarbejde består på arbejdsgiversiden af dir. Peter Mikkelsen (formand), underdir. Niels Overgaard, afd. chef Janne Albertsen, adm.dir. Svend Askær (Ledernes Hovedorganisation). Lønmodtagersiden består af: Gruppeformand Willy Strube, SiD (næstformand), forbundsformand Eske Pedersen, TL, næstformand Thor-kild E. Jensen, Dansk Metal og organisationssekretær Verner Elgaard, CO-industri. Tilknyttede konsulenter: Benny Jensen, CO-industri, og Niels Sejersen, Dansk Industri.

Situationen for de øvrige overenskomstpartner

Ind til de øvrige overenskomstområder uden for DI og CO-industri selv bliver i stand til at overtage den daglige administration af Samarbejdsaftalen, vil disse områder blive serviceret af konsulenthjemmen, knyttet til Samarbejdsnævnet, LO/DA efter de sædvanlige retningslinjer for bistand.

Som opkæg til Samarbejdsnævnets drøftelser i 1994 af sin fremtidige situation blev der i øvrigt udarbejdet et skitsenotat med forslag til, hvordan decentraliseringen praktisk kunne forløbe, herunder også forslag til den model for det fælles udvalg med ansvar for administrationen, som DI og CO-industri har nedsat, og som allerede arbejder. Det kan forudsies, at de øvrige områder følger samme fremgangsmåde, når de er parate til at varetage administrationen af Samarbejdsaftalen.

Samarbejdsnævnet besøger Milano

Samarbejdsnævnets medlemmer og konsulenter holder hvert år et af sine møder i forbindelse med et besøg på en - sædvanligvis dansk - virksomhed, der har gjort sig særligt bemærket ved samarbejdsformer, der kan være interessante og inspirerende for nævnets arbejde. I år drog man imidlertid uden for landets grænser og tog i september til Milano, der er det dynamiske centrum for det norditalienske område. Norditalien har markeret sig med en bemærkelsesværdig vækst og fremgang, der hovedsageligt synes at bygge på små og mellemstore virksomheder dels for at studere det interne samarbejde, møde medlemmer af udvalg, der kan sammenlignes med de danske Samarbejdsudvalg samt drøfte ledelsesformer og arbejdslederenes rolle, dels for at få indtryk af virkningen af det organiserede ERFA-netværk, virksomhederne virker i. Det var lærerigt at studere andre måder at gøre tingene på i et land med et andet tankesæt og andre holdninger til ledelse og samarbejde, end vi kender fra vores eget. Som helhed synes samarbejdet på de virksomheder, vi besøgte, at fungere fint uden "formelle dikkedarer". Det obligatoriske

medarbejderråd (SU) spiller ingen reel rolle. Folkene er stolte af deres virksomhed, som de betragter som en del af deres familieunivers. De føler sig knyttet tæt til arbejdslederen/ledelsen, med hvem de taler om alt, herunder også om egne familieforhold. Oplevelsen af virksomheden som en del af familien gør behovet for **formel**



information mindre. Den uformelle daglige kontakt mellem høj og lav, hvor alle problemer tages op og afklares, gør, at alle faktisk ved, hvad der er sket og skal ske. De fleste føler derfor stor tryghed i ansættelsen. Lykkes det at få en italiensk arbejder, der er et udpræget individuelistisk familiemenneske, til at føle, at hans virksomhed er "en del af familien", er succes hjemme. Det er her, ledelsen synes at have sin vigtigste opgave. Der synes heller ikke på de besøgte virksomheder at være i tvivl om, at en væsentlig årsag til deres notoriske fremgang, er den service på en række afgørende områder, som de modtager fra netværksorganisationen. Det frigør ressourcer, så virksomhederne kan koncentrere sig om direkte produktion og salg.

Det bør tilføjes, at bistand og støtte fra Det Danske Generalkonsulat i Milano bidrog væsentligt til rejseens vellykkede resultat.

Rejsen bidrog ydermere til, at Samarbejdsnævnet ved intense drøftelser under aftenmøder i Milano kunne enes om de retningslinjer for sin fremtidige struktur, som årsrapporten omtaler andetsteds.



SU-undersøgelse

I 1993 gennemførte Samarbejdsnævnet et par teknisk prægede spørgeskemaundersøgelser over for SU-virksomhederne. Den ene gik ud på at ajourføre Samarbejdsnævnets SU-kartotek ved at bede alle medlemsvirksomheder inden for DA's område med 35 ansatte og derover oplyse, om de havde oprettet Samarbejdsudvalg eller ej. Ved den anden fik SU-virksomhederne lejlighed til at anføre, hvor mange af Samarbejdsnævnets publikationer m.v. de ønskede tilsendt, herunder eventuelt til lokale enheder med SU. Begge undersøgelser havde til formål at yde SU-virksomhederne en bedre service og samtidig orientere om, hvilken bistand, der kan hentes i Samarbejdsnævnets konsulenttjeneste. Under Milano-mødet blev det besluttet at følge op på 93-undersøgelsene og sommerens mediedebat om og forskellige undersøgelserens bud på samarbejdet på virksomhederne ved en bredt anlagt pørgeskemaundersøgelse, der skal pejle, hvordan "samarbejdet har det på vore virksomheder". Formålet er at få en differentieret viden om samarbejdet på virksomhederne, som Samarbejdsnævnet og konsulenterne og i lyset af decentraliseringen ikke mindst de enkelte brancheområder kan få gavn af i deres videre arbejde med samarbejdsudviklingen. Undersøgelsen kommer til at bestå af en **holdningsdel** og et afsnit, der **indsamler** konkrete oplysninger. Nævnet godkendte sekretariats skitseopslag under decembermødet. Når forberedelsesarbejdet er tilendebragt i foråret 1995, vil undersøgelsen kunne påbegyndes medio 1995.

Åbne SU-kurser

Kurserne er en udløber af Samarbejdsnævnets tidligere gennemførte projekter, der formidlede praktiske erfaringer om samarbejde, inddragelse og medarbejdermedvirkens ud til bredere kredse. Det viste sig særdeles stimulerende for diskussionen om "hvad vi vil, og hvordan vi når det" at få indblik i andres erfaringer på godt og ondt. Det var den bærende idé i projekterne: "De gode eksempler klub" og "Fretdidsdage 92".

Under de åbne SU-kurser udveksler Samarbejdsudvalg fra forskellige virksomheder og brancher erfaringer med samarbejde og Samarbejdsudvalgets rolle i fornyelsesprocessen samt udarbejder handlingsplaner for et fremtidigt, ønsket og hensigtsmæssigt forløb. Der blev i 1994 gennemført 7 kurser med 8 medvirkende virksomheder, hvoraf flere var koncerner med datterselskaber og/eller geografisk adskilte afdelinger med lokale Samarbejdsudvalg. Kurserne gennemførtes af Samarbejdsnævnet med lærerkrafter fra FIU og DA.

Under nævnets møder 1994 drøftedes kursernes fremtid i lyset af strukturændringerne på LO og DA's område. Man konstaterede, at de havde været vel modtaget og med god tilslutning og endes om at inddrage denne vellykkede og inspirerende kursuside i de nye koncepter for decentral administration af Samarbejds-aftalen.

Ligebehandling

Med ligebehandlingsaftalen fra april 1991 og Samarbejdsnævnets inspirationsskrift fra februar 1992: "Ligebehandling. En opgave for SU" havde nævnet taget det første skridt til at få sat skub i drøftelserneude på virksomhederne. Disse fandt imidlertid temaet ligebehandling for abstrakt og som sådan noget af et skinproblem. Det viste sig, at Samarbejdsudvalgene manglede eksempler at gå efter, som kunne vise, at det betaler sig at tage temaet op som en naturlig del af samarbejdsprocessen. Samarbejdsnævnet måtte derfor ved en fornyet indsats forsøge at dokumentere, at ved at aktivisere alle medarbejdergrupper, fremmes fleksibilitet og omstillingsparathed, virksomhedens talentmasse bliver mere synlig, og kundernes tilfredshed øges, når man i virksomheden har det godt med hinanden. Samarbejdsnævnet gik således i 1993 aktivt ind for at stimulere processen ved et pilotprojekt på udvalgte virksomheder, der enten havde visse erfaringer eller var interesserede i at arbejde konkret med ligebehandling. Idéen var at indsamle disse erfaringer og i en senere fase at stille dem til rådighed for større kredse af SU-virksomheder via diverse former for informationsindsats. Projektet skulle starte med en bred **åbningskonference i marts 1994**. Inden da var der foregået et grundigt forarbejde bl.a. under medvirknen af konsulentfirmaet **"Athene"**, som Samarbejdsnævnet havde knyttet til opgaven. Konferencen måtte imidlertid aflyses, og projektet tages op til fornyet revision. Virksomhedernes begrundelse for at melde afbud var øget arbejdspres og manglende tid. Den virkelige grund kunne imidlertid pejles til at være en pludselig opstået usikkerhed, om hvorvidt de nu havde noget konkret at gå til konference med. De bad om, at nævnet i første omgang udskod konferencen og i stedet tilbød en mere direkte og praktisk **konsulentindsats**. Med denne kunne virksomhederne få ro til at **udvikle egentlige erfaringer** med ligebehandling som optakt til det videre forløb. Samarbejdsnævnet måtte igen vende projektet 180 grader og gik i de følgende måneder af 1994 ind på de 5 medvirkende virksomheder med konkret bistand til dialogen om og struktureringen af temaet. Det aftales, at **ERFA-indsamlingsdelen** skal være afsluttet i 1995 med en statuskonference i maj og en slutkonference i november. Derefter folger den brede informationsindsats med inspiration til større kredse om at tage temaet op. Forløbet viser, hvor vanskeligt det er at finde den rette indgang til en dialog med virksomhederne om dette tema. Samarbejdsnævnets "søge - lære" -metode må derfor siges at have været både nødvendig og hensigtsmæssig i forsøget på at finde en platform til at komme videre, der passer til virksomhederne ønsker og parathed.

Dialogklimaet forbedret

LO har i sin store API-under-søgelse omkring **Det udviklende arbejde** pejet tendensen, og det er også konsulenternes indtryk, at parterne på virksomheden i stadig højere grad oplever **fælles interesser**. SU-virksomhederne bruger i stigende omfang deres Samarbejdsvudvalg som forum for dialog om forandring i erkendelse af, at dialog om fælles værdier og mål og midler for samarbejdet er nødvendig, hvis information og medarbejderindflydelse skal gavne konkurrencedygtigheden og arbejdstilfredsheden. Dette underbygges af den store interesse, SU-virksomhederne har vist Samarbejdsvængets piece: **Dialog**, som udkom som årsrapport '93 i maj 1994. Man er således på vej. Skal dialogen føre til resultater, må tidlig information om foretakende ændringer imidlertid vises særlig opmærksomhed. Dialog forudsætter simpelthen information. Holder den ene part informationerne tæt til kroppen, opleves dialogen ikke som reel, og man taber hurtigt interessen. Selv om der kan konstateres stigende forståelse for informationens betydning for dialog og resultater, er det dog de farreste virksomheder, der kan sige sig fri for informationsproblemer. Informationstemaet har derfor også i 1994 været centralt i konsulenternes indsats for samarbejdet på virksomhederne.

Ved udgangen af 1994 havde Samarbejdsvænet følgende sammensætning

Formand for Samarbejdsvænet.
Viceadm. dir. Fl. Leth-Larsen

Dansk Arbejdsgiverforening

Næstformand i
Samarbejdsvænet.
Sekretær Bent Nielsen

Landsorganisationen i Danmark

I øvrigt udpeget af DA:

Direktør Peter Mikkelsen
Direktør Preben Albæk Petersen

Dansk Industri
Arbejdsgiverforeningen for
Handel, Transport og Service

I øvrigt udpeget af LO:

Næstformand Thorkild E. Jensen
Gruppeformand Willy Strube

Dansk Metalarbejder forbund
Specialarbejder forbundet i
Danmark

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

Adm. dir. Svend Askær

Ledernes Hovedorganisation

Samarbejdskonsulenterne var ved årsskiftet følgende:

Chefkonsulent Poul Roos
Chefkonsulent Ole Risak

Dansk Arbejdsgiverforening:

Konsulent Majbritt Johansen

Landsorganisationen i Danmark:

Sektionschef Niels Sejersen

Dansk Industri:

Konsulent Benny Jensen

CO-industri:

NOGLE TAL FRA SEKRETARIATETS ARBEJDSOMRÅDE

ANTAL VIRKSOMHEDSBESØG	89
HERAFT VIRKSOMHEDSKONFERENCER	26
ANTAL SEKRETARIATSMØDER (FORBEREDELSE OG EFTERBEHANDLING AF NÆVNETS MØDER OG VIRKSOMHEDSOPGAVER)	27
FOREDRAG	20
UDENLANDSKE AKTIVITETER	4
ÅBNE SU-KURSER	7
ANTAL SU I SAMARBEJDSVÆNETS KARTOTEK	1680
ULTIMO 1993 VAR ANTALLET AF SU	1670