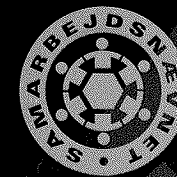


# Samarbejds- aftalen 50 år

6. juni 1947 - 6. juni 1997

Forventninger til fremtidens  
samarbejde på arbejdspladsen



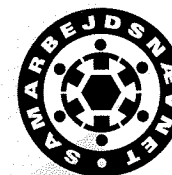
Dansk Arbejdsgiverforening

Landsorganisationen i Danmark

# **Samarbejds- aftalen 50 år**

**6. juni 1947 - 6. juni 1997**

**Forventninger til fremtidens  
samarbejde på arbejdspladsen**



Dansk Arbejdsgiverforening

Landsorganisationen i Danmark

## Forord

Den 6. juni 1997 er det 50 år siden Hovedorganisationerne underskrev den første Samarbejdsaftale.

Der er god grund til at se på de forløbne 50 år med glæde og stolthed. Samarbejdsaftalen har med løbende justeringer gennem tiden vist sit værd som ramme for samarbejdet mellem parterne på virksomhederne om den fælles interesse i udvikling af konkurrencedygtigheden og arbejdstilfredsheden. Fokus herpå har aldrig været større end i jubilæumsåret.

Ofte er det mest spændende ved et jubilæumsperspektiv at forsøge at se fremtiden. Samarbejdsnævnet har derfor bedt en række personer med væsentlig tilknytning til

Samarbejdsaftalen om et bud på: **Forventninger til fremtidens samarbejde på arbejdspladsen – gerne set i relation til Samarbejdsaftalen.**

Tilsammen udgør artiklerne nærværende skrift, hvormed Samarbejdsnævnet ønsker at markere Samarbejdsaftalens 50 års jubilæum.

Henning Gade, DA

Formand for Samarbejdsnævnet

Ib Wistisen

Næstformand i Samarbejdsnævnet

### **Samarbejdsnævnet takker for bidrag fra:**

- Arbejdsminister Jytte Andersen
- Formand for DA, købmand Niels Fog
- Formand for LO, Hans Jensen
- Adm. direktør Kalle Braa Andersen, Danapak amba
- Tillidsrepræsentant Tine Hamborg, Flyvebådene
- Lektor, cand. psyk. Mogens Agervold, Psykologisk Institut, Aarhus Universitet

## Forventninger til fremtidens samarbejde på arbejdspladsen

Af Jytte Andersen, arbejdsminister

Den 6. juni 1997 fylder Samarbejdsaftalen 50 år. Jubilaren har al mulig grund til at være stolt. Jubilaren kan se tilbage på 50 år, hvor den har haft en væsentlig indflydelse på den virksomhedskultur, der er udviklet i Danmark. Aftalen har været medvirkende årsag til, at det er blevet alment anerkendt, at information og godt samarbejde arbejds-giver og ansatte imellem forbedrer virksomhedernes produktion og konkurrenceevne og øger arbejdstilfredsheden og trygheden hos de ansatte.

Der er en lang tradition i Danmark for, at man kan tale med hinanden, selvom man har modstridende interesser, og at man kan stole på hinanden. Når vi i nationale eller internationale sammenhæng fremhæver den danske model som værende unik, så er det bl.a. den høje organisationsprocent, arbejdsfordelingen mellem arbejdsmarkedets parter og staten, ansvarligheden for det, man selv har indgået, og det samarbejde, der foregår på virksomhedsniveau, hvor samarbejdsaftalen har spillet en afgørende faktor.

Samarbejdsvilje er ikke noget, man kan aftale sig til. Det kræver, at begge parter er oprigtigt interesseret i et samspil og kan se formålet hermed. Her har Samarbejdsaftalen fungeret som en katalysator for, hvordan

et effektivt og godt samarbejde kan foregå med reelt udbytte for alle parter.

Inden for hovedorganisationerne, d.v.s. Dansk Arbejdsgiverforening (DA) og Landsorganisationen i DK (LO) har vi i de sidste år set strukturændringer. Arbejdsmarkedet er i forandring og nye roller, muligheder og udfordringer opstår. Der er brug for samarbejde til at løse væsentlige problemer om arbejdsmiljø, teknologi, arbejdets organisering og uddannelse. Organisationerne ruster sig til de nye opgaver, hvor f.eks. de brancheorienterede behov i højere grad prioriteres end tidligere. Disse nye tendenser ses også i forbindelse med overenskomstforhandlingerne, hvor man i de senere år har bevæget sig fra centrale til decentrale forhandlinger.

Dette giver helt nye muligheder på virksomhederne – og nye muligheder og roller for tillidsrepræsentanterne. Tillidsrepræsentantens rolle er under forandring, og det vil jeg gerne knytte bemærkninger til i relation til fremtidens samarbejde på arbejdspladsen. Hvor rollen tidligere var begrænset til at varetage arbejdstagernes interesser over for ledelsen inden for de traditionelle virksomhedsspecifikke interesser, er tillidsmandens rolle langt mere alsidig i dag.

Tillidsrepræsentanten har rollen som samarbejdspartner, forhandler og kontrollant. Som kontrollant ikke kun i forhold til

overenskomst og konkrete aftaler med arbejds-giveren, men også i forhold til den del af den ansættelsesretlige lovgivning, hvor kendskabet til lovgivningen på arbejdspladsen er en forudsætning for dens succes. Her tænker jeg særligt på en række nye love som f.eks. helbredsloven, diskriminationsloven og loven om ansættelsesbeviser. Helbredsloven, som blev vedtaget i 1996, fastslår, at arbejds-giveren kun i ganske særlige tilfælde må indhente helbredsoplysninger i forbindelse med ansættelsen eller under ansættelsen. Diskriminationsloven, som også er fra 1996, indeholder forbud mod forskelbehandling på arbejdsmarkedet på grund af race, hudfarve, religion, politisk anskuelse, seksuel orientering samt national, social eller etnisk oprindelse. Loven om ansættelsesbeviser fra 1994 fastslår, at arbejds-giveren har pligt til at udstede et ansættelsesbrev, hvor vilkårene for ansættelsen fremgår.

Endelig har vi ligebehandlings- og lige-lønslovene, som forbyder diskrimination på grund af køn på arbejdsmarkedet. Ligebehandlingsloven indeholder foruden forbudet mod diskrimination regler om retten til barselorlov. Ligelønsloven forpligter arbejds-giveren til at behandle mænd og kvinder ens for så vidt angår løn, når der er tale om samme arbejde eller arbejde af samme værdi.

Det er vigtigt, at kendskabet til disse love udbredes, så lønmodtagere og arbejds-givere kender deres rettigheder og pligter. Uden formidling og holdningsdannelse er

der en væsentlig risiko for, at lovene ikke kommer til at virke efter hensigten også på virksomhedsniveau, og her har tillidsrepræsentanten en helt central rolle.

I den forbindelse vil jeg gerne understrege, at en tillidsrepræsentant i vore dage også skal være internationalt orienteret. Mest konkret giver det sig udtryk i de nye regler fra 1996 om europæiske samarbejdsudvalg, der omfatter koncerner med virksomheder i flere EU-lande. Hensigten med loven er, at lønmodtagere i multinationale virksomheder og koncerner bliver informeret og hørt om virksomhedens aktiviteter, der berører lønmodtagere i flere forskellige lande.

Tillidsrepræsentantens mulighed for at udfylde denne rolle kræver dog, at han eller hun er udrustet til at påtage sig opgaven, og det kræver uddannelse. Tillidsmandsudannelser her i Danmark er meget anerkendte, men det er vigtigt, at man er opmærksom på, at uddannelserne løbende bliver tilpasset de forandringer, der foregår på arbejdspladsen.

I denne sammenhæng vil jeg også gerne fremhæve tillidsrepræsentantens rolle som lønforhandler. Decentraliseringen af overenskomsterne og tendensen med at udskifte normallønssystemet med minimalløns-systemet eller mindstebetalingssystemet medfører en øget løndannelse på virksomheden. For at det nye system skal fungere, ikke mindst inden for det offentlige, hvor man taler om en helt ny struktur, er det

nødvendigt, at tillidsrepræsentanten er rustet til opgaven. Det er også vigtigt, at arbejdsgiveren er klædt på til opgaven. Det er en forudsætning, at kvalifikationerne på begge sider er til stede, for at de nye systemer kommer til at fungere.

Jeg vil gerne slutte med at ønske Samarbejdsaftalen til lykke med jubilæet. Det er min overbevisning, at Samarbejdsaftalen

## Forventninger til fremtidens arbejdsplads

*Af DA's formand købmand Niels Fog*

LO og DA formede omkring århundredeskiftet overenskomstsyste med tillidsmandsordningerne. 50 år senere var tiden moden til at satse mere bevidst på samarbejde og de fælles interesser mellem ledelse og ansatte på virksomhederne. Kursfornyelsen tog udgangspunkt i samarbejdsudvalgene som de fælles interessers rum.

Den 6. juni 1947 underskrev LO og DA Samarbejdsudvalgsaftalen. En ny æra for samarbejdet på virksomhederne tog sin begyndelse. Dens virkninger afspejlede sig i de 5 efterfølgende revisioner og først og fremmest i relationerne mellem ledelse og medarbejdere ude på virksomhederne. Hver aftale har pejlet sin tids tendenser og også lagt nye og udfordrende perspektiver for samarbejdsudviklingen frem for brug-

også fremover vil spille en central rolle i styrkelsen og udviklingen af samarbejdet på arbejdspladsen. Uanset hvilken indflydelsesform man på arbejdspladsen vælger, så er samarbejdet den vigtigste faktor for, at virksomheden klarer sig godt i national og international sammenhæng, og at lønmodtagerne trives.

Parterne i samarbejdet ude på virksomhederne. Det splinternye i 1947 var oprettelsen af samarbejdsudvalg. En hovedopgave for disse var at få information og dialog forbedret og smidiggjort til gavn for konkurrenceevne og arbejdstilfredshed. Den gang noget epokegørende og vanskeligt tilgængeligt. I dag noget selvfølgelig, når opgaver skal løses, og kunderne møde virkningen af et målrettet samarbejde om kvalitet og præcise leverancer. Denne linie er fulgt og raffineret i de efterfølgende aftaler. Her er samarbejdsudvalgets opgavesæt og rolle vedrørende information, dialog og medarbejderinddragelse gjort stadig tydeligere.

Nøgletemaet: Information blev under revisionen i 1964 (og for at tydeliggøre den egentlige hensigt med 47-aftalen) udbygget med et nyt begreb: Medindflydelse. Derved

blev samarbejdsudvalgene afgørende rustet til rollen som fora for dialog og konsultation. Dette har bl.a. betydning i de tilfælde, hvor ledelsen beslutter gennemført større ændringer og omlægninger. Disse samarbejdets nøgletemaer bar udviklingen frem til 1970, hvor en ny revision og et nyt begreb: Medbestemmelse, så dagens lys. Begrebet er betegnelsen på den proces i samarbejdsudvalget eller nedsatte underudvalg, hvorunder der lægges principper for, hvordan virksomheden behandler sine ansatte, når der sker ændringer i deres situation. (Personalepolitik med delpolitikker om ansættelse, omplacering, uddannelse, afskedigelse). Drejer det sig om for eks. afskedigelse, vil ledelsen beslutte **om** og **hvem**, der skal afskediges. Har samarbejdsudvalget benyttet sig af sin medbestemmelsesret, har et enigt SU udarbejdet et princip eller en retningslinje for **måden**, afskedigelsen skal foregå på, og heri forpligtet ledelsen til information og samråd med behørig parter (for eks. tillidsrepræsentanter) i processen. Bestemmelserne fra den såkaldte teknologiaftale (1981) blev opsuget i den sidste og gældende samarbejdsaftale fra 1986 med tillægsaftale om **ligebehandling** (1991). Denne aftale er udformet som en ultrakort håndbog i god samarbejdsteknik med alle de væsentlige stikord til en resultatgivende fællesoptræden, som den rummer.

Ledelse er at skabe resultater ved hjælp af andre mennesker. Ledelse er derfor et valg mellem hensigtsmæssige samarbejds-

former til virkeliggørelse af virksomhedens formål. Samarbejdsudvalgets rolle i processen beskrives i Samarbejdsaftalen. Bistand til, at dette skal kunne lykkes, har virksomhederne i årevis hentet i LO og DA's Samarbejdsnævn. Nævnet og dets konsulenter har båret »ilden« fra virksomhed til virksomhed og fra samarbejdsaftale til samarbejdsaftale på en måde, der i sig selv er en demonstration af aftalernes idé. Konsulenternes fællesoptræden er en eftertankevækkende påvisning af styrken i at have sat sig fælles mål, uanset hvad der i øvrigt skiller. Som eksempel til efterfølgelse!

Samarbejdsaftalen har altid været »forud for sin tid«. Det skal den være for at kunne inspirere til nytænkning og skabelse af resultater ved inddragelse også af hidtil upåagtede ressourcer. Interessant nok har den for de fleste på dagens arbejdspladser også »altid været der«. Den er blevet en så integreret del af virksomhedskulturen, at den så at sige ligger som det »usynlige« partitur for det gode og velspillende samarbejde. På den ene side en ønskværdig situation for en aftale, der har en løbende og tidssvarende udvikling af samarbejdet som mål. På den anden side en udfordring til dens inspirationskraft til samspillet på arbejdspladserne i det ny årtusinde.

Det er svært at spå om fremtidens arbejdsplads, men meldinger fra virksomheder, der bygger deres fremskridt på, at »forandringer« er tidens eneste stabile element, overflødigør imidlertid i nogen grad spå-

dommene. Med erfaringerne og resultaterne fra disse virksomheder er der stof nok til at tegne et nogenlunde sikkert billede af fremtidens arbejdsplads og dermed af dens krav og ønsker til såvel ledelsen som til samarbejdet:

Arbejdspladsens sociale relationer vil undergå store forandringer. Først og fremmest som følge af ændringerne i organisationen af arbejdet. I fremtidens produktioner vil den enkelte blive det centrale led og påkalde sig øget samarbejds-mæssig opmærksomhed.

Tidligere var virksomhedspyramiderne høje. I fremtiden bliver de fladere. Ledelseslagene bliver færre. Kommunikationen mere direkte, gensidig – og uformel. Styling efter regler afløses af accept af et sæt fælles værdier.

Den teknologiske udvikling er i gang med at ændre arbejdsprocesserne og jobindholdene radikalt. Tidligere fremstillede hver enkelt sin (begrænsede) del af enhedens samlede produktion under stram direkte styring, der også sikrede enhedens nødvendige fleksibilitet. På fremtidens arbejdsplads vil de store »tunge« produktionsenheder forsvinde og tilpasningsduelige og serviceorienterede mindre enheder komme til at præge billedet. Betjeningen af den komplicerede teknologi bliver en udpræget individuel opgave og får konsekvenser for de traditionelle relationer mellem ledelse og ansatte og disse indbyrdes. Den enkeltes dygtighed, fleksibilitet og engagement vil i

den grad blive interessant for virksomheder og kundeservice, at samarbejds-mønstret vil undergå store ændringer. Den typiske medarbejder vil blive af »kan selv«-typen. Denne medarbejders indsats, parathed til at påtage sig ansvar og ønske om fortsat personlig og faglig udvikling forudsætter helt andre samtaleprægede samarbejds- og informationsformer. Heri ligger nye udfordringer til ledelsesformerne.

I de »store produktionsenheders« epoke var det sociale netværk primært formelt med periodevis dyrkelse af det uformelle i pauser og afslapningsstunder eller i forbindelse med firmasport, kunstforening og lign. Fremover vil organisationsformerne rette sig ind efter de udpræget individorienterede sociale mønstre. Her bevæger sig den enkelte med sin kompetence og fleksibilitet rundt i skiftende samarbejdsformer med både ligestillede og ledelsesrepræsentanter under løsning af et varierende sæt af opgaver og idéproduktion. Organisationsformerne og dermed relationerne mellem holdspillemene vil derfor blive præget af hyppige, tværfaglige og i høj grad uformelle samarbejdsgrupperinger med skiftende deltagere i et på-kryds-og-tværs-gående netværk af arbejdsgrupper, projektgrupper og informations- og dialogmøder i kombination med opgaveløsninger både individuelt og på tomandshånd. Organisation, information og samarbejde vil derfor blive indrettet, så beslutningerne kan blive truffet så tæt på produktions- og serviceleddene som muligt.

Denne udvikling vil således skabe sine resultater på grundlag af den enkeltes viden, arbejds-motivation og vilje til at »spille med«.

Produktions- og serviceleddene vil i fremtiden for mange virksomheders vedkommende sandsynligvis slet ikke være placeret, som det kendes fra den traditionelle arbejdsplads og serviceaktivitet. Den øgede globalisering, konkurrencevilkårene og forbrugernes krav samt teknologiens muligheder har allerede fremskyndet tendensen til at flytte produktion og service ud både på det europæiske kontinent og på fjernere dele af kloden. Denne tendens vil blive forstærket og også i øget omfang blive udbygget i takt med, at nye jobmuligheder viser sig, hvor arbejdsplads og hjem smelter sammen i det såkaldte distancearbejde. Dette er for øjeblikket under forsigtig udvikling herhjemme.

Den øgede internationalisering også af forbrugerne og ikke mindst disses stadig mere raffinerede krav til kvalitet og service vil virke fremmende på integrationen af immigranter og etniske minoriteter. Disse vil i det ny årtusinde finde deres naturlige plads på det danske arbejdsmarked og blive en spændende udfordring til ledelse og samarbejde.

Generelt vil samarbejdsformerne skulle indrette sig på, at der i stadig højere grad skal skabes resultater med veluddannede og selvbevidste medarbejdere, der efterlyser et interessant og udfordrende arbejde, og som

vil – og er i stand til – at påtage sig ansvar for og bidrage aktivt til egen og virksomhedens udvikling. Det peger frem mod nogle samarbejdsformer, der bygger arbejdsorganisationen op omkring projektorganisationen. Samarbejdsrelationerne bliver mere »tværfaglige« og »ad-hoc« agtige som et konstant skiftende forum for idéproducerende bidragydere, der er og kan lide at være synlige og aktive i dialogen. Samtalen bliver noget centralt. Det er i samtalen, holdninger afstemmes, målene sættes – og forpligter, og reel indflydelse praktiseres til fællesgavn. Decentralisering bliver et nøgleord. Samarbejdet vil prioritere decentralisering højt **samtidig** med, at det tydeliggøres, hvilke formål »centrum« har udstukket for virksomhedens aktivitet og konkrete mål for det, man vil. Decentralisering forudsætter eksistensen af et centrum.

**Samarbejdsudvalget** kan blive et naturligt centrum med idékraft til samarbejds-siden af virksomhedernes liv. Dette centrum vil fortsat kunne fungere på grundlag af en kontrakt mellem parterne (Samarbejdsaf-tale), der skitserer udvalgets mål, opgaver og arbejdsform. Kontrakten vil tegne billedet af samarbejdsudvalget som de fælles interessers rum. Som et forum, der lægger linierne for en bæredygtig udvikling af samarbejdet. Samarbejdsudvalget vil udstikke de store linier og principper for information, gennemførelse af større ændringer, uddannelse, medvirken og dialog. Det vil igangsætte, vedligeholde og holde sammen

på et aktivt sam- og medspil der ude, hvor tingene sker i enhederne og grupperne nær og fjern. Det vil være det kulturelle kraftcenter, der »usynligt«, men opmærksomt skaber forudsætningerne og den idémæssige baggrund for en fortsat udvikling af virksomhed og medarbejdere. Det vil blive den naturlige »medspiller« til den konsultative ledelsesform, der i en eller anden variation bliver ledelsens kurs fremover.

## Forventninger til fremtidens samarbejde på arbejdspladsen - set i relation til Samarbejdsaftalen

Af Hans Jensen, formand for LO

Forventninger er noget som rækker ud i nær eller lang fremtid – og som kan indfries eller det modsatte. Mine forventninger til fremtidens samarbejde kan derfor vise sig at blive en realitet – eller vise sig blot at blive varm luft. Det afhænger helt af parternes vilje og evne til at udvikle samarbejdet på danske virksomheder. LO har viljen og evnen – har arbejdsgiverne?

Samarbejdet og samarbejdsudvalgene har en helt central rolle at spille på fremtidens virksomheder. Lad mig blot nævne nogle af de udfordringer og problemer virksomhederne står over for i de kommende år.

Jeg ser fremtidens virksomheder i en stadig stærkere global og international kon-

Den gældende Samarbejdsaftale er en sådan kontrakt. Den rummer alle muligheder for en tidssvarende udvikling og fornyelse af samarbejdet. Som sine forgængere er den »forud for sin tid«. Dens inspirationskraft er derfor usvækket og endda med rigeligt overskud til opgaverne i det ny årtusinde. Der er derfor god grund til at ønske Danmark til lykke med 50-års jubilæet for sin første Samarbejdsaftale!

kurrence, hvor den teknologiske udvikling fortsat accelererer med stor hastighed. Ikke mindst informationsteknologien får større og større indflydelse på den enkelte virksomheds betingelser.

Det er i dette rum danske virksomheder skal klare sig på viden, kompetence, udvikling, omstillingsparathed og fleksibilitet.

Jeg ser et dansk arbejdsmarked, hvor det for virksomhederne handler om at tiltrække ung arbejdskraft og fastholde ældre arbejdskraft. At skabe en for medarbejderne attraktiv virksomhed, hvor værdifuld viden og kompetence forbliver i virksomheden, og hvor den enkelte har mulighed for at udvikle sig og øve indflydelse på egen jobsituation.

Jeg ser virksomheder, hvis konkurrenceevne i stadig stigende grad afhænger af den

politiske forbrugers valg og ønsker. Indsatsområder som det indre og ydre miljø og varetagelse af et socialt og samfundsmæssigt ansvar bliver stadig stærkere konkurrenceparametre i erhvervslivet. Udfordringerne er altså til at få øje på!

Og kun ved at udvikle samarbejds- og ledelsesformer, kan danske virksomheder være et skridt foran i denne udvikling.

LO har med Det Udviklende Arbejde allerede udtrykt sin klare vision for fremtidens samarbejde. Det Udviklende Arbejde er en strategi for demokratisering af arbejdspladserne. En strategi, hvor udvikling af gode jobs, produkter af en høj og miljøbevidst kvalitet er forudsætningerne for virksomhedernes vækst og konkurrenceevne. Jeg ser ikke den store forskel mellem denne strategi og målet med Samarbejdsaftalerne – det handler dybest set om holdninger, vilje og evne til at give aftalerne kvalitet og indhold.

Med konkrete indsatsområder og konkrete værktøjer er visionen om Det Udviklende Arbejde ved at blive en realitet på mange virksomheder. Samarbejdsudvalgene skal være med til at gøre visionen til virkelighed på endnu flere virksomheder.

Samarbejdsaftalerne på det private arbejdsmarked er rummelige. Det er kun fantasien, der sætter grænser for, hvad samarbejdsudvalgene kan drøfte og igangsætte. Ledelse og medarbejdere skal bruge det privilegium, det er at have et forum, hvor begge sider er repræsenteret, hvor der er fælles

interesser, og hvor man kan løfte sig op over den daglige drift og drøfte mere fremadrettede aktiviteter.

Samarbejdsudvalgene skal understøtte virksomhedens udviklingsprocesser. Samarbejdsudvalgene skal kvalificeres til at igangsætte, fastholde og følge op på virksomhedernes fornyelsesprojekter. Når virksomheden sætter et projekt i gang, skal samarbejdsudvalget være garant for, at der er sammenhæng mellem mennesker og projekt. Teknologi, uddannelse, kvalitet, arbejdsorganisering og miljø – det hele skal gå op i en større helhed.

Forudsætningen herfor er, at samarbejdsudvalget inddrages på et meget tidligt tidspunkt i beslutningsprocessen, ellers er risikoen for fejlinvesteringer for stor. De ledelser, der ikke forstår det, vil opleve holdningsmæssige, psykologiske og dermed også praktiske barrierer for virksomhedernes udviklingstiltag.

Det handler ikke mindst om nye måder at organisere arbejdet på. Virksomheder, der tænker i teams, selvstyrende grupper, projektorganisering mv., er de virksomheder, der efter min overbevisning vil klare sig bedst i fremtidens konkurrence. Det er også de virksomheder, der vil skabe vækst og gode og udviklende arbejdspladser. Det kræver god ledelse, og det kræver mest af alt uddannelse. Medarbejdere og ledelse skal uddannes til at arbejde under nye organisationsformer. Medarbejdere skal i visse job og arbejdssituationer uddannes til at på-

tage sig nye lederroller, ledere skal uddannes i at uddelegere kompetence på en ansvarlig og ordentlig måde.

Denne udvikling bør Samarbejdsaftalen understøtte. Desværre har mange virksomheder vanskeligt ved at få sat uddannelse og medarbejderudvikling på dagsordenen. Mange virksomheder – specielt mindre virksomheder – kan ikke se det rum, de finder sig i i dag og har derfor vanskeligt ved at se fremtiden – og hvilke medarbejdere og kvalifikationer, de får brug for.

Det kan vise sig at være et alvorligt problem for disse virksomheders fremtidige overlevelsessevne.

Man kan ikke aftale sig til holdninger – men jeg mener, at hovedorganisationerne og deres bagland kan skubbe i den rigtige retning ved at give uddannelse en langt mere central placering i Samarbejdsaftalerne – som opgave og som tema for samarbejdsudvalgene. Det vil motivere medarbejdere og ledelse til at tænke langsigtet. LO har tidligere taget spørgsmålet op med DA – vi gør det gerne igen.

Også i det internationale perspektiv er der store udfordringer forude.

Den øgede internationalisering øger handelen over grænserne. For medarbejdere i en international koncern har det været vanskeligt at overskue, hvilken virksomhed de befandt sig i – hvordan den ledelsesmæssigt, strategisk og økonomisk hang sammen. Det har været vanskeligt – om ikke umuligt – at koordinere samarbej-

det i forhold til ledelsen. Inden for EU har direktivet om europæiske samarbejdsudvalg til en vis grad rådet bod på dette forhold. Medarbejdere i koncerner, der har aktiviteter i flere EU-lande har nu mulighed for jævnligt at drøfte koncernens forhold med den centrale ledelse og imellem møderne koordinere samarbejdet.

Indtil nu handler det om information og høring af medarbejdere – ganske som den danske samarbejdsaftale begyndte i 1947. Det er mit håb og overbevisning, at de europæiske samarbejdsudvalg udvikler sig, som de danske samarbejdsaftaler har gjort det – nemlig til at handle om reel medinddragelse og medbestemmelse.

I lyset af denne udvikling er den danske samarbejdsaftale nok sakket bagud. Endnu er etablering af danske koncernsamarbejdsudvalg kun en anbefaling i aftalerne – og ikke en ret. Vi har koncerner herhjemme, som er underlagt den samme ledelse, og som økonomisk og juridisk er uløseligt forbundet – men hvor der ikke er en medarbejderside, som naturlig sparringspartner til koncernledelsen i et koncensamarbejdsudvalg. Det giver ikke mening. Derfor vil LO fortsat arbejde for, at retten til nationale koncensamarbejdsudvalg bliver indført i samarbejdsaftalerne.

Jeg ser positivt på fremtiden – vi har en samarbejds tradition på danske arbejdspladser, som vi er stolte af – og som er under fortsat udvikling. Med 50-års jubilæet for DA/LO-Samarbejdsaftalen kan vi slå en

streg i sandet og spørge, hvad nåede vi så? Og vi har nået ganske meget. Netop en unik samarbejds tradition og erkendelsen af, at medarbejdere og ledelse på virksomhederne har fælles interesser – har været forudsætningen for erhvervslivets og dermed også vort velfærdssamfunds udvikling.

Vi skal i fremtiden fortsat styrke og udvikle samarbejdet på danske virksomheder. Vi får brug for det, hvis vi skal gribe de udfordringer, vi står over for i den globale og teknologiske landsby, verden er blevet til ved indgangen til det 21. århundrede.

## Tillid, åbenhed og loyalitet

*Af Kalle Braa Andersen*

*Adm. direktør Danapak a/m/a*

Når det kommer til stykket, er vi alle i Danmark at betragte som en homogen stamme i modsætning til de fleste andre lande, hvor indbyggerne består af mange etniske grupper og dermed lever med indbyggede spændinger. Som et af de få lande indførte vi f.eks. demokratiet i 1849 uden blodsudgydelse. Derfor kan det ikke undre, at arbejdsmarkedets parter allerede i 1947 enedes om »samarbejdsaftalen«, der med få justeringer nu har eksisteret i 50 år.

Hurra for det!

Samarbejdsaftalen bygger jo netop på, at fundamentet i enhver menneskelig relation baserer sig på gensidig tillid og respekt, åbenhed over for hinanden og loyalitet mod ens arbejdsplads. Er disse få, men væsentlige elementer ikke til stede, eller mangler

blot et af disse, skifter en ansat hurtigt fra at være medarbejder til at være modarbejder. Samarbejdsaftalen har været en utrolig vigtig byggesten i det samarbejde, der foregår overalt på virksomhederne i Danmark – et samarbejde, der er en væsentlig årsag til, at vi har verdens bedste velfærdssamfund.

Dermed ikke sagt, at samarbejdsaftalen ikke trænger til en modernisering. Alene det at aftalen stadig taler om A og B mennesker (ansatte) passer ikke til 1997. I øvrigt bør SU sammensættes på en anden måde, således at der i praksis bliver plads til repræsentanter fra alle medarbejdergrupper. Vi er alle ansatte og kan kun have det mål, at ansatte, ejere og kunder alle har et tilfredsstillende udbytte af anstrengelserne. Uden denne treenighed ingen fremgang.

Tillykke med det flotte jubilæum og lad os så få aftalen opdateret.

## Samarbejdsaftalen 50 år

Af Tine Hamborg  
Flyvebådene, Næstformand i SU

I anledning af Samarbejdsaftalens 50 års jubilæum kan man jo gøre sig tanker om, hvorvidt den har været til gavn for det danske erhvervsliv og dens samarbejdspartnere, om den er tidssvarende ikke mindst i forhold til fremtidens globale virksomhedsstruktur.

Ser man samarbejdsaftalen i sin helhed, er det et fantastisk godt arbejdsredskab for såvel ledelse som medarbejderrepræsentanter, men ikke bedre end den ledelse, der sidder i stolen. Man kan også stille spørgsmålet, om medarbejderrepræsentanter er gode nok til at stille krav til ledelsen.

Medarbejdere, der er glade og føler sig som en del af virksomheden i kraft af sin medindflydelse, er det bedste aktiv en virksomhed kan have. Så kan man undre sig over, at nogle virksomheder vælger at bruge samarbejdsudvalget minimalt, hvor andre inddrager samarbejdsudvalgt i ALT.

Man har igennem tiden set virksomheder med store produktions- eller økonomiske problemer, hvor medarbejderrepræsentanter har været et vigtigt led i de ubehagelige beslutninger, som også blev mere spiselige for de enkelte ansatte i virksomhederne. Man skal blot have sig for øje, at negative beslutninger ikke er det eneste, en virksomhed bruger samarbejdsudvalget til.

Det kan også være den kreative bank til at udvikle virksomheden, og det er også her, man ser store flotte personalepolitikker blive udarbejdet. Her er samarbejdsudvalget et vigtigt redskab ved udarbejdelse af uddannelsesplaner for ansatte, så virksomheden kan være på forkant med udviklingen.

Ser man på fremtidens samarbejdsaftaler skal de måske slet ikke aftales mellem arbejdsmarkedsparterne, men ligge i EU-regi, fordi udviklingen går i den retning, at virksomheden ofte har datterselskaber i andre lande. Eller man kunne forestille sig lokale aftaler i de enkelte lande og så en overordnet SU-aftale i EU, der tager højde for virksomheder, der går over landegrænser. Der skal ikke mindst ses på de krav, vi stiller til hinanden. Efter min opfattelse skal disse krav strammes uddannelsesmæssigt, hvis vi skal kunne følge med udviklingen. Dog ikke strammes mere end der skal være plads til den enkelte arbejdsplads' bevægelighed, kreativitet og hensyn i uddannelsesplanlægning. Uddannelse er nøgleordet for at kunne gå fremtiden i møde, og her ligger store opgaver for fremtidens SU.

## Samarbejde på dansk

Af Mogens Agervold, Psykologisk Institut,  
Aarhus Universitet

Man hører oftere og oftere betegnelsen »den danske model« anvendt i forskellige sammenhænge. Inden for arbejdsmarkedet tænkes der på det udtalte samarbejde, der foregår på danske arbejdspladser, og på den centrale betydning arbejdsmarkedets parter har i alle forhold vedrørende lovgivning, forvaltning, organisationsforhold, sikkerhedsforhold, produktionsforhold osv. Udenlandsk tales der om den »skandinaviske model«, som mere eller mindre dækker over samme forhold. Organisationsteoretiske undersøgelser har da også påvist forskelle mellem den måde danske virksomheder fungerer på i sammenligning med udenlandske virksomheder. Således har en hollandsk forsker Geert Hofstede fundet en række forskelle mellem samme type virksomhed i forskellige lande, resultater der blandt andet peger på, at der i Danmark er tale om mindre udtalte hierarkiske strukturer, mindre magtdistance og en mere »feminin« kultur, dvs. større overlap mellem kønsrollerne, mindre karriereorientering, værdsættelse af sociale relationer til andre mennesker og »livskvalitet«.

Sådanne holdninger fremstår i en samfundsmæssig kontekst, hvis udvikling arbejdslivet ikke alene er del af, men også

har bidraget til. De meget uformelle samværsformer præger hele samfundet, fra uddannelsessystemet til virksomhederne og de sociale institutioner, og har udviklet sig kraftigt de sidste 25 år. Når afstanden mellem mennesker bliver gjort mindre, fordi den præges af uformelle omgangsformer, har det også konsekvenser for, hvorledes der kan træffes de nødvendige beslutninger. Hvis bureaukratiet ikke gradvist var ved at forsvinde på grund af ineffektivitet, ville det gradvist blive umuliggjort af de uformelle og uformaliserede omgangsformer. Andre kommunikations- og beslutningsformer har udviklet sig og har bidraget til denne udvikling i en stadig vekselvirkning.

### Nye ledelses- og organisationsformer

Denne udvikling er trods alt ikke et isoleret dansk fænomen. Inden for blot det sidste tiår er internationalt udviklet nye ledelsesformer, som sætter fokus på samarbejde, fleksibilitet, omstillingsparathed, engagement, gruppe- eller projektorganisation osv. Man taler om Human Resource Management som en ny skoledannelse inden for organisationspsykologien, hvis udgangspunkt er, at de vestlige industrisamfund er nødsaget til at udnytte de menneskelige ressourcer i arbejdskraften 100% for at overleve den efterhånden verdens-

omspændende konkurrence. Maskinerne overtager i stigende grad det mest manuelle arbejde, eller også eksporteres det til lande med lavere lønomkostninger. Derfor bliver det nødvendigt at udnytte alle de kvalifikationer, arbejdskraften besidder, og som er resultatet af relativt set lange uddannelsesforløb, videre- og efteruddannelser osv. Da kravene til omstilling samtidigt er steget, fordi virksomhederne hurtigt må reagere på en global konkurrence-situation, stiller dette nye krav til virksomhederne om kortere produktionsserier, mindre lageromkostninger, hurtigere produktudvikling osv. Dette kan kun lade sig gøre med en veluddannet arbejdsstyrke, der yderligere er indstillet på og motiveret for fortsat læring, at kaste sig ud i nye arbejdsopgaver, hele tiden være parat til at tilegne sig de nyeste versioner af informationsteknologien, som er i stand til at fungere i selvstyrende grupper, træffe beslutninger i fællesskab osv. osv.

I et moderne samfund kan dette ikke lade sig gøre, uden at de ansatte er engagerede i deres arbejdsplads. Men da engagement forudsætter, at personens arbejdsrelaterede forventninger og værdier tilfredstilles i virksomheden, må arbejdet tilrettelægges således, at dette lader sig gøre. Derfor taler Human Resource Management og andre nyere ledelsesteorier om uddelegering af ansvar, medbestemmelse, bedre kommunikation, mere interessant og udviklende arbejde, konstant læring, mindre

ekstern kontrol på bekostning af selvregulering og -ansvar i forhold til produkter og værktøjer. Tilsammen skulle dette føre til større kvalitet og effektivitet.

### **Samarbejdsaftalen**

Der er ingen tvivl om, at denne udvikling vil fortsætte. Den globale konkurrence vil øges, men også ud fra et humanitært synspunkt bliver de vestlige industrilande tvunget til at bidrage til en verdensomspændende arbejdsdeling. Men Danmark er tilsyneladende godt i gang; gennem de sidste par år har man utallige gange set beskrevet, hvorledes snart den ene, snart den anden virksomhed har indført selvstyrende grupper, fladere organisationsstrukturer, kvalitetscirkler osv. Der har ikke alene været tale om nogle få innovative virksomheder, men om en meget mere bredere tendens. Også fagbevægelsen har i samme periode gentagne gange talt om »det udviklende arbejde« og livslang uddannelse som en af måderne at fastholde arbejdspladser på danske hænder.

Men også via Samarbejdsaftalen og mere konkret de lokale samarbejdsudvalg har danske virksomheder et værktøj, som allerede bruges og fremtidigt i stigende grad vil blive brugt i denne udvikling.

Allerede i dag varetager samarbejdsudvalgene på mange danske virksomheder en lang række informations- og koordinationsopgaver, som er centrale for denne udvikling.

I en omfattende undersøgelse baseret

på 1568 besvarelser fra formænd og næstformænd i samarbejdsudvalg (i alt knap 800 virksomheder og en svarprocent på 54%) viser resultaterne, at samarbejdsudvalg i dag behandler en lang række centrale sager i virksomheden. Mens det er relativt få sager, der afgøres i udvalget, er der til gengæld mange, hvor man udveksler information, drøfter løsninger og evt. giver råd til ledelsen. Mere end 50% angiver således, at dette sker i forhold til kvalitet og service, velfærdsforanstaltninger, produktivitet, arbejdstidsordninger, sikkerheds- og miljøspørgsmål, arbejdets organisering, oplæring, orlov og opsigelser. Sager der sjældent behandles i samarbejdsudvalg, eller hvor der kun er tale om information fra ledelsesside, vedrører rekruttering og ansættelser, lønsystemer (behandles dog af hver tredje) og finansiering.

Det er således centrale spørgsmål, der i de fleste tilfælde tages op i samarbejdsudvalget, og gennemgående er der da også udtalt tilfredshed med samarbejdsudvalgets måde at fungere på. Selv om der er forskelle mellem A- og B-siden, så angiver dog mellem 92% og 74% (A-resp. B-side), at antallet af møder er passende, mere end 80% angiver, at der aktivt kommunikeres fra begge parter, og at begge bidrager til udformningen af dagsordenen. Omkring 70% angiver, at den information samarbejdsudvalget modtager er god og tilstrækkelig til en seriøs sagsbehandling. To ud af tre giver udtryk for, at samarbejdsformen i udvalget

foregår ved en dialog mellem alle medlemmerne.

### **Samarbejdsudvalgets betydning**

Alt i alt må man sige, at tilfredsheden med samarbejdsudvalget er god, hvilket også spejles i, at mange angiver, at samarbejdsudvalget har stor betydning for en række centrale forhold i virksomheden.

Som det fremgår af tabel 1 (side 18), anses samarbejdsudvalgets betydning for at være stor i forhold til fremme af arbejdsglæden, øge engagementet og fleksibiliteten hos medarbejderne og knytte de ansatte til virksomheden – alle forhold som vurderes som centrale elementer i en moderne virksomhed i følge nye ledelsesteorier. Det er karakteristisk, at der er forskelle i vurderingerne, men også tankevækkende, at det især er B-siden, der udtaler sig mest positivt i forhold til samarbejdsudvalgets betydning for disse forhold. Dette kunne også tolkes som en stor parathed blandt de ansatte til at medvirke til udviklingen af mere effektive og fleksible organisationer, når det sker i den rette samarbejdsånd.

### **Samarbejdsudvalget og fremtiden**

Besvarelserne peger også på, at udviklingen frem til i dag vurderes således, at der er sket en stigning i antallet af møder, og at samarbejdet har udviklet sig positivt (51% – 43% angiver at niveauet er det samme). Denne

Samarbejdsudvalgets betydning	Meget stor betydning (A resp. B)	Stor betydning (A resp. B)	Ingen betydning
Løse konflikter	22% (15% resp. 30%)	42% (45% resp. 40%)**	36%
Fremme de ansattes arbejdsglæde	20% (13% resp. 27%)	36% (35% resp. 37%)**	44%
Vinde forståelse for virksomhedens vilkår	19% (16% resp. 22%)	55% (58% resp. 51%)*	26%
Fremme de ansattes engagement	15% (12% resp. 19%)	42% (40% resp. 44%)**	43%
Knytte de ansatte til virksomheden?	14% (11% resp. 18%)	38% (38% resp. 39%)**	48%
De initiativer der tages i virksomheden	14% (8% resp. 20%)	36% (32% resp. 41%)**	50%
Fremme de ansattes fleksibilitet	13% (11% resp. 15%)	38% (36% resp. 39%)**	49%
Øge lønsomheden	13% (11% resp. 16%)	31% (26% resp. 35%)**	56%
Fremme de ansattes effektivitet	12% (10% resp. 15%)	32% (28% resp. 36%)**	56%
Som rådgiver for ledelsen	9% (4% resp. 14%)	34% (35% resp. 33%)**	57%

Tabel 1. Samarbejdsudvalgets betydning (\* og \*\* angiver, at der er tale om statistisk sikre forskelle, størst ved \*\*).

udvikling forventes at fortsætte i følge besvarelsene – således mener to ud af tre, at der vil ske en positiv ændring i samarbejdet og i udviklingen af fælles interesseområder, og ligeså mange angiver, at samarbejdsudvalgets fremtidige betydning vil være stor.

Der synes således at være relativ enighed om, at fremtiden vil føre til øget samarbejde i samarbejdsudvalgsregi, og at den gensidige forståelse vil stige. Ses nærmere

på de områder som samarbejdsudvalget i fremtiden bør beskæftige sig med, er det igen nogle af de samme forhold, der trækkes frem, som også i forhold til nyere ledelsesteorier betones: Samarbejde, ledelsesforhold, medarbejderudvikling, uddannelsesforhold, produktionskvalitet, værdier og normer osv., se tabel 2 (side 19).

Igen er der forskelle mellem A- og B-sidens vurderinger, hvor B-siden især betoner arbejdstilfredshed, samarbejde, per-

sonalepolitik og lignende, men det skal understreges, at nok kan der være forskelle på vægtningen af disse forhold, men nogen uenighed om deres vigtighed kan man ikke sige, der er.

### Forventninger til fremtidens samarbejde

Der synes ikke at være tvivl om, at samarbejdet på moderne virksomheder vil stige de kommende 50 år. Den teknologiske udvikling, den konkurrencemæssige udvikling, den produktionstekniske udvikling, den kulturelle udvikling osv. peger alle i ret-

ning af, at fortidens bureaukratiske virksomheder vil blive erstattet med nye organisationsformer, der kan opfange alle disse udviklingstendenser. Allerede i dag er det oftest de mest innovative virksomheder, der også organisatorisk er længst fremme med hensyn til samarbejde, projektorganisering, selvstyrende grupper, tanker om »den lærende organisation« og udnyttelse af medarbejdernes ressourcer.

I den sammenhæng afspejler undersøgelsen af samarbejdsudvalgenes funktionsmåder og områder, at danske virksomheder er godt på vej. Det billede, der tegnes, er, at

Angiv hvilke af nedenstående opgaver SU, efter din mening, bør beskæftige sig med i fremtiden:	Gennemsnit %	A-side %	B-side %
Arbejdstilfredshed	76	71	82**
Ledelse og samarbejde	74	64	84**
Medarbejderudvikling	71	67	75**
Personalepolitik	71	59	83**
Uddannelsesforhold	66	60	73**
Samarbejdsudvikling	64	63	66
Kvalitet i produktionen	54	56	52
Velfærdsforhold	49	45	52*
Virksomhedskultur	46	53	39**
Ny teknologi	40	35	46**
Værdier og normer	40	44	36**
Produktivitet	34	40	28**
Psykosocialt arbejdsmiljø	32	25	39**
Arbejdsorganisering	31	22	41**
Ligebehandling	29	21	37**
Konkurrenceforhold	28	25	31*

Tabel 2. SU's fremtidige beskæftigelsesopgaver (\* og \*\* angiver statistisk sikre forskelle mellem A- og B-side).

samarbejdet fungerer og fungerer rimeligt godt i dag, og at det af alle parter forventes at øges i fremtiden. De dimensioner, der antages at have betydning for den fremtidige udvikling, er de samme, som de moderne organisationsteorier lægger vægt på, og det kan på den baggrund siges, at danske virksomheder synes godt rustet til fremtiden,

hvis udbygningen sker i Samarbejdsaftalens ånd. Til slut skal yderligere det perspektiv nævnes, at nyere arbejdsmiljøforskning peger præcis på mange af de samme dimensioner i organisationernes virkeformer som værende centrale for at mindske utilfredshed, stress og belastninger i arbejdet og fremme det udviklende arbejde.