

# Globalisering

- at stå stille betyder at komme bagud



Samarbejdsnævnets  
Årsrapport 2004

Dansk Arbejdsgiverforening  
Landsorganisationen i Danmark

# Globalisering

Samarbejdsnetnets Årsrapport 2004

Udgivet af  
Samarbejdsnet DA/LO  
Omslag: Heimburger Reklame  
Produktion: Nexus Kommunikation A/S  
Tekst: Ebbe Kyrø  
Udgivet i juni 2005  
ISBN:

## Forord

Der er stor forskel på, hvordan de forskellige samarbejdsorganer fungerer, bare i Europa. Nogle steder er der tale om rene formelle rammer, hvor der kun informeres gensidigt om det mest nødtørftige. Andre steder – f.eks. i Danmark – findes der på mange arbejdspladser et velfungerende samarbejdsudvalg.

Der er sket store ændringer i samarbejdsrelationerne på det danske arbejdsmarked. Arbejdstagerne er blevet aktive medspillere og diskussionspartnere i et fælles projekt: at få arbejdspladsen til at udvikle sig og fungere. Arbejdsgiverne ser også samarbejdsudvalget som et vigtigt organ, som de kan bruge, f.eks. når der skal laves organisationsændringer.

Samarbejdsnet har i år valgt at fokusere på globalisering. Ikke med sigte på udflagning af arbejdspladser, men på de mange danske virksomheder, der bliver opkøbt og bliver dele af større internationale konglomerater. Ved ethvert opkøb vil der være en underliggende frygt for, at virksomheden drænes for værdier og viden, og at gode danske arbejdspladser går tabt. Imidlertid viser de mange interviews i dette tema, at en køber med et professionelt bagland kan tilføre den danske virksomhed økonomisk stabilitet, ledelsesmæssige ressourcer og redskaber til at forbedre konkurrenceevnen og dermed skabe fortsat stabile arbejdspladser.

Samarbejdssystemerne og forventningerne til hinanden over grænserne er meget forskellige, og man kunne umiddelbart forestille sig, at det danske samarbejdssystem ville stå for skud. I de gennemførte

interviews viser det sig imidlertid, at de udenlandske købere i meget høj grad respekterer de nationale forskelle, herunder det danske samarbejdssystem. Flere af de medvirkende giver udtryk for, at de får en merværdi ved at blive medlem af en global familie. Det sker ved, at de får det bedste fra det danske system og det bedste fra moderselskabets land. En blanding af amerikansk foretagsomhed og dansk samarbejdskultur giver f.eks. en virksomhed, som er meget hurtig til gnidningsløst at omstille sig til nye produktionsformer.

Vi er glade for, at professor Peer Hull Kristensen fra Copenhagen Business School har villet påtage sig opgaven at samle op på historierne fra de forskellige arbejdspladser. Dette forskningsbaserede perspektiv kan forhåbentlig sætte de gennemførte interviews ind i en større ramme.

Samarbejdsnævnet håber, at SU i sit arbejde med globalisering kan hente inspiration i dette årsskrift og ønsker alle en god arbejdslyst!

Med venlig hilsen

*Povl-Christian Jensen, DA*  
Formand for Samarbejdsnævnet

*Finn Sørensen, LO*  
Næstformand for Samarbejdsnævnet

## Indledning

Generationsskifte i en virksomhed kan være en problematisk affære. Hos Radiometer valgte den aftrædende direktør at afhænde familievirksomheden til en amerikansk professionel virksomhedsopkøber. Internationaliseringen har givet dem en række ledelsesværktøjer og et hurtigere tempo i udviklingen af virksomheden og dens produkter. På trods af omgivelsernes skepsis i forhold til opkøbet melder virksomheden nu positivt ud. En cocktail af amerikansk foretagsomhed og dansk samarbejdsmentalitet har dannet grobund for en hidtil uhørt fleksibilitet, og dermed er virksomhedens konkurrencedygtighed blevet skærpet.

At det danske samarbejdssystem ikke umiddelbart er gennemskueligt for udfordrende kan adm.dir. Arjan van Dijk tale med om. Han kom til Fredericia Raffinaderi i 2002 og oplevede en virksomhedsstruktur, som han ønskede at lave om på. Til sin overraskelse løste det danske samarbejdssystem overgangen let.

På Fredericia Raffinaderi arbejder Erik Marcussen som tillidsrepræsentant. Desuden er han med i en række internationale samarbejdsorganer, hvor han oplever, at Shells internationale ledelse i stigende omfang bruger samarbejdsorganerne på en ny måde. Hidtil har ledelsen brugt samarbejdssystemet til at informere ned gennem systemet, men nu bruger ledelsen også de tillidsvalgte til at „høre græsset gro“ på de lokale markeder. Erik Markussen sidder i et par internationale underudvalg, hvor de bl.a. arbejder med at få dannet standarder ud fra de bedste erfaringer på internationalt plan.

Hos ADP i Vejle har de en amerikansk ejer, som ikke umiddelbart har nogen større forståelse for det danske samarbejdssystem. Imidlertid har de forståelse for nationale særegenskaber, og derfor lader meget sig gøre under det amerikanske ejerskab. Det handler om at lære hinandens arbejdsmåder at kende, og parterne i SU har fundet veje til at komme igennem med deres ønsker i forhold til amerika-

nerne. Det danske ADP nyder også godt af den amerikanske strategi- og forretningsudvikling.

Brdr. Dahl er skandinaviens største VVS-grossist, og de blev i 2004 opkøbt af det franske Saint-Gobain. Virksomheden var tidligere ejet af et investeringsselskab, og da Saint-Gobain har en anderledes faglig og forretningsmæssig interesse i selskabet, er de danske medarbejdere og ledelsen meget tilfredse med overtagelsen. Det franske lederskab har vist interesse for at lære det danske samarbejdssystem at kende, og de har i ord og handling vist, at de vil noget med Brdr. Dahl.

Det Berlingske Officin har op til slutningen af 1990'erne været præget af en konfliktkultur. Omkring år 2000 begyndte man en divisionalisering af virksomheden til lokale profitcentre, og samtidig etablerede man lokale samarbejdsudvalg. I 2001 blev hele koncernen opkøbt af det norske Orkla Media, og deres professionelle ledelse har givet positive resultater i form af åben informationspolitik, større medarbejderindflydelse og mere respekt for den redaktionelle frihed.

I det sammenfattende afsnit på side 65 stiller professor Peer Hull Kristensen, International Centre for Business and Politics, Copenhagen Business School spørgsmålet, om samarbejdet er Danskernes hemmelige våben i globaliseringens tidsalder. Peer Hull Kristensen giver bl.a. svar på flg. centrale spørgsmål:

- Hvorfor "samarbejdsmodellen" står specielt stærk i Danmark?
- Hvordan samarbejdet praktiseres, og
- Hvilke muligheder det åbner, hvis samarbejde udvikles systematisk i en global sammenhæng.

Årsrapporten afsluttes med omtale af nævnets hjemmeside [www.samarbejdsnaevnet.dk](http://www.samarbejdsnaevnet.dk), om nævnets publikationer og en oversigt over kontaktpersoner, som kan bruges i forbindelse med samarbejdsspørgsmål.

## Indhold

1. Del: side 9

Radiometer: „Amerikansk ledelse og dansk samarbejdskultur skaber tilsammen bedre konkurrence og mere dynamik“ side 9

Shell Raffinaderiet, Fredericia: Adm. dir. Arjan van Dijk: "At stå stille betyder at komme bagud" side 23

Shell Raffinaderiet, Fredericia: TR Erik Marcussen: „Globalisering er kommet for at blive“ side 31

ADP Dealer Services Nordic: Fungerende formand for SU, personalechef Kurt Nørgaard, og næstformand, TR Per Robert Nielsen: „Amerikanerne handler efter regler, mens vi i Danmark overbeviser hinanden med argumenter“ side 39

Brdr. Dahl: Personaledirektør Maja Clausen Brdr. Dahl i Danmark og tillidsrepræsentant og medlem af SU Claus Olsen, om deres franske overtagelse: „De vil noget med os, og de ved, hvad de taler om“ side 47

Berlingske Tidende / Orkla Media: Koncerndirektør Lasse Bolander og tillidsrepræsentant Diana Lorentzen: „Orkla har vist os, at i stedet for at have en konfliktstruktur, kommer man meget længere med en samarbejdskultur“ side 53

Berlingske Tidende / Orkla Media: Uffe Gardel: „Vi er vældig glade for at være blevet opkøbt af Orkla“ side 61

Peer Hull Kristensen, International Centre for Business and Politics, Copenhagen Business School: „Samarbejde: Danskernes hemmelige våben i globaliseringens tidsalder?“ side 65

2. Del: Årsrapport 2004 side 81





Hos Radiometer er medarbejderne glade for at blive solgt til en amerikansk virksomhed, som ikke bare ønsker at lave profit for derefter at lukke virksomheden. Ved overtagelsen i 2004 var der en negativ pressedækning, men i dag er medarbejderne trygge ved ejerskabet.

Interview med teknisk direktør og formand for SU Kurt Ottesen og formand for 3F-klubben og næstformand i SU Christian Uldal. Begge har mere end 10 års erfaring med SU-arbejdet

## Radiometer: Amerikansk ledelse og dansk samarbejdskultur skaber tilsammen bedre konkurrence og mere dynamik

Radiometer blev grundlagt i 1935 af to unge, danske civilingeniører. I begyndelsen producerede virksomheden måleinstrumenter til den danske radioindustri. På opfordring af Carlsberg Laboratorierne udviklede de to iværksættere et par år senere det første pH-meter til bestemmelse af surhedsgrad. Navnet Radiometer har heraf sin oprindelse.

I 1950'erne blev grundlaget for Radiometers medikotekniske program lagt, bl.a. i samarbejde med professor Poul Astrup, som gjorde et stort pionerarbejde under polioepidemien. Siden har Radiometer produceret mange kliniske måleinstrumenter til analyse af blodprøver og udstyr til overvågning af patienter.

I dag er Radiometer en højteknologisk virksomhed, hvis produkter er i anvendelse over hele verden. Radiometer er en gammel familievirksomhed, og for at sikre et generationsskifte som kunne føre virksomheden videre, ønskede tidligere administrerende direktør Johan Schrøder at afhænde virksomheden til en professionel aktør på det internationale marked. Det blev til, at det amerikanske industrikonglomerat Dahaner opkøbte Radiometer i 2004.

Hvordan var jeres samarbejdssystem opbygget tidligere?

Kurt Ottesen (KO): Samarbejdssystemet var primært bygget op omkring Radiometer i København. I udlandet har vi en lang række selvstændige salgsselskaber, og det har været politikken, at de i denne forbindelse har skullet leve deres eget liv. De har levet efter deres

egne nationale traditioner, og hvis man tager f.eks. Japan, Tyskland og USA, er det vidt forskellige måder, de håndterer samarbejds-spørgsmål på. Det eneste produktionsselskab, vi har udenfor Danmark, ligger i Carlsbad i Californien, og de har også altid fungeret på deres nationale kultur og traditions betingelser. Alt i alt har vi ikke gjort meget ud af at arbejde på tværs af de forskellige selskaber. Vores HR-funktion har f.eks. ikke haft noget med vores selskab i USA at gøre. Samarbejdssystemet i udlandet er et område, hvor vi for øjeblikket laver ændringer.

Christian Uldal (CU): Som tillidsfolk har vi været med i ESU (Samarbejde på tværs af virksomheder fra forskellige nationer, red. anm.). Med den constellation Radiometer har, kan man ikke bygge samarbejdsrelationerne ind, idet den eneste anden produktionsvirksomhed ligger i USA, hvor man ikke har lignende samarbejdsrelationer. Vi har undersøge mulighederne herfor, men det har ikke været muligt.

I er i starten af 2004 blevet opkøbt af et amerikansk koncern, Danaher. Hvad var baggrunden for at Radiometer kom til salg?

KO: Den hidtidige direktør og hovedaktionær Johan Schrøder ønskede at gå på pension. Han ønskede også at afhænde virksomheden, inden han blev en bremse for udviklingen. Desuden ønskede han ikke at påtvinge sine børn forpligtelsen til at træde ind i familievirksomheden og føre den videre. Han havde selv oplevet at træde ind i familievirksomheden og udrede trådene mellem de forskellige arvinger osv. I adskillige år havde han set, at han skulle arrangere sin udtræden af virksomheden og afhænde sine aktier. Mulighederne var at sælge til et investeringsselskab eller til en industrivirksomhed, og Radiometer blev udbudt til salg i en lukket kreds i starten af 2003. Salget til Danaher kom i stand i december 2003, og vi blev overtaget i januar 2004.

Hvad er Danahers profil?

KO: Historien i Danaher er to brødre, som havde med ejendoms-handel at gøre. De fandt så på at købe en virksomhed med henblik

på at omstrukturere den og sælge den videre. Det var et nyt forretningsområde, de øjned. Men i løbet af processen med at "shine" virksomheden op, fik de smag for at drive den som forretning, og de undlod at sælge den. I stedet har de opkøbt en række virksomheder for at drive dem, og i dag er Danaher en koncern med 50.000 medarbejdere. Danahers styrke er, at de har et ledelseskoncept, som er meget udbygget, og som de indfører i de virksomheder de overtager. Det viser sig at give nogle utrolige rationaliseringsgevinster.

Hvilke ledelseskoncepter bygger Danaher på?

KO: De er bl.a. meget inspireret af det japanske Toyotas „lean manufacturing“, som jo også går over Danmark i disse år. I korte træk går det ud på at gennemføre en produktion med mindst mulig anvendelse og binding af ressourcer. Altså at lave produktionen så enkel som muligt, at have så få lagre som muligt og at producere i flow. I stedet for at producere i serier, producerer man én vare ad gangen i en kontinuerlig proces. Fra starten slog Danaher fast, at lean manufacturing ikke var et valg for Radiometer, men noget vi skulle gennemføre i hele vores produktion.

Hvordan vil I karakterisere jeres hidtidige produktionsmetode?

CU: Det har været almindelig serieproduktion, men vi har gennem mange år været på vej hen imod lean manufacturing. Man kan sige, at Danaher kom ind og tog cremen af forarbejdet, for vi har arbejdet med at lave en produktion, hvor vi har skåret til og fjernet alle forhindringer for at kunne være mere fleksibel som arbejdsstyrke. Vi har gennem et utroligt godt og konstruktivt samarbejde arbejdet på at dreje virksomheden bort fra arbejdsgiver-arbejdstager til at være en fælles opfattelse. Det har vi gjort ved at fjerne lønsystemer, overskride faggrænser, samarbejde på tværs og arbejde i medstyrende produktionsgrupper. Vi har samarbejdet som udgangspunkt for at lave disse forandringer i stedet for at stille os på hver vores side og opstille krav. Det er jo et fælles ønske, at Radiometer overlever.

Hvilke barrierer i forhold til at være fleksible var der konkret tale om?

CU: Vi indførte flextid, samtidig med at vi havde en tradition for at



betale folk ekstra for at møde kl. 7. Med flextiden var der mange, der mødte kl. 7, men der var stadig én kollega, som fik ekstra betaling for at møde på dette tidspunkt. Vi havde også bonussystemer, og de gjorde, at folk ikke var interesseret i, hvad de producerede. Blot skulle bonussen være god. At resten af huset ikke kunne bruge, hvad man producerede, var uvedkommende. Det er stik modsat i dag. Hvis vi havde opretholdt denne lønbarriere, havde vi ikke kunnet arbejde fleksibelt i dag. I dag har vi tre aflønninger: dag, aften og nat. Og vi prøver endda at udjævne aften og nat, så vi fremover har to aflønninger. Vores fleksibilitet er også langt større i dag, hvor vi i overenskomsten har indført, at vi har en arbejdsdag fra 6-18, og at medarbejderne kan komme og gå, så det passer ind i produktionen, dvs. i overensstemmelse med deres kolleger, ledelsen, kunderne og leverandørerne. Faggrænserne betød tidligere, at man fokuserede på, hvem der skulle lave arbejdet. Her betød det meget, om det var en person, som fik mere end mig, som skulle udføre et arbejde. I dag arbejder vi på tværs af faggrænser for at løse en opgave, for det er mere problemets løsning, som er interessant, end det at stå på sine faggrænser. I princippet kan det ligeså godt være en ufaglært som en ingeniør, som har problemet og knækker nøden. Det spekulerer vi ikke længere på.

Havde det også indflydelse på vidensdeling i virksomheden?

CU: Ja, tidligere skulle man holde på sin viden for at holde på sit arbejde. Det har været let for os som ufaglærte at skulle arbejde på denne måde, men det har vist sig sværere, jo længere man kommer op i hierarkiet. For de faglærte var det f.eks. svært ikke at holde fast i bordkanten. Men det er blevet bedre, og processen er foregået i samarbejde.

Hvordan er I kommet så langt i jeres samarbejdsprocesser hos Radiometer?

CU: Det startede i midten af 1990-erne, hvor A- og B-siden var helt ude i tovene i forhold til hinanden. På begge sider var der efterfølgende en selvransagelse, hvor vi spurgte os selv, om vi gad den form for samarbejde længere, dvs. at skulle slås hvert 4. år. På vores

side måtte vi spørge, om det var den sidste femøre, eller en tryk arbejdsplads, der var det vigtige.

KO: I forhold til det øvrige arbejdsmarked var Radiometer ikke en egentlig konfliktfyldt arbejdsplads, for virksomheden har i mange år haft en god indtjening.

Hvad er resultatet af jeres samarbejdsreformer på Radiometer?

CU: Siden 1995 har vi stort set ikke fyret nogen på virksomheden, og i dag vil jeg sige, at hvis nogen holder op, er det lykkelige afskedigelser. Der er i virksomheden en ånd og en kultur, og hvis man ikke kan lide den, er det dumt at gå på arbejde her. Og det er noget A- og B-siden har udviklet sammen. Det er jo fantastisk, at det har kunnet lade sig gøre, samtidig med at vi har genereret et stort overskud og er blevet solgt for så mange penge. Noget kunne tyde på, at vi gør det rigtige.



Radiometers ledelse og medarbejdere har gennem et konstruktivt samarbejde arbejdet på at dreje virksomheden bort fra arbejdsgiver-arbejdstager til at være en fælles opfattelse. Det er gjort ved at fjerne lønsystemer, overskride faggrænser, samarbejde på tværs og arbejde i medstyrende produktionsgrupper. Alt sammen er noget, som gør virksomheden værdifuld i et globalt perspektiv.

KO: Vi har dog haft afskedigelser af disciplinære og faglige årsager og på grund af dårlige performance, men de kollektive afskedigelser har vi undgået.

Hvordan har I kunnet opretholde en stabil arbejdsstyrke på Radiometer?

CU: Ledelsen lovede, at hvis der var nedgang i produktionen, ville man sætte noget uddannelse i gang. Og de viste hurtigt, at de mente det.

KO: Man fik fra medarbejderside oparbejdet en forståelse for, at jobtryghed opnår man ikke ved at have lange opsigelsesvarsler. Det opnår man derimod ved at have kompetencer og kunne mere end én ting. Tidligere havde mange den opfattelse, at hvis man blev sat til at varetage en anden jobfunktion, var det det første trin til en opsigelse. Nu er det systematiseret, og der er en forståelse for, at jo flere ting, man kan, desto stærkere står man hos Radiometer, og jo større jobsikkerhed er der. Det er en helt anden jobopfattelse, end jeg husker fra tidligere.

CU: Når vi i ”gamle dage” lukkede en jobfunktion, var der bål og brand, for arbejdet forsvandt jo. Det måtte vi gøre noget ved, og vi opfandt ”job to”, ”dit næste job”. Det betyder, at du har et job i dag, men hvad skal du lave, når det engang forsvinder. Du kan have job to i 1-3 måneder om året, og du holder dig jævnligt i kontakt med jobbet. Eksempelvis kunne vi på et tidspunkt lukke en sprøjtefunktion fuldstændig. Medarbejderne kom på job lige til sidste dag, og de mødte trygt op og lavede et godt arbejde. De var med til at pakke de sidste sprøjter i forvisning om, at de skulle videre til et nyt job. Det er en styrke for os i dag, at vi kan flytte arbejdsstyrken uden de store sværdslag.

Hvordan var medarbejdernes reaktioner på Danahers overtagelse af Radiometer?

CU: Vi er glade for at blive solgt til en virksomhed, som ikke bare ønsker at lave profit for derefter at lukke virksomheden. Vi er også



Hos Radiometer har medarbejderne og ledelsen i samarbejde udviklet en ånd og en kultur, samtidig med at de har genereret et stort overskud.

glade for, at vi ikke er solgt til en virksomhed, som ikke vil tage vores viden og produkter og stille og roligt malke os ud af markedet. Da vi forstod, hvem Danaher var, blev vi trygge ved ejerskabet.

Gik overtagelsen af Radiometer ellers glat igennem?

Nej, vi blev belejret af folk, som så faresignalerne alle vegne. Journalisterne var ikke blege for at møde op på vores bopæl og høre om vores ”afviklingsplaner”. Der var et hadsk angreb på Radiometer både fra andre virksomhedsledere og det faglige miljø. De sagde: bare vent og se, hvad der sker. Til sidst bliver man selv i tvivl!

Er I kommet tvivlen omkring det nye ejerskab til livs?

Nej, den ligger stadig en smule bagved. Tidligere kunne vi jo gå over til Johan Schrøder (tidligere adm.dir., red.anm.) og spørge, om et eller andet var rigtigt, men det kan vi ikke mere. Når vi spørger ledelsen om noget, kan de jo ikke give os garantier, for de ved ikke mere end os.

Hvordan fungerer den gensidige informationsforpligtelse i virksomheden under amerikansk ejerskab?



KO: Det er ikke noget, de blander sig i, men det er heller ikke noget, de forstår. De respekterer, at vi har et samarbejdssystem, og at det er forskelligt fra land til land, men de *forstår* det ikke. Ind imellem har de svært ved at forstå vores procedurer, f.eks. sendte de på et tidspunkt via vores ekstranet et "Standard of conduct" til alle. Det var skrevet i advokatsprog, og alle skulle sige ja til det for at kunne komme ind på siden igen. Hvis man læste det igennem, var der ikke grænser for, hvad man kunne blive bortvist for med øjeblikkelig varsel. Nogle medarbejdere syntes ikke om det, og vi havde problemet oppe i SU. Det var fuldstændig uforståeligt for amerikanerne, for medarbejderne i de amerikanske selskaber klikkede bare ja, for det plejede de at gøre i mange andre situationer.

CU: Baggrunden for amerikanernes initiativ med "Standard of conduct" var, at de havde været ude for nogle meget driftige folk, som havde tømt selskaber. Derfor ønskede man, at alle medarbejdere overholdt visse spilleregler, så de ikke pludselig fik en retssag på nakken. Her er der en indbygget konflikt mellem dansk og amerikansk organiseringskultur, og det var en svær konflikt at løse. Det var også en ny ting at løse for vores ledelse, for de var jo vant til selv at kunne bestemme. Nu var der så pludselig et ekstra lag i ledelsen, som de var underlagt, og som de var rådvilde omkring, hvad de skulle stille op med. Det endte med, at vi for første gang i mange år brugte vores respektive organisationer (Dansk Industri og CO Industri) til at hjælpe os med at finde ud af tingene, og de var gode til at hjælpe os.

Var amerikanerne vant til, at man i deres selskaber andre steder i verden bare brugte deres standarder og ikke gik i dialog om det?

KO: Nej, Danahers virke er ret nyt i Europa, så det var de ikke vant til. De havde dog haft lignende problemer i Frankrig og Tyskland. Omvendt må jeg sige, at det samarbejdssystem, vi har her i Danmark, har skabt et fundament, som de ind imellem er imponeret af. De kan f.eks. udføre ændringer, som andre steder ville have skabt problemer. Vores arbejde med lean production får vi meget anerkendelse for. Vi har netop haft besøg af ledelsen fra Danaher, og de



Hos Radiometer er de blevet mere omstillingsparate og fleksible ved at indføre „job to“ i de tilfælde, hvor en arbejdsplads skal nedlægges. Det betyder, at medarbejderne kan komme på deres job og udføre et godt stykke arbejde lige til sidste dag.

blev vist rundt i produktionen. Her fortalte ledelse og medarbejdere på lige fod om, hvordan produktionen virker. I USA ville de typisk være blevet vist rundt af en ledende medarbejder.

CU: De mange års diskussioner om samarbejde forpligter. Vi kan lave aftaler, der forpligter. Det kan føre til processer, som er lidt langsommere, men når de er indført, virker de. Andre steder tager man først konflikterne, når tingene er indført.

Hvordan bliver information om ændringer osv. givet videre til medarbejderne på Radiometer?

CU: Jeg er tillidsmand på fuld tid, og det er jeg jo kun så længe ledelsen synes, at de får noget ud af det. Min tid er delt op i tre: overenskomstmæssige ting, ting fra ledelsens side og budskaber fra min produktionsdirektør, som bruger mig aktivt til at tage diskussionerne med virksomhedens medarbejdere. Min arbejdsdag går med at være rundt på virksomheden og løse konflikter, og det synes jeg

er en meget stærk måde at samarbejde på. For nylig havde vi æren af at være til frokost med de øverste direktører fra USA, og de havde nok en forventning om, at vi ville snakke fagforening, men vi snakkede Radiometer! Deres forventninger til fagforeninger er nok også anderledes end den danske virkelighed. Jeg tror i lighed med Kurt Ottesen heller ikke, at amerikanerne har forstået vores samarbejdssystem, men jeg tror, at vi skal bruge mere tid på at sælge ideen til dem. Det er for dumt, at vi skal bruge tid på kontrol og at checke hinanden, når vi kan gøre det i samarbejde.

**Kan det skandinaviske samarbejdsmodel måske ligefrem overføres til en amerikansk virksomhed?**

CU: Ja, jeg tror, at den skandinaviske model er noget, som arbejdsgiverne og fagbevægelsen kunne markedsføre i udlandet. Tyskerne siger nej til ændringer, englænderne siger ja, men intet sker. Danskerne siger ikke noget, men indfører det uden gnidninger. Vi ser på, hvordan vi kan få det bedste ud af situationen, og det tror jeg er den skandinaviske model. Hvis vi skal være med i det internationale marked og kunne holde produktionen i Danmark i fremtiden, skal vi bruge vores fleksibilitet og samarbejde. Jeg tror f.eks. ikke, at Danaher i USA ville kunne lukke en produktion på én dag med alle de menneskelige faktorer, der også skal med – det kan vi her, og det skyldes samarbejdsmodellen.

KO: Den skandinaviske model for samarbejde mener jeg også kan bruges andre steder i verden. For 15-20 år siden var den skandinaviske ledelsesmodel noget, man underviste i på de højere læreanstalter i USA – jeg var selv engang på et sommerkursus i Stanford, og der blev jeg undervist i den skandinaviske ledelsesmodel. Dét med at inddrage medarbejderne var allerede dengang noget meget progressivt, og noget de så meget op til.

**Hvad tror I er den største udfordring på samarbejdsområdet i jeres globaliserede virkelighed i de kommende år?**

CU: Jeg tror ikke, at vi har fundet den endelige form endnu. Vi skal tage udgangspunkt i den virkelighed, vi befinder os i. Man kan stjæle

ideer med arme og ben – og det synes jeg, at vi skal. Men vi skal også være realistiske og sige, at vi er Radiometer, og vi har et *andet* ben, som vi skal have til at fungere. Det er en meget stor udfordring for os alle sammen. Dernæst er det en stor udfordring at få fjernet den usikkerhed, der ligger og luror omkring virksomhedens fremtid.

KO: Danaher har betydet, at vi har gennemført en række ændringer, f.eks. lean production, som er gennemført i et langt højere tempo, end det ville være sket i tidligere. Det skyldes, at vi har fået en ejer, som både er vækstorienteret og risikovillig. De stiller krav om, at tingene skal ske hurtigere end tidligere, og at de er parat til at sætte de nødvendige ressourcer bag. For øjeblikket er vi på vej ind i Kina, og det sker i et langt højere tempo, end det tidligere ville have gjort.

**Opfatter I det ligefrem som positivt at være med i en global virksomhed?**

CU: Ja, hvis vi kan få den amerikanske konkurrencementalitet samtidig med vores egen samarbejdsmodel, tror jeg, at det bliver sjovt.



Tillidsrepræsentant Christian Uldal: den skandinaviske model er noget, som arbejdsgiverne og fagbevægelsen kunne markedsføre i udlandet.

Så tror jeg, at vi på et eller andet tidspunkt skal have lavet svale-gange udenpå bygningerne, for så vil de komme fra Danahers andre virksomheder for at stå og se, hvordan vi gør.

KO: Som ledelse er det sjovt at have en ejer, som ønsker vækst. Det er også sjovt at have en ejer, som sætter mål. De udfordrer os og diskuterer med os, og det er med til at udvikle vores tanker om, hvad der kan lade sig gøre. Når medarbejderne går ind og forbedrer deres eget arbejde, så oplever de det som spændende og udfordrende, og det bekræfter de overfor os. Hvis vi kan arbejde intelligent med de udfordringer, vi bliver stillet overfor, tror jeg, at vi på længere sigt får en bedre og mere konkurrencedygtig dansk arbejdsplads. Jeg er overbevist om, at det giver en meget mere konkurrencedygtig arbejdsplads – ikke ved at arbejde hurtigere, men smartere.

Får I nogle kompetencer tilført fra jeres amerikanske ejerskab?

KO: Danaher har uddannet nogle folk, som har forstand på og erfaring med mange af de processer, vi skal igennem. Desuden har vi adgang til at hyre nogle af verdens bedste specialister på området. Vi kan også se, hvordan de har løst det på andre virksomheder i andre lande. Og dér får vi hjælp fra andre – det er en fælles læring.





Administrerende direktør i Shell, Fredericia Raffinaderi Arjan van Dijk: Jeg synes, at det danske samarbejdssystem er en styrke. Det tog mig nogen tid at finde ud af, hvad arbejdet i samarbejdsudvalget handlede om, men så snart jeg havde knækket koden, viste samarbejdssystemet sig at være en styrke.

Adm. dir. Arjan van Dijk, Shell:

## "At stå stille betyder at komme bagud"

Shell er repræsenteret i 140 lande. Arjan van Dijk er uddannet kemiingeniør og har arbejdet for Shell i hele sin 21-årige professionelle karriere.

Han startede med at arbejde i 8 år med forskning for Shell, hvorefter hans chef mente, at det var på tide at se den virkelige verden. Arjan van Dijk blev sendt til et raffinaderi i det sydlige Frankrig, og der var han i 4 år. Efterfølgende flyttede han til et raffinaderi i England, og for et par år siden syntes hans chef, at han skulle tage til raffinaderiet i Fredericia.

Arjan van Dijk har i Frankrig og England haft familien med, men nu er børnene i gymnasiealderen, og det ville være for besværligt at omplante dem. Hverdagen former sig sådan, at han er hjemme i Holland 2 ud af 3 weekender. Arjan van Dijk kommer fra en stilling som rådgiver og ikke som leder, og har derfor ikke direkte erfaring med samarbejde, som det f.eks. tager sig ud i et lokalt samarbejdsudvalg.

Hvad er din erfaring med samarbejde på dine tidligere arbejdspladser?

Arjan van Dijk (AvD): Fra min tid i bl.a. Frankrig har jeg erfaring med ringe kommunikation arbejdsgiver og arbejdstagere imellem. Det var i en tid, hvor arbejdsmarkedet i Frankrig var præget af megen uro. Arbejdspladsen var meget hierarkisk, og der var ingen, der gav en ordentlig forklaring på, hvorfor tingene skulle foregå, som de skulle. I England var det et mere ansvarligt forhold, der var mellem arbejdsgiver og arbejdstagere - folk handlede mere modent og velovervejet. Der var også mange diskussioner, men mindre kasten med mursten.



Hvordan er din opfattelse af samarbejdet så på Shell Raffinaderiet i Fredericia?

Det var en ny oplevelse for mig at have overenskomstforhandlinger i april 2004 – det virker helt anderledes end i andre lande. Først og fremmest var der mange formøder, dernæst handlede det om konsensus. Overenskomsterne skal vare 3 år, og det gør forberedelsesarbejdet længere. Der er store konsekvenser af forhandlingerne, og dermed mindre plads til fejltagelser. Her i Danmark har man så at sige tre partnere i en forhandling. Der er lønmodtagerne, arbejdsgiverne, og der er en mulig indgriben fra statsmagten, som kigger over skulderen. Der er fordele og ulemper ved de forskellige systemer.

Har du nogle favoritter i samarbejdsspørgsmål, som du har bragt med dig fra din erfaring?

I det globale Shell søger vi at finde de største talenter, og jeg har en rolle som rådgiver i uddannelsesplanlægning, der skal lede over i ansættelse. Vi ser på ting som kapacitet, dvs. kan folk forstå, hvad tingene handler om. Dette er ikke et problem, da folk stort set er kloge alle vegne. Vi kigger også på folks præstationer, og her handler det ikke bare om at sætte mål for sig selv og opfylde dem, men også at kunne modtage ledelse fra andre. Endelig kigger vi på samarbejdsevner, og når jeg sammenligner danskerne med englændere, hollændere osv. kan jeg se, at danskerne ikke matcher med præstationer og samarbejdsevner. Enten er de får dårlige til at sælge sig selv, eller de tør ikke stille sig op i første række og tage lederskab. De vil hellere stå i anden række sammen med de andre. Derimod har ansatte i salgsløbet ingen problemer i den retning.

Hvad betyder denne tilbageholdenhed i forhold til det internationale samarbejde?

Mine teknikere og ingeniører her på Fredericia Raffinaderi er sikkert fulde af gode ideer. Men når de skal tale med kolleger i Tyskland, Frankrig eller Holland – som er meget åbenmundede – kommer de ikke hurtigt nok ud med deres ideer. Og det er en trussel, når man er med i en verdensomspændende økonomi. Så det er lidt af en

kæphest for mig at spørge, hvordan vi understøtter de ansattes talent, og hvordan vi udvikler deres kompetencer til at arbejde på et internationalt niveau.

For mig er hovedspørgsmålet: Hvordan kan du arbejde sammen med folk udenfor dit eget kulturelle område for at få tingene til at ske i den stor verden.

Og hvad er så løsningen?

Jeg har som sagt arbejdet både i Frankrig og England, og jeg har set skøre mennesker alle vegne. Her er danskere ikke anderledes. Derimod hører jeg meget, at ”sådan gør vi i Danmark, og det er den mest fornuftige løsning”. Dertil siger jeg, at der måske kan være andre ideer, som I kan kopiere og bruge her og nu. Hvis man tager en teske, som ikke kan nå ned til bunden af koppen, vil danskeren lave en plan for at forlænge teskeen i stedet for at spørge, hvad man skal bruge teskeen til. Danskerne bygger ovenpå igen og igen for at forbedre og optimere, hvor de i stedet skulle se det i et større perspektiv og tænke det op fra bunden.

Hvad du forslå, som kan forbedre vores innovation?

Gennem de 2½ år jeg har været her, har jeg oplevet, at man kan vende det til en fordel at bruge den danske konsensuskultur, få alle med til at bygge en vision, lytte til hinanden, og pludselig vil toget køre meget stærkt. Det er en styrke ved det danske samfund. I starten går det meget langsomt med innovationen, men pludselig rykker det virkelig.

Hvordan forudser du det danske arbejdsmarkeds muligheder for at tilpasse sig til verdensøkonomien?

Hvis du ikke kan forandre dig, vil du blive konkurreret ihjel. At stå stille betyder at komme bagud. Jeg oplever tit en modstand mod at lave noget om, som fungerer. Og den holdning kan betyde stilstand. I dag har I hjul af træ, mens konkurrenterne har gummihjul. Måske betyder det ikke, at I kører hurtigere her og nu, men om et par år er konkurrenterne kørt fra jer! Så selvom I har nogle løsninger, som i

dag forekommer sunde og velafprøvede, kan det være nødvendigt at smide dem ud af vinduet og komme videre. Eller løber konkurrenterne med det hele.

### Hvordan influerer dette på samarbejdet i Shell?

Shell er en global organisation, og vi er stærke til standardløsninger. Vi har spildt enorme summer på at alle genopfinder hjulet. I dag går vi efter standardløsninger, som virker i Afrika, Japan, Amerika, Danmark osv. Eftersom det er en standardløsning, er den i starten ikke helt så perfekt, som den I havde før. Det er svært at overbevise medarbejderne om at skulle gå over til den nye løsning.

### Hvordan står det til med samarbejdet på arbejdspladsen?

Styrken ved danskerne er, at de er gode til at arbejde sammen. Svagheden er, at de altid skal gøre det i fællesskab. En anden svaghed er, at de svage medlemmer af gruppen bliver beskyttet af de stærke, og dermed opstår der lommer af dårligt arbejdende medarbejdere i organisationen, som er umulige at få øje på. I England er det f.eks. meget normalt, at hver enkelt driftsoperatør bliver trænet og testet. Hvis han eller hun så dumper, har det konsekvenser. Sådan gør vi ikke i Danmark!

### Hvoraf tror du, samarbejdsformen kommer?

Jeg har selv børn, og da vi var i både Frankrig og England, gik de i en skole, som var meget anderledes end i Danmark. I England bliver du kørt til skole, du ankommer i skoleuniform, og der er en tydelig leder: læreren, som står meget højt i hierarkiet. Der er også en rækkefølge i klassen: hvis du er den bedste, bliver du trukket frem som et eksempel. Gode og dårlige færdigheder bliver adskilt, og det er tydeligt for alle eleverne.

Det er min opfattelse, at alle i det danske skolesystem er meget mere lige, og hvordan finder børnene så ud af, hvad der er rigtigt eller forkert? Det er ikke indbygget i måden, tingene sker på i Danmark. Min konklusion er ikke, at skolesystemet er godt eller dårligt – jeg siger blot, at det er anderledes. Det giver sig udslag i styrke ved at

samfundet er meget homogent; alle hjælper hinanden op til en vis grænse. Når tingene går godt, er systemet uovertruffent, men når det går dårligt, må man spørge sig selv om, hvor åbne I er, og hvor gode I er til at få ideer fra andre.

### Hvordan samarbejder man, når man har et andet modersmål? I har på Fredericia Raffinaderi en tradition for engelsktalende direktører. Hvordan fungerer sproget i hverdagen?

Hvis det er møder af vidtrækkende betydning, bliver møderne holdt på engelsk. Møderne med andre i koncernen er på engelsk. Når jeg går rundt på raffinaderiet, prøver jeg at tale til folkene på dansk – eller på engelsk hvis det er lettere for begge parter. For at få en fornemmelse af, hvad der sker rundt omkring, er jeg nødt til at kunne forstå dansk, og jeg læser det ganske godt. Hvis jeg ser dansk tv eller lytter til radio, forstår jeg det meste af det, ligesom jeg forstår folk, som ikke taler alt for hurtigt. Jeg kan også udtrykke mig i et relativt enkelt dansk. Det er i øvrigt noget, jeg vender til en fordel, for hvis jeg skal udtrykke noget på dansk, må det – på grund af mine begrænsede dansk kundskaber – blive på en ret enkel måde. Derfor er der ingen tvivl om mine udtalelser. Jeg indleder f.eks. altid medarbejdermøder på dansk. Det koster noget forberedelse, men der er aldrig tvivl om, hvad jeg mente. Så mine begrænsede dansk kundskaber er altså både en styrke og en svaghed.

### Hvordan oplever du alt i alt det danske samarbejdssystem?

Jeg synes, at det er en styrke. Det tog mig nogen tid at finde ud af, hvad arbejdet i samarbejdsudvalget handlede om, men så snart jeg havde knækket koden, viste samarbejdssystemet at være en styrke. F.eks. ønskede jeg at lave nogle organisationsændringer med henblik på at skabe noget lederskab, som jeg syntes, at vi havde brug for. Organisationen var meget fald, og jeg syntes, at der skulle nogle flere lag ind, hvilket jo ikke er noget, man bryder sig om på en dansk arbejdsplads. Vi havde en vældig god diskussion omkring dette, og i SU var man enige om, at det skulle vi prøve. På den måde kunne jeg sætte gang i store organisationsforandringer, uden at skabe konflikter af nogen art – det er virkelig en styrke.

På hvilken måde var samarbejdsudvalget konkret en hjælp?

Vi talte om, hvad der ville komme til at blive anderledes, hvordan vi skulle gribe det an, og hvordan det skulle kommunikeres ud på arbejdspladsen. Det ville jeg ikke kunnet have gjort i Frankrig eller England.

Et andet eksempel på samarbejdsudvalgets styrke var, da vi skulle lave en komplet revidering af HR-bogen. Det var ganske tungt stof at skulle igennem, men i SU tog vi de vanskelige emner fra en ende af, lagde emner ud i grupper, og på den måde fik vi indført forandringerne.

Den største force er nok den forståelse, der generelt er med hensyn til arbejdspladsens overlevelse. Som udenforstående skal man lige lære systemet at kende, men det fungerer velsmurt. For nylig skulle vi på grund af et forestående reparationsarbejde have lavet om på turnusplanerne blandt medarbejderne, og det blev taget op i SU. Gennemførelsen skete uden nogen form for gnidninger.

Der findes jo også organer på arbejdspladserne i de øvrige europæiske lande, som ligner samarbejdsudvalgene

Ja, men de er meget formalistiske. Jeg tror, at de danske samarbejdsudvalgs succes bunder i en kombination af det uformelle og det demokratiske sindelag. Hvis jeg ville lave organisationsændringer i f.eks. Tyskland, ville medarbejderne have magt til at sige ja eller nej. Her er det en meget mere konsulterende proces, hvor alle lytter, og hvor ingen har ret til bare at sige nej. Det betyder også, at atmosfæren bliver anderledes, for vi skal jo også efter mødet være her alle sammen. Det er en styrke.

Ser du nogen farer i det danske samarbejdssystem?

Ja, det kan nemt udarte sig til en snakkeklub, hvor vi sidder i nogle timer og hygger os, og det er spild af tid. Derfor er det vigtigt at have nogle rammer for, hvilke emner man kan tage op i SU.



Arjan van Dijk har boet i Danmark siden 2003: Jeg kan også udtrykke mig i et relativt enkelt dansk. Det er i øvrigt noget, jeg vender til en fordel, for hvis jeg skal udtrykke noget på dansk, må det – på grund af mine begrænsede danskundskaber – blive på en ret enkelt måde. Derfor er der ingen tvivl om mine udtalelser. Jeg indleder f.eks. altid medarbejdermøder på dansk. Det koster noget forberedelse, men der er aldrig tvivl om, hvad jeg mente.



Erik Marcussen har været 17 år hos Shell og er operatør i driften. Han er fællestillidsmand og næstformand i SU. Er også næstformand i Hovedsamarbejdsudvalget og er den ene ud af to, som er med i det europæiske SU. På trods af de mange tillidshverv ses han jævnligt i produktionen med en skruenøgle i lommen.

TR Erik Marcussen, Shell Raffinaderiet, Fredericia:

**Globalisering er kommet for at blive – du kan ikke modarbejde den, men du kan påvirke den. Det er meget givende at have et internationalt forum at diskutere globalisering i**

**Erik Marcussen har været 17 år hos Shell og er operatør i driften. Han arbejder med omstilling af produktion til forskellige produkter og overvågningsopgaver. EM er fællestillidsmand for 102 teknikere i produktionen og på værkstederne på 11. år og dermed automatisk næstformand i SU. Er også næstformand i HSU og er den ene ud af to, som er med i det europæiske SU.**

**I det europæiske SU sidder der 37 medlemmer, og man mødes to gange om året. Kom ind i arbejdet med det internationale arbejde fra starten.**

Hvilke emner er på dagsordenen i det europæiske samarbejdsudvalg?

EM: Det vil være lettere at opremse, hvad vi ikke diskuterer!, men globalisering er et gennemgående tema. Udenfor de årlige møder har vi en række arbejdsgrupper, hvor vi mødes med eksperterne, altså medarbejdere indenfor de forskellige arbejdsområder. Vi har 11 arbejdsgrupper med 4-7 medlemmer. Jeg sidder i to grupper: Raffinaderiarbejdsgruppen og Downstream one-arbejdsgruppen (globaliseringsgruppen). Hele downstreamområdet, dvs. raffinaderiproduktion, salg og service, ønsker man fra Shells side at globalisere.

Hvad betyder det, at man vil globalisere disse områder?

EM: Det betyder, at man vil effektivisere sin proces. Det sker ved, at man samler alle inputs fra de forskellige lande og herfra vælger én løsning. Derved er måden, man driver et raffinaderi på i Danmark, principielt den samme som i USA, Australien, Afrika og alle



mulige andre steder. I sidste ende handler det om at styre processer og derigennem spare ressourcer – det er en toptrimning af virksomheden.

I Downstream one-arbejdsgruppen arbejder vi for øjeblikket på at kunne overgå til den standardiserede globaliseringsproces, vi skal igennem. Det indebærer en meget bred vifte af spørgsmål og emner, også fordi det er en international virksomhed, som har alle mulige grene af jobs. Shell er jo en vidtforegrenet virksomhed, og vores forretningsområder omfatter også grøn energi, f.eks. vind og sol. Der er HR-funktion, IT og finans.

Det virkelig spændende ved at arbejde med globalisering er at finde ud af, hvor stor forskel der egentlig er på vores måde at gøre tingene på i dag, og så være med til at diskutere, hvad der skal gøres. Vores SU er på europæisk plan, og vi kan derfor kun påvirke tingene på europæisk plan. Hvis man ønsker at involvere medarbejderne i en virksomhed optimalt, er man nødt til også at arbejde i et internationalt samarbejdsforum.

#### Arbejder I på samme måde i de forskellige europæiske SU'er?

EM: Nej, der er stor forskel på, hvordan samarbejdsudvalgene fungerer i England, Tyskland, Frankrig osv. Der er f.eks. stor forskel på, om medarbejderne er valgte eller udpegede. Nogle af de mest stringente er nok tyskerne. Her udløser et bestemt antal ansatte en medarbejderrepræsentant. I den skandinaviske kultur kører vi også efter nogle normer og regelsæt, men vi er meget mere fleksible. Vi kan godt gå udenfor rammerne og opnå en enighed via en dialog, mens de mere „slår på trommerne” i andre lande.

#### Hvilke områder arbejder dine europæiske kolleger med?

EM: De taler om nøjagtigt det samme som os, og vi var faktisk meget overraskede over at erfare, at de nye EU-lande i øst har de samme bekymringer som os. Jeg havde nok tænkt, at det var nogle andre ting, der lå dem på sinde. Men på samarbejdsområdet er det de samme ting, de har lyst til at diskutere, når vi mødes i det europæiske samarbejdsudvalg.



Raffinaderivirksomhed i Danmark er principielt den samme som i USA, Australien, Afrika og alle mulige andre steder. I sidste ende handler det om at styre processer og derigennem spare ressourcer – det er en toptrimning af virksomheden.

#### Hvilke kulturforskelle har du oplevet?

EM: Der er stor forskel på den måde, hvorpå folk kommunikerer. Nogle sprog opfordrer nok til, at man siger meget mere, end vi gør. F.eks. skal en franskmænd nok bruge 5 minutter på at sige det, du skal bruge 30 sekunder til. Det er der ikke noget forkert i – man skal bare være opmærksom på det. De bruger stor forhistorier og mange fyldord.

#### Hvordan er det med jævne mellemrum at få en ny udenlandsk direktør – bringer de nye ting med i samarbejdsudvalget?

EM: Ja, og det går nok begge veje. Direktøren kommer med nye ideer, og vi har vores måde at gøre tingene på. En tidligere direktør fik f.eks. indført, at funktionærrepræsentanter ikke skulle udnævnes, men vælges. Det var et stort plus, og det forbedrede samarbejdsaftalen.

Det lyder jo forjættende – har I slet ingen problemer med at arbejde internationalt?

EM: Jo, der bliver nogen gange taget nogle beslutninger, som du ikke har nogen indflydelse på, men blot skal implementere. Spørgsmålet er så, hvordan den lokale ledelse vælger at implementere beslutningerne. En god leder vil introducere problemstillingen ved f.eks. at sige, at det er en beslutning, der er taget i Haag, og at de også skal gøre det i de andre europæiske lande. Via vores europæiske samarbejdsudvalg er vi fuldt lige så godt informerede, som vores chef er det – selvfølgelig under fortrolighed. Og det giver en helt anderledes ro, når begge sider kender målet, vi skal blot blive enige om, hvordan vi når derhen. Via dialog kan vi blive enige om tingene, og jeg føler ikke, at det internationale samarbejde har haft nogen negativ indflydelse på det lokale, tværtimod.

**Hvordan er lederne til at kommunikere nye ting ud til de ansatte?**

EM: Jeg synes generelt, at de gør det dygtigt. De har altid været gode til – via dialog med deres ledelse på internationalt plan – at nå frem til nogle løsninger, hvor de måske laver nogle nationale tilretninger, som gør dem tålelige og spiselige. For det er jo netop det, der kan være problemet med globalisering: det, der virker i Asien og USA, er ikke nødvendigvis det, der virker i Europa.

**Nu har vi talt om den nære, europæiske globalisering – har du erfaringer med samarbejde i resten af verden?**

Jeg har selv været med i et globalt projekt, hvor vi skulle standardisere en proces, så man bl.a. kunne udveksle teknikere mellem raffinaderierne. Formålet var, at vi skulle lære af hinanden og hjælpe hinanden ud af nogle problemstillinger, som nogle andre måske har fundet ud af at løse. Jeg var i et team med en amerikaner, en australler, en philippiner, en tysker og en englænder, og det var virkelig interessant. Der er SÅ stor forskel, såvel på ledelsesstil som på lovgivning og på fagforeningens holdning. I Danmark er vi jo meget fleksible i forhold til USA og Australien. Andre steder har de ikke nogen fagforeninger overhovedet. I begge tilfælde løber man tit panden mod en mur, for der er virkelig ting, som bare ikke kan lade sig gøre.

Vi har lige haft et par teknikere i Tyskland for at se, hvordan de løser en konkret problemstilling dér. Vi har også et par teknikere fra England til at arbejde på vores anlæg. De lærer af os, og vi lærer af dem. Det ville aldrig kunne ske i f.eks. Australien eller USA. For hvis der kom en anden og tog værktøjet, ville de andre gå hjem! Det er store kulturelle forskelle at være op imod!

**Hvad arbejder I konkret med i arbejdsgrupperne?**

EM: Jeg sidder her med et referat fra sidste møde i arbejdsgruppen for raffinaderierne. Det er delt op i spørgsmål og svar, og her kan jeg se, at vi har spurgt om, hvorfor man ikke bruger alcylate (additiv til at hæve benzinens oktantal) i stedet for MTB. Vi har talt om biofuel, dvs. hvor meget Shell investerer i området „substantial development“, dvs. bæredygtig udvikling indenfor grøn virksomhed. Vi har spurgt til nogle rygter, der har verseret i Shell om salg af et konkret raffinaderi. Vi er kommet med nogle statements, f.eks. om hvordan organisationsændringer har haft indflydelse på medarbejderstaben. Vi har diskuteret Shells investeringsplaner og talt om strategien på det globale marked.

**Hvad er egentlig ledelsens interesse i at informere om alle disse ting?**

I starten kan man sige, at det med virksomhedsbriller var lidt „træls“ at skulle etablere internationale samarbejdsfora. Det havde været meget nemmere for ledelsen at sige, at nu passer vi blot vores eget. Med tiden har de lært, at der faktisk ligger en stor værdi i at have denne mulighed for at være i dialog med medarbejderne, og det har de meldt helt klart ud. Det internationale samarbejde er gået fra at være et direktiv til at blive en win-win situation.

**Kan man sige, at ledelsen i Shell bruger jer til at forudsige issues, der vil kunne dukke op i fremtiden, og så handler derefter?**

Man kan helt klart tage noget i opløbet. Vi har konkrete eksempler på, at organisationsændringer i dag bliver lavet ud fra en liste, som beskriver, hvad der skal tages højde for. Hvordan skal ledelsen f.eks. informere, hvis de skal flytte arbejdspladser fra ét område til et andet, og hvordan skal de tage vare på medarbejderne. I det internatio-

nale samarbejde kan ledelsen få input og dialog, og det har vist sig at have en stor værdi. Alt i alt betyder samarbejdet, at organisationsændringer på højt plan gerne skulle gå mere gnidningsfrit i fremtiden. Hvis der er imødekommenhed i stedet for lukkethed, vil Shell også meget hurtigere kunne få udført de funktioner, de skal have udført i forbindelse med organisationsændringer. Og hvis det virker, har Shell tjent mange penge

Hvad er det mest givende i det europæiske samarbejde?

EM: Hvor mange andre har et europæisk samarbejdsudvalg med 4 årlige møder, har vi bygget vores europæiske samarbejde op, så vi kun har 2 årlige møder. Desuden har vi nedsat en række arbejdsgrupper, som mødes tit. Vi får stillet de ledere til rådighed, som vi har brug for, og på den måde har vi mulighed for at redegøre for de inputs, vi har fået fra kolleger og andre steder og videregive dem til de øverste direktører i Shell. De kan så spørge os om, hvad de skal være opmærksomme på, hvis der står større ændringer for døren. Det er utroligt interessant og lærende at være med i disse arbejdsgrupper.

Globalisering er kommet for at blive – du kan ikke modarbejde den, men du kan påvirke den. Det er meget givende at have et internationalt forum at diskutere globalisering i.

Ser du ingen trusler i globaliseringen?

EM: Vi er også nervøse – hvem er ikke det - men vi er ikke skræmte. Nu er vi så heldige, at vi har en pipeline fra oliefelterne i Nordsøen direkte ind på raffinaderiet i Fredericia. Derfor er det ikke sandsynligt, at det ville kunne betale sig at sende olien med skib til f.eks. Kina for at raffinere den og derefter returnere den. Tilmed er det en meget stor investering at opføre et raffinaderi. Derfor ser vi nok ikke på globalisering på samme måde, som andre industrivirksomheder gør. Vi bliver hele tiden sammenlignet med alle de andre raffinaderier i verden. Vi bruger færre medarbejdertimer pr. produktionsenhed, men er til gengæld mere løntunge.



Dialog og åbenhed præger det internationale samarbejde i Shell. Det kommer også til syne i Fredericia Raffinaderi, hvor de kæmpe tal dagligt minder ansatte og forbikørende antallet af dage siden sidste arbejdsuheld.



Et flag er smukkest i modvind: Gennem mange år er virksomheden ADP Dealer Services Nordic via opkøb gået fra den ene udenlandske ejer til den anden. Sidste køb skete, da det amerikanske ADP i 1996 købte selskabet af det store amerikanske selskab AT&T. I dag er der tale om en velkonsolideret virksomhed med 179 ansatte i Norden, heraf ca. 150 i Vejle.

Fungerende formand for SU, personalechef Kurt Nørgaard, og næstformand, TR Per Robert Nielsen, ADP Dealer Services Nordic om at være en amerikanskejet international virksomhed:

## Amerikanerne handler efter regler, mens vi i Danmark overbeviser hinanden med argumenter

Gennem mange år er virksomheden ADP Dealer Services Nordic via opkøb gået fra den ene udenlandske ejer til den anden. Sidste køb skete, da det amerikanske ADP i 1996 købte selskabet af det store amerikanske selskab AT&T. I dag er der tale om en velkonsolideret virksomhed med 179 ansatte i Norden, heraf ca. 150 i Vejle. ADP er amerikansk ejet, men har på trods af dette fået lov til at beholde sit danske særpræg. Det ses f.eks. ved, at virksomheden har en kollektiv ledelse.

Hovedforretningsområdet er it-systemer til automobilindustrien (forhandlernet og importører) i Europa, og i Danmark sidder ADP på næsten 60% af markedet. I Vejle residerer både den europæiske udviklingsafdeling og den nordiske salgs- og supportafdeling. ADP har en kollektiv skandinavisk ledelse på 6 personer. Der er en øverste chef med ansvar for Benelux og Nordic, men hans besøg begrænser sig til 2-3 dage om måneden.

Hvordan er det samarbejds-mæssigt at være underlagt et amerikansk moderselskab?

Kurt Nørgaard (KN): Rent samarbejds-mæssigt betyder det overhovedet ikke noget. Vi får ikke noget fra dem. De ved, at der eksisterer lokale regelsæt på de områder, og de betragter samarbejdsspørgsmål som noget lokalt.

Jeg troede, at fordelene ved at være en global virksomhed netop var, at man kunne have nogle fælles politikker?





På en stille villavej i Vejle ligger en stor bygning, som engang midt i 1980'erne husede ikke mindre end 500 ansatte og en række store mainframeservere. Virksomheden har åbne kontorlandskaber. Det var på mode i 1970'erne – og det er igen kommet på mode. I arkitekturen afspejles også en gammel internationaliseringsdrøm: møderummene hedder Rom, Milano, Paris, London osv. Kursuslokalerne har de ikke mindre prætentiose navne Oxford, Cambridge og Berkeley.

KN: Sådan forholder det sig også på nogle områder. Personalecheferne mødes en gang om året i tre dage. Her bliver vi så "indoktrineret" i tre dage af den ansvarlige for HR worldwide, og hvert lands HR bliver præsenteret. Men man betragter det som noget lokalt. Da jeg læste organisationsteori, var meget af det amerikansk, men vi bruger det ikke meget i Europa.

**Kollektiv ledelse er vel heller ikke noget udpræget amerikansk?**

KN: Nej, men deres problem er, at vi gennem de sidste to år har skabt et kæmpe overskud, så det er svært for dem at modbevise, at det fungerer. Vi har ganske vist en belgisk direktør, men man har konkluderet, at det samarbejde, som fungerer mellem ledelse og medarbejdere, er så godt, at man ikke vil blande sig i det. Hvis vi ikke tjente penge, er jeg sikker på, at piben ville få en anden lyd.

Måske kunne amerikanerne generere et endnu større overskud ved at bruge en mere hierarkisk ledelsesstruktur?

KN: Ja, men det er vi ikke så meget for i Skandinavien. Der er flere ting, der adskiller os. F.eks. har jeg haft nogle vældige diskussioner med vores amerikanske chefer, som ikke kan forstå, at man ikke bare kan tage folk ind og ud af virksomheden. Det kan vi ikke, fordi vi har et regelsæt med opsigelsesregler, og desuden ville virksomheden få et forfærdeligt dårligt ry, hvis vi gjorde det. I USA har man 14 dages opsigelse, uanset hvor længe man har været ansat.

Per Robert Nielsen (PRN): Jeg kan give et eksempel, som mange kan relatere sig til, nemlig Microsoft. De har ca. 55.000 ansatte i deres hovedkvarter i Seattle, men heraf er de 35.000 ansat på dagkontrakter, altså som vikarer. Og de ryger ind og ud af virksomheden. Desuden har de ikke alle de goder, som de fastansatte har, f.eks. aktieoptioner, sygesikring, skole- og collageordninger. De er nemme for Microsoft at håndtere, for de kan sige til medarbejderne, at hvis de ikke makker ret, er det ud af vagten! Sådan plejer vi ikke at behandle folk i Danmark.

KN: Amerikanerne mener, at deres regler burde gælde i hele verden, men vi sidder som en stopklods og sørger for, at aftalerne på arbejdsmarkedet bliver overholdt.

**Respekterer jeres amerikanske moderselskab også samarbejdsorganerne i de øvrige europæiske lande?**

KN: Der er stor forskel på den nordiske del af EU og så middelhavs-EU. Jeg bragte i vores europæiske forum op, at der var kommet en nu EU-lov i forbindelse med APV (Arbejds Plads Vurdering). Hvis vi skulle leve op til det i Danmark, skulle vi have nye skriveborde, så folk kunne skifte arbejdsstilling. I første omgang ville amerikanerne slet ikke acceptere, at der var en EU-lov. På vores kontor i Bruxelles kendte man ikke til loven, og jeg har efterfølgende diskuteret emnet med min franske og min italienske kollega, og de har ikke tænkt sig at indføre den.

Er der nogle sanktioner, hvis de ikke overholder lovene?

KN: Hvis deres respektive regeringer ikke bakker loven op, tror jeg ikke, at der er nogen sanktioner. Alt i alt er der meget forskellige regler fra land til land. I Sverige har man f.eks. 36 måneders opsigelse.

PRN: I Danmark er der jo heller ikke tale om lovgivning, men om frivillige aftaler mellem arbejdsmarkedets parter. Det er forskelligt, ikke bare fra Sydeuropa, men også i forhold til Norge og Sverige.

Hvordan får I kommunikeret jeres ønsker ud til moderselskabet?

PRN: Arbejdsgiver og arbejdstagere udnytter hinanden til at komme igennem med vores ønsker.

KN: Jeg kan sige til moderselskabet, at tillidsmanden siger sådan og sådan, og så går det igennem. Hvis vores sikkerhedsrevision siger, at der skal en firewall til for at holde sikkerheden højt nok, er det nok at henvise til revisionsrapporten, så går finansieringsansøgningen også glat igennem.

Er det forskellen på den danske og den amerikanske samarbejds måde, at vi i Danmark overbeviser hinanden med argumenter, mens amerikanerne handler efter regler?

KN: Det gode ved den danske model er, at hvis der er et problem under opsejling, kan jeg sætte mig sammen med Per, og vi kan blive enige om en løsning på problemet. På baggrund af løsningen, kan vi lave en aftale, som vi begge er tilfredse med. Hvis Per synes, at vi fra ledelsens side bevæger os for langt ud på kanten af, hvad ham mener er acceptabelt, kontakter han også mig, og vi får en snak om det. Sådan løser vi problemerne i dagligdagen.

Har I erfaringer med andet fra tidligere?

KN: For mange år siden var virksomheden gennem en rekonstruktion, og her lavede man på samarbejdsområdet nogle gevaldige fodfejl ved at undlade at tage SU med på råd – eller først informerede

SU, når tingene var sket. Det var i slutningen af det daværende JDC Datas (tidligere ejer, red.anm.) storhedstid. Ved den lejlighed erfarede man, at det var bedre at løse problemerne i dialog, end at lade det køre op i en spids.

Hvad er så det positive ved at være ejet af et amerikansk moderselskab?

KN: Virksomheden har kørt rigtig godt, efter ADP overtog selskabet. Der er meget fokus på forretningsudvikling og strategi. ADP er som organisation opstået i Europa på baggrund af opkøb, og derfor findes der mange forskellige systemer i de europæiske lande. For mange år siden udviklede vi her hos ADP i Vejle et dealer-/managementsystem, Dracar+ til autobranche. Vi har været så heldige, at det produkt har vist sig at være så godt, at det fremover skal være hovedproduktet også i de andre europæiske afdelinger.



Hos ADP Nordic Dealer Services udnytter arbejdsgiver og arbejdstagere udnytter hinanden til at komme igennem med deres ønsker overfor den amerikanske ejer

Udvikler I også til det amerikanske marked?

KN: Nej, men vi har hjulpet amerikanerne i forskellige sammenhænge.

PRN: Det skyldes også, at dealer-service i USA er noget helt andet end i Europa. Hele den amerikanske it-systempark er mere gammeldags end vores.

KN: Da vi hjalp dem med nogle internetservices, fandt vi ud af, at de slet ikke er nået så langt i USA, som vi er i Europa. Den overordnede netværksstruktur i det amerikanske marked er meget mere gammeldags. I Danmark har vi en knaldgod infrastruktur, selv til vores hjemme-pc'er har vi højhastighedsnetværk. I USA kører de stadig meget med modems, og bl.a. derfor har de så mange problemer med hackere, for de kan ikke have firewalls på samme måde, som vi kan.

Hvad har I aktuelt oppe i SU for tiden?

PRN: Hjemme-pc ordning og rygepolitik. Vi har også haft outsourcing af programmering til Indien som diskussionspunkt. Her talte vi i SU om, hvad der skulle ske, hvis projektet faldt godt ud. Det gjorde det dog ikke, for inderne har slet ikke den forretningsmæssige forståelse, der skal til for at udvikle programmer som vores.

KN: Vi har haft et enkelt projekt, som vi har søgt at outsource til Indien, men det giver problemer. De kender ikke hele flowet fra indskrivning af bilen på værkstedet til du får bilen tilbage, og fakturaen tilsendt. Vi har draget den erfaring, at forståelsen for den vestlige forretningskultur er for lille til, at de kan påtage sig programmeringen. De kan lave nogle afgrænsede tekniske stumper, men kommer til kort ved forretningsmæssig programmering. Og dette på trods af, at vi adskillige gange har haft flere medarbejdere i Indien, og at inderne har været her i længere tid.

PRN: Jeg var meget på vagt overfor denne outsourcing, men det har vist sig ikke at være en trussel i overskuelig fremtid. Hvis det skal

lykkes, skal man lave en meget stor projektbeskrivelse for at løse et meget lille projekt. Så stor, at man lige så godt kunne have lavet hele programmeringen med det samme.

KN: Det er vores erfaring, at projekterne skal beskrives ud i de mindste detaljer.

Er det interessant at være en del af en globaliseret virksomhed?

PRN: Jeg tror, at vi på mange områder har haft glæde af et firma, som satser europæisk. Vi har købt os ind i Spanien og Portugal og har snart hele vesteuropa som marked. Med et velfungerende spansk system, er vejen til Sydamerika ikke lang. Vejen til det gamle Øst-europa er heller ikke lang – der mangler blot en ordentlig infrastruktur med netforbindelser.

Hvilke råd vil I give danske virksomheder, som skal arbejde internationalt?

PRN: Begge sider skal være enige om, at det skal være et samarbejde. Hvis f.eks. informationspligten ikke er på plads fra starten, er der ingen gensidig respekt, og så begynder man at opbygge mistillid til hinanden.





Personaledirektøren og tillidsrepræsentanten hos VVS-grossisten Brdr. Dahl er enige om, at den franske overtagelse af virksomheden har øget kompetencerne og givet et positivt udbytte for alle.

Maja Clausen er personaledirektør for hele Brdr. Dahl i Danmark. Er medlem af koncern-SU og de fleste lokale SU'er.  
Claus Olsen er medlem af SU og tillidsrepræsentant for alle HK-ansatte.

## Brdr. Dahl om deres franske overtagelse: De vil noget med os, og de ved, hvad de taler om

**Brdr. Dahl beskæftiger 1.000 ansatte i Danmark. Virksomheden blev etableret i Danmark i 1866, og er i dag en stor aktør på danske, svenske, norske - og nu også polske marked. I 1987 blev Ratos-koncernen enejer af Brødrene Dahl gennem selskabet Dahl International AB.**

**Dahl International blev i april 2004 del af den store, franske industrikoncern Saint-Gobain, som især er stærkt repræsenteret i Europa, men som også har aktiviteter i den øvrige verden.**

Hvad var baggrunden for, at I blev opkøbt af det franske Saint-Gobain?  
Maja Clausen (MC): Det var slet og ret et opkøb. Brdr. Dahl er en skandinavisk organisation, som er repræsenteret i Danmark, Norge, Sverige, Finland og Polen, og vi var ejet af et finansieringsselskab. De solgte hele Dahl-koncernen med 3.400 medarbejdere videre til Saint-Gobain Building Distribution.

Hvordan fik medarbejderne information om salget?

Claus Olsen (CO): Det var først oppe i SU, hvor vi blev informeret om overtagelsen, økonomien, organisationen osv. Dernæst kom der opslag op på fabrikken, og der blev sendt e-mails rundt til dem, der havde adgang hertil.

Hvordan var kollegernes reaktioner på opkøbet?

CO: Alle kendte lidt til Saint-Gobain via f.eks. Isover, og det kom ikke til at betyde fyringer eller omstruktureringer.



MC: I forhold til da vi var ejet af EQ10, som var et rent finansieringsselskab, har Saint-Gobain en reel interesse, for de har planer for og vil lave vækst sammen med os.

Hvordan ser Saint-Gobains samarbejdssystem ud i forhold til det danske?

MC: I starten mærkede vi ikke noget, men for nylig fik jeg en henvendelse fra et medlem af den delegation, som varetager Brdr. Dahl i forhold til hovedkvarteret i Paris. Han bad os om at sende en af vores fællestillsidsmænd til Paris. Han skal deltage i et kursusforløb, hvor man i fællesskab skal arbejde med samarbejdsrelationerne landene imellem. Så det er helt sikkert, at de vil noget med samarbejdet. I øvrigt er vi blevet underlagt nogle langt skrappe sikkerhedsbestemmelser end de danske, og vi bliver målt på dem.

Vil I fra medarbejderside blive hørt lige så meget, som I blev i det danske?

CO: Det er vi allerede blevet – specielt på sikkerhedsområdet er de meget omhyggelige.

Hvad er udfordringerne ved at arbejde med franskmændene?

CO: Den første udfordring fik vi meget hurtigt, da vi fik pålagt en rygepolitik. Det var lidt overvældende at få sådan et forbud præsenteret, men takket være et godt SU-arbejde er den nye rygepolitik blevet solgt godt overfor medarbejderne. Det blev indført på godt 3 måneder og fungerer rimeligt imponerende.

Havde Saint-Gobain erfaring med det danske marked, da de opkøbte Brdr. Dahl?

MC: Det havde slet ingen erfaringer med det danske eller nordiske marked, og det var baggrunden for, at de ønskede at købe sig ind på markederne her. De har til gengæld stor erfaring med opkøb af virksomheder i andre lande.

Har I oplevet kulturforskelle i samarbejdet med franskmændene?

MC: Vi er ikke blevet fransk præget. Det er min oplevelse, at vi kan



Det nye franske ejerskab stiller store krav til Brdr. Dahl i Norden. Sikkerheden skal være i top, og der er indført rygepolitik.

tage det gode fra dem. De er så internationale, og vi kan blive langt bedre på mange områder.

Internationalisering betyder altså både nogle skrappe normer inden for alle områder og en øget professionalisering af virksomheden?

CO: Ja, bestemt.

MC: Det tror jeg virkelig, at vi får glæde af. Vi får også muligheden for at komme til udlandet og møde andre kulturer, og det kan berige os som mennesker og på det faglige plan. Da vi f.eks. skulle indføre nogle skrappe sikkerhedsbestemmelser, behøvede vi ikke at opfinde beskrivelsen fra bunden, vi kunne hente og bearbejde den franske.

Var der ingen utryghed ved det udenlandske opkøb?

CO: Jeg har ikke hørt noget fra kollegerne. Vores hidtidige ejere var jo et finansieringsselskab, som havde opkøbt os med henblik på at sælge os og tjene penge på det. Derfor var de fleste medarbejdere jo forberedt på, at et opkøb ville komme.

MC: Jeg tror også, at deres professionelle måde at håndtere købet på har været med til at fjerne usikkerheden. Desuden har vores ledelse været gode til at informere på et ordentligt plan. Nu efter et år kan vi se, at de nye ejere har holdt, hvad de lovede. Der har ikke været nedskæringer eller fyringer. Tværtimod har vi oplevet, at de har ønsket at *bruge* os. De er hurtige i vendingen og har en åben informationsstruktur. For en måneds tid siden havde vi møde i vores koncern-SU, og her var det ingen, som havde ønsket at diskutere det franske ejerskab. Indirekte tror jeg, at det franske ejerskab har givet en større sikkerhed her i koncernen. De vil noget med os, og de ved, hvad de taler om.



Mellem disse to fotos ligger der en verden til forskel i forståelsen af samarbejdsprocesser. Det gamle Berlingske Officin var præget af at være en konfliktstruktur, mens det nye bygger på et tæt samarbejde medarbejdere og ledelse imellem.



Koncerndirektør Lasse Bolander og tillidsrepræsentant Diana Lorentzen, Berlingske Tidende / Orkla Media

## Orkla har vist os, at I stedet for at have en konfliktstruktur, kommer man meget længere med en samarbejdskultur

Det Berlingske Officin blev i 2000 overtaget af Orkla Media. Det skete på et tidspunkt, da koncernen i Pilestræde var gået i gang med en divisionalisering af virksomheden. Det nye norske ejerskab har forstærket de processer, der var sat i gang, og det har på samarbejdsområdet betydet, at man i de divisionaliserede virksomheder er kommet tættere på hinanden samtidig med at man er blevet medlem af en international „familie“. Orkla har som koncern tre kerneområder: Mærkevarer, Kemi og Finansielle Investeringer. Under Mærkevarer findes bl.a. Orkla Media, som ejer Det Berlingske Officin i Danmark.

I Danmark ejer Orkla f.eks. Odense Marcipanfabrik og Den Gamle Fabrik. Berlingske er den største Orkla-aktør på det danske marked, og derfor repræsenterer Berlingskes SU-repræsentant tit de andre i internationale samarbejdsorganer.

Diana Lorentzen er tillidsmand for de administrativt ansatte og har siddet i SU siden 1985. Sidder i Berlingske Tidendes SU og i Orkla IFR (Internationale Faglige Repræsentantskab) og ESO (Europæisk Samarbejde).

Lasse Bolander er på fjerde år koncerndirektør i Det Berlingske Officin og dermed bestyrelsesformand i en række virksomheder. Han har det tværgående ansvar for HR-funktionen i Det Berlingske Officin.

### Hvordan fungerer det daglige SU-arbejde i dag?

Lasse Bolander (LB): I Det Berlingske Officin har man lavet et koncernudvalg med repræsentanter fra alle virksomheder i koncernen. Formelt set sidder der både en repræsentant fra medarbejderside og arbejdsgiverside, men i praksis er det blevet sådan, at det er medarbejderrepræsentanterne, der kommer til møderne og mødes med koncerndirektionen. Koncernudvalget har nu eksisteret i ca. tre år, og her diskuterer vi de ting, som går på tværs af selskaberne, og det er primært information om forretningen som *helhed*. Vi har ikke ret mange forretningspolitikker, som går på tværs af de enkelte selskaber. Vi har i koncernudvalget taget initiativ til at lave en SU-konference, hvor vi har inviteret SU'erne fra alle selskaberne. Formålet var at finde ud af, hvordan vi kunne få samarbejdet til at blive bedre i virksomhederne. De konkrete problemer og konflikter løses i de enkelte selskaber.

### Hvilke organisatoriske ændringer skete der på SU-området i forbindelse med Orklas overtagelse af Det Berlingske Officin?

LB: Orkla har en meget lang tradition for samarbejdskultur, hvori- mod vi måske kommer fra en konfliktkultur, hvor medarbejdere og ledelse stod på hver sin side af hegnet. Det betød, at hver gang der var et problem, blev det meget hurtigt til en konflikt.

### Var det noget som divisioneringen løste op for?

LB: Med divisionaliseringen blev der sat øget fokus på de problemstillinger, der var i hver enkelt virksomhed. Problemet var tidligere, at man havde en skæv struktur. I København arbejdede Berlingske Tidende, BT, Weekendavisen og trykkeriet tæt sammen, men de jyske virksomheder kørte deres eget løb. Fra ledelsens side ønskede vi, at hver virksomhed skulle være sig selv, og på den måde blev det halvcentrale SU-arbejde også decentraliseret. Så fundamentet for den nye samarbejdsstruktur blev skabt, før Orkla overtog koncernen. Men Orkla har vist os, at i stedet for at have en konfliktstruktur, kommer man meget længere med en samarbejdskultur.

### Hvordan kommer samarbejds-kulturen til udtryk?

Diana Lorentzen (DL): Den bedre samarbejdskultur er et resultat af større åbenhed, end vi har været vant til. Fra gammel tid var vi vant til, at i underudvalgene skete beslutningerne, men i SU der skændtes man. Da jeg kom ind i SU-arbejdet kunne et møde tage 4-5 timer, og jo flere øl der kom på bordet, desto mere skændtes man. Langsomt blev det ændret, og de sidste møder har det taget et par timer, og det er passende.

LB: Der er ingen tvivl om, at det fra gammel tid var en tradition, at jo mindre man kunne orientere og fortælle medarbejderne, jo bedre var det. Orkla har vist os, at jo mere åbenhed man udviser, jo mere man informerer og kommunikerer, jo bedre bliver beslutningerne, og jo mindre konfliktfyldt bliver hverdagen. Desuden havde man den holdning, at ethvert forsøg på samarbejde med medarbejderne kunne man lige så godt opgave, for det ville alligevel ikke kunne lykkes.

### Det er jo komisk, når man tænker på, at det er et nyhedshus!

LB: Ja, det har været en udfordring at få fjernet den gamle skole alle steder. Det har også været en udfordring i nogle af de nye virksomheder overhovedet at få etableret et SU. Det skyldes, at der på den ene side er en ledelse, som er motiveret for samarbejde, og på den anden side en gruppe unge medarbejdere. Fra koncernudvalget preser vi på ved at sige, at der er nogle regler på samarbejdsområdet, og at de skal se at få et lokalt SU etableret. På et eller andet tidspunkt vil alle virksomheder ryge ind i problemer, og så er det en fordel at have en veletableret struktur, hvor man kan løse dem. Når det går godt, behøver man jo ikke noget SU – så løser man jo tingene i hverdagen.

### I blev for nogle år siden overtaget af Orkla – blev du som repræsentant for ledelsen taget i skole?

LB: Nogle af vores medarbejdere er blevet placeret i samarbejdsorganer højere oppe i systemet, men ellers er det et spørgsmål om at



ånden i Orkla er sådan. Jeg opfatter det bare som en mere moderne måde at drive virksomhed på. Vi var nok på et eller andet tidspunkt nået til samme resultat, men det ville have taget længere tid. På den måde var det rart at få en ejer, som var vant til den åbenhed, og som dermed kunne dokumentere, at det virker. Det nye ejerskab var også en god anledning til at smide den gamle ledelsesstil over bord.

DL: Der er kommet en stor åbenhed i koncernen. Den kom først til København og senere til Jylland, og mine kolleger synes, at det er et stort plus. Tidligere var det mest os i København, som vidste hvad der skete i Det Berlingske Officin.

Hvordan mærker I ellers at være med i en stor nordisk organisation?

DL: Vi sidder både i bestyrelsesarbejde og samarbejdsudvalg med nordmænd. Desuden er vi med i europæisk samarbejde. I Orkla IFR (Internationale Faglige Repræsentantskab) er jeg med i et arbejdsudvalg, som har formøder i forbindelse med bestyrelsesmøder i Orkla. Vi har også møder, hvor vi taler om, hvordan det er i de forskellige virksomheder. Når Orkla opkøber virksomheder, bliver de kontaktet af den hovedtillidsvalgte, som tager ud og besøger dem og byder dem velkommen i Orkla.

Hvilke emner behandler I i Orkla IFR (Internationale Faglige Repræsentantskab)?

DL: Den øverste ledelse kommer og hilser på tillidsrepræsentanterne, og denne kontakt er noget, man lægger stor vægt på fra Orklas side. De fortæller om organisationen og dens økonomi, og så har tillidsfolkene mulighed for at fortælle om, hvordan det går i deres virksomhed. Her har vi også mulighed for at stille spørgsmål. Om aftenen er der middag sammen med direktionen. Emnerne kan f.eks. være, hvorfor man ikke kan sælge gul ketchup i Østrig, eller hvorfor der i en virksomhed er en dårlig ledelse. Til vores årsrapport indrapporterer hvert land om, hvad der er sket siden sidst. I Orkla Media laver de også en rapport om, hvad der sker på Berlingske osv.



Koncerndirektør Lasse Bolander: Det var rart at få en ejer, som var vant til den åbenhed, og som dermed kunne dokumentere, at det virker. Det nye ejerskab var også en god anledning til at smide den gamle ledelsesstil over bord.

Hvordan fungerer Orkla-samarbejdet i hverdagen?

DL: De danske virksomheder, jeg kommer ud til, ser meget op til Orkla. Og når jeg kommer ud, er jeg jo Orklas repræsentant, og det er jo noget helt nyt. Det er nok noget, man ser mere op til i virksomhederne i den øvrige del af landet end her i Det Berlingske Hus.

Når de ringer fra Orkla i Norge, forventer de nærmest, at man smider, hvad man har i hænderne og flyver op til dem med det samme. Af og til afholder vi også telefonmøder på norsk i flere timer. Det bryder jeg mig ikke om, for det er svært at vurdere, hvornår man skal bryde ind, når man er 10-15 personer, som deltager. Jeg ved heller ikke altid, hvem der er med i telefonmøderne, så det er rarere at mødes ansigt til ansigt, så man kan se, hvem man forhandler med.

Stiller Orkla bestemte krav til samarbejdet på virksomheden?

LB: Nej, hvis man kan tale om, at de stiller krav, så er det et generelt

krav om, at man samarbejder og informerer. De ved godt, at de ikke kan tage en norsk model og tvinge os til at bruge den – de har respekt for den nationale kultur og lovgivning.

DL: De sætter også pris på, at ledelsen er synlig.

Hvad mener I er fordele og ulemper ved at være med i en udenlandsk koncern?

DL: I starten var det lidt underligt at være ansat i en koncern, som også producerede Carlsberg øl. Vi jokede lidt med, at jo flere øl vi drak, desto flere penge kunne vi tillade os at tabe på aviserne! Det gik jo ikke godt for aviserne, og hvis Orkla ikke havde opkøbt os, var det ikke sikkert, at vi ville have siddet her i dag. Hvis det så ikke var Orkla, som havde købt os, var det sikkert blevet en anden, og i det regnskab er Orkla nok ikke den værste aktør at blive købt af. Sådan er opfattelsen blandt de kolleger, jeg har talt med.

LB: Det er grundlæggende en fordel for os at være ejet af en virksomhed, som ved, hvad det vil sige at drive en medievirksomhed. Det er ikke 100% forretning, for der er også elementer som redaktionel frihed, uafhængighed og kreativitet. Hvis man ikke forstår det, tror jeg man bliver skuffet. Nordmændene har drevet medievirksomhed i 25 år, og de ved, at det er noget specielt. For nylig er der også lavet nogle journalistiske principper, som stadfæster, at vi er uafhængige. Det betyder, at vi godt kan skrive en historie i Berlingske Tidende om, at gul tomatketchup går dårligt i Østrig, selv om det er en Orkla-virksomhed, der producerer. Orkla er meget professionelle, og de ved, at det ikke skal give repressalier. Hvis vi var den første medievirksomhed, som var kommet ind i Orkla, havde jeg været bekymret, men de var i forvejen en medievirksomhed. At Orkla har en international erfaring, tror jeg også er et gode, for jeg tror, at det i fremtiden er svært at forestille sig nogen, der kun interesserer sig for ét land. Der er det en fordel at være medlem af en familie, der er lidt større.



Tillidsrepræsentant Diana Lorentsen: Når de ringer fra Orkla i Norge, forventer de nærmest, at man smider, hvad man har i hænderne og flyver op til dem med det samme.

Hvilken rationalitet er der i at arbejde hen over landegrænserne?

LB: Det ligger ikke så meget i det redaktionelle, men derimod i ting som IT, indkøb, konceptudvikling. Vi lancerede Urban som en gratisavis her i Danmark. Hvis Orkla får lyst til at gøre det i et andet land, er der masser af erfaring at trække på.

Har I selv brugt disse internationale fordele?

LB: Ikke så meget endnu. Vi har brugt meget tid på at standardisere alle mulige ting, og så er det logisk for os at kigge ud over landegrænserne. Der er f.eks. ikke nogen grund til, at vi har ét redaktionelt system i Danmark, og de har et andet i Norge og et tredje i Polen. Vi kunne ligeså godt have ét fælles, der kører på én maskine et eller andet sted i verden.

Uffe Gardel, TR i Berlingske Tidende / Orkla Media:

## Vi er vældig glade for at være blevet opkøbt af Orkla

**Uffe Gardel har været ansat i 1987. Medlem af SU 1991-97 og fra 2000 og frem. Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i DBD i 1999. Sidder i dag i Det Berlingske Officin og i Orkla Medias bestyrelser som medarbejdervalgt.**

**Tilbage i 1990'erne var der ét stort SU, som dækkede 1.300 ansatte, to dagblade, Weekendavisen, et ugeblad, Scanpix og et trykkeri. Det var et stort og sammensat organ med 20-25 medlemmer.**

Hvordan vil du karakterisere samarbejdsforholdene i 1990'erne?

UG: Det var svært at kalde det et samarbejde overhovedet – det var helt atomiseret. Samarbejdsudvalget var stort og bredt sammensat. Der sad trykkere, litografer, funktionærer, journalister, mellemledere og chefer. Det var hæsligt, og ånden på møderne var formel og aggressiv. Det var præget af, at de forskellige faggrupper havde en meget forskellig indstilling til samarbejdet. Bordopstillingen ved møderne var typisk, at ledelsen sad i den ene ende af bordet og de timelønnede i den anden. Midt imellem sad ledelsen og funktionærene. Samarbejdet var frem til divisionaliseringen af "huset" i år 2000 præget af konflikter de ansatte imellem og mellem de ansatte og ledelsen. Her opdelte man selskabet i selvstændige aktieselskaber, som skulle have forretningsmæssige forbindelser med hinanden. Det betød, at serviceselskaberne blev udskilt i selvstændige selskaber, og bladene og billedbureauet Scanpix blev delt ud i selvstændige selskaber.

Hvordan blev I som medarbejderrepræsentanter informeret?

UG: Det mest velfungerende var et underudvalg, som hed regnskabs- og budgetudvalget, hvor der sad et medlem for hvert område



Det Berlingske Officin er under det norske ejerskab blevet en åben medievirksomhed drevet efter moderne samarbejdsprincipper.



sammen med koncernens økonomichef. I dette forum fik i grundig information om koncernens økonomi – næsten på bestyrelsesniveau – i det omfang, at informationen forelå. Det var nemlig et problem med den tidligere koncernstruktur, at man ikke havde profitcentre. Alt gik ind og ud af én stor kasse, og hvis man f.eks. trak et bilag på en pc frem af regnskaberne, ville det kræve detektivarbejde at finde ud af, hvilken af aviserne den stod på. Ledelsen forsøgte at lave nogle skyggeregnskaber for at kunne se, hvad vi f.eks. tjente eller tabte på BT, men det var nærmest kvalificerede gæt.

**Hvordan blev ideen om divisionalisering af virksomheden modtaget?**

UG: Det var meget kontroversielt, og det var udelukkende journalistklubben, som støttede forslaget. Der var skepsis i aktionærkredsen og hånlatter fra de øvrige faggrupper. Men journalistklubben støttede det, for vi kunne se, at det ville give en større gennemsigtighed i koncernens samlede pengestrømme. Blandt journalisterne var der en opfattelse af, at vores trykkeri var omkostningsineffektivt, og at de øvrige aktiviteter betalte for et dyrt trykkeri. Det viste sig, at vi på dette punkt havde ret, og det har bl.a. udmøntet sig i, at der i løbet af de sidste 3½ år er forsvundet over 800 arbejdspladser i koncernen. Det er sket i alle afdelinger, men især i den tekniske produktion.

**Hvordan fungerer jeres samarbejdssystem i dag?**

UG: Samarbejdskulturen i Det Berlingske Hus er totalt forandret i forhold til for 4-5 år siden, og det er både ledelsens og medarbejdernes fortjeneste. Tonen er uformel og konstruktiv. Der er sket en personudskiftning på begge sider af bordet, og vi har i dag en ledelse, som lægger vægt på diskussion og dialog, og som derfor fører en meget åben informationspolitik. Det gælder for hele koncernen, og er bl.a. et resultat af, at vi blev købt af Orkla. Orkla havde en holdning til en mere åben koncernpolitik end den vi havde, inden vi blev opkøbt, og det tog et stykke tid for ledelsen på alle niveauer at vænne sig til det, men det har de gjort. Det er mit indtryk af medarbejderne i Berlingske Tidendes SU bliver informeret på samme niveau om økonomien som bestyrelsen, og ledelsen lægger vægt på diskussion og dialog.



Tillidsrepræsentant Uffe Gardal: Samarbejdskulturen i Det Berlingske Hus er totalt forandret i forhold til for 4-5 år siden, og det er både ledelsens og medarbejdernes fortjeneste. Tonen er uformel og konstruktiv.

**Hvad har Orklas overtagelse af Det Berlingske Officin betydet for samarbejdet i huset?**

UG: Omkring overtagelsen oplevede vi det som medarbejdere sådan, at informationsniveauet i Orklas samarbejdsorganer var betydeligt højere, end vi var vant til i Det Berlingske Officin. I en overgangsfase fik vi mere at vide om vores egen virksomhed, når vi var i Norge end hjemme. Det holdt op, da vores koncerndirektion fandt ud af at sætte et samarbejde i gang og forøge kvaliteten og mængden af informationer. Det Berlingske Officin var i sit udgangspunkt en gammel, traditionel patriarkalsk virksomhed, som var præget af industrikultur, og det var et udgangspunkt, som det var vanskeligt at få et godt samarbejde ud fra. Vi har i dag bevæget os meget langt væk fra den kultur – heldigvis. Jeg ønsker mig ikke tilbage til den tid.



Hvordan synes medarbejderne om, at Det Berlingske Officin blev solgt til en norsk koncern?

UG: Vi var lettet over at være blevet solgt. Det var uholdbart at være ejet af Danske Bank, A.P. Møller og andre store danske industri- og finansvirksomheder. Der var både den reelle journalistiske frihed og den subjektive oplevelse af manglende frihed, og det var skadeligt for aviserne. Vi blev også solgt til en ejer, som i journalistkredse ganske vist havde et ry for at gennemføre blodige nedskæringer, men til gengæld aldrig at blande sig i det redaktionelle indhold. Dette ry var enormt vigtigt for os. Der er historier om chefredaktører i Orklas norske aviser, som har ligget i åben konflikt - helt op til injuriersøgsmål - med højtstående chefer i Orkla. Men uden at Orkla har blandet sig i, hvad der stod i aviserne.

Hvorfor har Orkla denne tolerance?

UG: Det har noget med den norske tradition for at beskytte ”redaktørinstituttet”, dvs. chefredaktøren som institution er nok stærkere end den danske, og det har præget Orkla. Derfor er vi vældig glade for at blive opkøbt af Orkla.

## Samarbejde: Danskernes hemmelige våben i globaliseringens tidsalder?

**Peer Hull Kristensen, International Centre for Business and Politics, Copenhagen Business School. Phk.cbp@cbs.dk**

Juni 2005

Næstformand for Samarbejdsudvalget i Radiometer og formand for 3F-klubben Christian Uldal udtrykker måske visionen i denne rapport på den mest optimistiske og ambitiøse måde: Det kan blive positivt og sjovt at være et datterselskab i en multinational virksomhed

”... hvis vi kan få den amerikanske konkurrencementalitet samtidig med vores egen samarbejdsmodel .... Så tror jeg, at vi på et eller andet tidspunkt skal have lavet svalegange udenpå bygningerne, for så vil de komme fra Danahers (Radiometers amerikanske ejere) andre virksomheder for at stå og se, hvordan vi gør.”

Case-virksomhederne i denne rapport og mine egne virksomhedsbesøg (Kristensen, 2003) viser, at mange danske virksomheder efter de er blevet overtaget af udenlandske virksomheder har brugt, hvad Uldal kalder, ”samarbejdsmodellen” til at blive et forbillede inden for den koncern, de er blevet en del af.

I det følgende gives et svar på:

- Hvorfor ”samarbejdsmodellen” står specielt stærk i Danmark?
- Hvordan samarbejdet praktiseres, og
- Hvilke muligheder det åbner, hvis samarbejde udvikles systematisk i en global sammenhæng.

### Samarbejdsudvalgene ved en skillevej?

I dag kan det synes paradoksalt, at aftalen i 1947 mellem LO og DA om samarbejdsudvalg, bl.a. var inspireret af de produktionsudvalg,

som blev lanceret i USA og England i 1942 for at sikre samarbejde om frembringelsen af krigsvigtige varer (Hansen og Henriksen, 1984, s 72). Blandt de gamle EU-lande er det i dag kun i England og Irland, at sådanne "Work Councils" er totalt fraværende. I lighed med amerikanerne er englænderne skeptiske over for sådanne udvalg, fordi den udadrettede fokusering på "shareholder values" har fået altoverskyggende prioritet og i f.eks. England kunne det skabe lov-mæssige problemer, hvis ledelsen kunne mistros for at tage hensyn til andre end aktieejerne.

I Danmark, i lighed med det øvrige Norden, anlagde man lige efter krigen et mere sammenhængende syn. Hvis man i forbindelse med de kommende rationaliseringer (efter amerikansk forbillede) kunne skabe de bedst mulige arbejdsforhold (velfærd, sikkerhed, sundhed og tryghed i ansættelsen) kunne arbejdstilfredsheden fremme produktiviteten og dermed virksomhedens lønsomhed. Alle parter ville vinde gennem samarbejde, antog man.

Sammen med Østrig og Luxembourg fremstår også i dag Norden og Danmark på en ledende plads, hvad angår samarbejdsfilosofiens institutionelle og formelle forankring. I de fleste af disse lande er det blevet arbejdernes ret og arbejdsgivernes pligt at oprette samarbejdsudvalg og lade medarbejderrepræsentanter indtræde i bestyrelser, hvis virksomheden opnår en bestemt størrelse, der dog er forskellig for de fleste lande. Lignende formelle bestemmelser gælder i lande som Tyskland, Holland, Belgien og Frankrig. De syd-europæiske lande, incl. Frankrig, er først sent begyndt at skabe organer, hvor medarbejdere kan gøre sin indflydelse gældende, og derfor udøves i disse lande medindflydelsen i højere grad gennem fagforeninger og er afhængig af den styrke, som de har på den enkelte virksomhed (European Commission, 2004, p 140-141; EIRO, 2002, s 6). EIRO (op cit.) betegner Danmark, Østrig og Luxembourg som værende "a stable insider system with a strong tradition of social concertation" kendetegnet ved, at ejerskabet er knyttet til virksomheden (familie- eller andelsejede i modsætning til børsnoterede selskaber), hvor der samtidig eksisterer en langvarig tradi-

tion for medbestemmelse blandt og for en virksomheds interessen-ter. I lande, hvor aktiemarkedet spiller en større betydning (kaldt et "outsider system of corporate governance"), mest udpræget i England og USA, besværliggøres samarbejdet internt af de rettigheder og forpligtelser, der gælder i samspillet med "share-holders", hvis interesser som sagt sættes over alle andre hensyn. Ændringer til fordel for aktieejere og til ulempe for de øvrige interessenter har påvirket samarbejdsformer og -intensitet i lande som Tyskland, Holland, Finland, Frankrig og Spanien, hvor det nu er mere uklart, om man vil udvikle stærkere eller svagere samarbejdsformer i takt med internationalisering af produktmarkeder og ejerskab. Mens de fleste iagttagere forventer, at globalisering af ejerskab fører til svækkelse af samarbejdet mellem arbejdstagere og -givere, er nærværende rapport et levende bevis for, at dette ikke behøver at blive tilfældet. Tværtimod peger samtlige casestudier i rapporten på (i lighed med Kristensen, 2003), at samarbejdsudvalg, bestyrelser og tillidsrepræsentanter kan gøres til et effektivt værktøj til at håndtere de udfordringer, der følger med udenlandsk ejerskab og globalisering. Derfor kan Danmark være med til at vise vejen for globalisering og samarbejde ved at udvikle disse til værktøjer, der er tilpasset globaliseringens udfordringer.

## Den Danske Samarbejdskultur

Afgørende for hvordan samarbejdsorganer fungerer og vil tilpasse sig i forskellige lande, er den større sammenhæng, som de indgår i: Er de formelle organer dele af et større sammenhængende system af samarbejde eller er de øer af samarbejde i omgivelser præget af konflikt og stridende interesser? I Danmark understøtter mange forhold samarbejdsudvalgene (SU):

- tillidsrepræsentantsystemet
- erhvervsuddannelserne
- det åbne karriereforløb
- samspillet mellem arbejdsmarkedets parter, og
- velfærdsstaten

I Danmark blev samarbejdsudvalgene sammensat paritetisk, idet

arbejdslederne placeredes på arbejdsgiversiden, mens overenskomstbeskyttede *tillidsrepræsentanter* havde fortrinsret fra arbejderside i udvalgene (Larsen og Lund, 1978, s 10). Det betød, at disse organer blev en styrkelse af et i forvejen stærkt tillidsmandssystem. Det danske tillidsrepræsentantsystem udgør på mange måder et unikt system. For det første fordi der i Danmark er relativt mange TR pr. 1000 ansatte. For det andet, fordi de vælges ”nedefra”, typisk når en person har stået frem og talt på de ansattes vegne i forhold til ledelsen. I modsætning til f.eks. Frankrig, hvor det ofte er konkurrerende fagbevægelser, der stiller med hver sin kandidat (cadres) og som forsøger at vinde valget gennem ideologisk præget ”overbudspolitik”, betyder den danske tilgang, at der ofte vælges personer med rimelige bud på pragmatiske løsninger på lokale problemer. De gøres så siden hen til fagligt aktive ved at deltage i FiU-kurser, hvor de undervises i det fagretlige system, forhandlingsteknikker og -rettigheder, økonomi- og lønsystemer m.m. Det er således ofte både ”fribårne og frejdige” og fagligt dygtige medarbejdere, der bliver valgt og først senere bliver klædt på til at kunne varetage den nye rolle. De har let ved at tænke selvstændigt og ærligt, henter deres mandat primært blandt deres lokale vælgere og er i udpræget grad interesseret i at få virksomheden til at fungere godt af hensyn til de ansatte (Kristensen, 2003).

*Erhvervsuddannelserne* spiller ligeledes en vigtig funktion. Danske håndværkere og faglærte var blandt de første til at indrette et skolesystem (lokale tekniske skoler, nationale fagskoler og et Teknologisk Institut), der kunne understøtte lærlingeuddannelserne. Siden opbyggede specialarbejderne et skolesystem, som kunne konkurrere med de faglærte om jobbene, især ved indførelsen af nye teknologier. Kort sagt, teknikere, faglærte og ufaglærte konkurrerede indbyrdes om jobbene ved dygtiggørelse og efteruddannelse, hvilket skaber et højt kvalificeret arbejdsmarked, hvor dygtighed er en udbredt ressource, der indbyder til mere ligeværdigt samarbejde mellem grupperne, når blot grænsestridigheder løses. Kun i få andre lande er de faglærte på niveau med danske ufaglærte arbejdere med hensyn til uddannelse.

Den tredje faktor, det *åbne karriereforløb*, er tæt tilknyttet erhvervsuddannelsessystemet. Når medarbejderne undergår beständig opkvalificering, er det ganske naturligt, at virksomhedsledere søger at holde på de dygtigste ved at forfremme dem til ledende positioner. Danmark adskiller sig fra de fleste andre europæiske lande ved, at lederne i høj grad er personer, der har startet deres karriere som lærlinge eller ufaglærte, og som gennem hyppige efteruddannelser arbejder sig op til ledende positioner i virksomhedshierarkiet. (Byrkjeflot, 2000). Det betyder bl.a., at det er let for sådanne ledere at ”sætte sig i medarbejdernes sted” og på den måde lette samarbejdet. De har jo selv været i medarbejdernes situation på et tidligere stadie af deres liv og karriere. I nogle ganske få lande, herunder USA, er det på lignende vis muligt at arbejde sig op fra bunden som leder; men kun i Danmark sker sådanne karriereforløb ved samtidigt at bevæge sig på tværs mellem et større antal virksomheder undervejs. Det betyder naturligvis, at den enkelte leder har snuset til forskellige samarbejds miljøer, kan sammenligne disse og kan indføre de bedste erfaringer i de virksomheder, når de er blevet placeret tilstrækkeligt højt i hierarkiet. Mange ledere har altså oplevet fordelene ved at være i en samarbejdende virksomhed og har kunnet bruge inspirationen til at bevæge virksomheder med svagere tradition herfor i den rigtige retning.

”Den Danske Model” med det omfattende samspil og selv-regulering mellem *arbejdsmarkedets parter* har, for det fjerde, skabt en ideal ramme for dette lokale samarbejde. Ikke blot har det centrale system kunnet udmønte formelle aftaler, som regulerede samarbejdet på virksomhedsplan. Det har også kunnet intervenere ved at afgøre tvister, stille konsulenter til rådighed ved nye udfordringer og på denne måde hjulpet til at skabe nye værktøjer for samarbejdet (vejledninger for lønsystemer, arbejdsmiljø, personalepolitik og arbejdsorganisation). Arbejdsmarkedets parter demonstrerede i praksis, hvordan man både kunne håndtere at have tvister (f.eks. om løn) og samtidigt kunne samarbejde dygtigt om at udvikle erhvervsuddannelser m.m., der begunstigede begge parter. I visse perioder fik man nærmest det indtryk, at konflikter var nogle ritualer, der var

nødvendige for, at parterne kunne demonstrere deres umådelige evne til samarbejde om og for udvikling af det danske arbejdsmarked.

Men parterne blev også dygtigt understøttet af *det danske velfærdssamfund* (Crouch, 1993; Regini, 1991). Når staten støtter eller sikrer en så stor del af borgernes liv, som tilfældet er i Danmark, bliver konfliktpotentialer også langt mindre blandt parterne på arbejdsmarkedet og på den enkelte virksomhed. I sammenligning med f.eks. den form for velfærds kapitalisme, som en række amerikanske virksomheder eksperimenterede med under og efter 2. verdenskrig, bliver parternes fokus i Danmark langt mere orienteret mod virksomheden. I andre lande er det ofte gennem virksomheden, at medarbejderne skal løse deres boligproblem, deres sygesikring, pension, indkøb, børnepasning og meget mere. I sådanne systemer tør medarbejdere ofte ikke tale frit, fordi man risikerer, at hele deres livsgrundlag tabes, hvis de afskediges. Den danske velfærdsmodel sikrer livsgrundlaget med den effekt, at man dels har mindre at skændes om på virksomheden, dels har mulighed for at være mere ærlige og frimodige, således at begge parter kan tilbyde et aktivt og ligeværdigt partnerskab.

Ud af denne mængde af faktorer, der virker indbyrdes forstærkende, er der vokset en forståelse, så alle føler, at man har en "ret til at forhandle", hvis man føler, at man er uenige med andre. Omsat i praktiske forhandlinger betyder dette, at man forsøger at få andre til at forstå sin situation. Derved opnår man at forstå hinanden på en meget mere gennemgribende måde end i systemer, hvor sådanne rettigheder ikke tages lige så meget for givet. Det bliver også tydeligt, at man ganske vist i mange andre lande meget let ved lov kan indføre samarbejdsudvalg (work councils); men at skabe en samarbejdskultur - som den danske - er langt sværere. Derfor er samarbejde et stærkt kort for danske virksomheder over for globaliseringen.

## At praktisere det samarbejdende partnerskab: Resultater og udfordringer

Men den danske samarbejdskultur var ikke givet fra starten. I forbindelse med produktivitetsarbejdet i 1950'erne og 1960'erne følte begge parter nok en skuffelse sammenlignet med de ideologiske forhåbninger, der havde ført til Samarbejdsudvalgenes dannelse (Fog, 1962). I 1970'erne blev det ikke bedre, idet klimaet på mange virksomheder blev markant påvirket af ungdomsoprøret og en ny radikalisme. Når udvalgene overlevede og blev udbygget med bestyrelsesrepræsentation i denne periode, skyldtes det i høj grad, at parterne - gennem centrale forhandlinger og ved at opbygge gensidig forståelse - forstod at fastholde en kriseramt institution.

Men i 1980'erne begyndte SU som institution for alvor at gøre gavn. Virksomhederne mødte en hel sværm af nye udfordringer: Meget høje renteniveauer, intensiveret konkurrence og de-regulering, den IT-teknologiske revolution, nye krav til fleksibilitet og omstillings-evne, behov for nye lønsystemer og for nye former for arbejdsorganisation og -kvalifikationer. I 1980'erne og 1990'erne blev ledere og tillidsrepræsentanter således mødt med en hel sværm af nye udfordringer, samtidig med at mange virksomheder blev opkøbt eller fusioneret af eller med udenlandske virksomheder. Den Danske Model undergik samtidig betydelige forandringer. De kollektive forhandlinger på centralt niveau fastsatte nu generelle rammer for lokale forhandlinger, hvor de skulle føre til egentlige aftaler om løn- og arbejdsvilkår. SU'ernes arbejdsområde blev udvidet og præstere ofte ikke kun nye aftaler om løn og akkorder, arbejdsmiljø og arbejdsorganisation. De indførte nye lønsystemer, lavede teknologiaftaler, uddannelsesaftaler, aftaler om procedurer ved kollektive afskedigelser m.m. Man kan sige, at samarbejdsudvalgene bidrog til at etablere et lokalt partnerskab mellem medarbejdere og ledere, hvor man sammen kunne udvikle virksomheden til at kunne møde de udfordringer, som tiden stillede parterne over for. Det var ikke en tid, hvor man blot kunne anvende kendte løsninger; men hvor man havde brug for sammen at eksperimentere med forskellige foreløbige løsninger.



På danske virksomheder *praktiserede* man således i stigende grad det *samarbejdende partnerskab*, som man ideologisk talte meget om i begyndelsen af 1990'erne i EU i forbindelse med etableringen af de Europæiske Samarbejdsudvalg (ESU), ved den 19th TUC Congress i England i 1994, ved skabelsen af partnerskaber mellem fagbevægelse og arbejdsgiverorganisationer i Irland og i den berømte Dunlop-rapport fra USA <sup>1</sup>.

I forbindelse med store selskabers overtagelse af danske virksomheder har denne praksis for det samarbejdende partnerskab vist sig at skabe store fordele. De danske virksomheder er blevet stillet over for krav til at leve op til nye "bench-marks" og "balanced-scorecards". Danske virksomheder har derfor gennemgået omstillinger til Just-in-time, er blevet mere kundeorienterede og har gennemført omstillinger til "lean-production". Tillidsrepræsentanter har været aktive mht. at finde besparelser og nye måder at arbejde på, hvilket har ført til gradvis team-organisering i produktionen, ofte kombineret med nye aflønningsformer, der har skabt gennemskuelighed, således at medarbejderne nu ofte direkte kan se talmæssige udtryk for, hvordan deres bestræbelser på at lave kontinuerlige forbedringer og innovation skaber bedre resultater. Lederne af virksomhederne tog store risici og overdrog mere og mere ansvar til de ansatte. Samarbejdet skabte i 1990'erne også et kvantespring i efteruddannelsesindsatsen, idet mange faglærte og specialarbejdere tog efteruddannelseskurser, der gav kvalifikationer, så de kunne løfte det stigende ansvar og praktisere selvledelse. Det skabte grundlag for store reduktioner i mellemlidergruppen, således at danske virksomheder på trods af høje arbejderlønninger blev konkurrencedygtige ved at reducere overhead-omkostninger til administration m.m. Derfor kunne danske datterselskaber vise resultater, så de blev "bench-marks-sættende" for de øvrige datterselskaber i en koncern med hensyn til lager-reduktion, fleksibilitet, kvalitet, kundetilfredshed m.m.

Ledere og tillidsrepræsentanter kunne benytte denne position til at søge indflydelse på koncern-hovedkvarterernes dispositioner og få

indflydelse på "store beslutninger" som f.eks. organisationsstruktur, ansvarsfordeling, transfer-priser og ansættelse af nye ledere på datterselskabsniveau. Denne indflydelse blev ofte skabt på trods af manglende formelle samarbejdsorganer (som f.eks. ESU) på internationalt plan og blev baseret på personlige tillidsrelationer samt danske leders og TR's stærke personlige integritet (Kristensen, 2003). I nogle tilfælde overdrog udenlandske ledelser endog visse af hovedkvarterets funktioner til danske virksomheder, som inden for rammerne af en udenlandsk koncern dermed kom til at lede og koordinere virksomheder i mange lande (Kristensen og Zeitlin, 2005).

I mange danske datterselskaber betød denne omfattende omstilling, at det almindelige hierarki blev afskaffet. I stedet er kommet en teambaseret organisation, hvor et ligeværdigt samarbejde er fundamentet for både den måde, det enkelte team fungerer, den måde team spiller sammen på indbyrdes og den måde, som de koordineres i forhold til den overordnede politik og virksomhedsstrategi inden for datterselskabet. Vi ved meget lidt om, hvordan dette samarbejde er organiseret, men foreløbige virksomhedsbesøg tyder på en meget stor variationsrigdom og mangfoldige former for organisation. Denne variationsrigdom har uden tvivl kunnet udvikle sig, fordi samarbejdskulturen allerede var grundfæstet og kunne kompensere for organisatoriske uklarheder og modsætninger. Måske er Danmark, hvad angår nye former for arbejds- og virksomhedsorganisation, i dag er et af de mest interessante lande, netop fordi samarbejdskulturen har gjort det let for disse nye former at etablere sig. Det er imidlertid åbenbart, at de nye former for arbejdsorganisation kunne udvikles mere systematisk, hvis vores viden om dem var større. Vi ved meget lidt om fordele og ulemper ved forskellige måder at organisere teams på, forskellige ledelsesmæssige styringsmåder og forskellige principper for teamenes indbyrdes samarbejde. Naturligvis kan teams koordineres både ved hierarki og gennem markeds-mæssige incitamentssystemer; men skal de indgå kompromisser omkring den langsigtede udvikling af det enkelte team og den samlede fauna af teams, som skaber virksomhedens identitet, kræver

det nye og meget avancerede procedurer for forhandling og samarbejde indbyrdes. Det stiller Samarbejdsudvalgene, virksomheds- og koncernbestyrelserne og TR-systemet over for helt nye udfordringer og krav til fornyelse. Disse nye roller for SU'erne er man først ved at starte eksperimenter med på de enkelte virksomheder, men det er vigtigt, at arbejdsmarkedets parter og Samarbejdsnævnet følger denne udvikling, fordi man ved en modernisering af aftaler, konsulenter og konfliktløsningspotentialer kan være med til at berede vejen for, at danske virksomheder kan lave banebrydende nye former for virksomhedsorganisation.

## Samarbejde på Globalt Niveau

En lige så stor udfordring står parterne over for med hensyn til at udvikle samarbejds traditionen, således at den også kommer til at gennemtrænge relationen mellem datterselskaber og koncernhovedkvarterer. Eksempler på transnationalt samarbejde har som oftest været skabt ved at styrke personligheder blandt TR har kunnet samarbejde med lokale ledere om at påvirke beslutningerne i ofte fjerne hovedkvarterer. Som sådan har dette samarbejde været bundet meget til personlige relationer. Derfor risikerer samarbejdet også at fordufte, når eller hvis bestemte ledere eller TR udskiftes. Der er altså også her brug for at tænke i nye former for formelle strukturer, vejledende rammer og kodificeringer af rettigheder og forpligtelser.

Derfor har der været knyttet meget store forventninger til, at de *Europæiske SamarbejdsUdvalg*, der blev etableret ved et EU-direktiv i 1994, ville løse netop dette problem. Og tilsyneladende tog man i det europæiske erhvervsliv idéen til sig. I løbet af de første 5 år skønnes det, at der blev oprettet 500 udvalg (Wills, 2000); mens det anslås, at 750 multinationale selskaber i 2004 havde skabt sådanne organer (EIRO, 2004). Fra den europæiske fagbevægelse forventede man, at der hermed blev skabt et effektivt organ, således at man på tværs af grænser kunne samarbejde omkring omstilling af virksomheder og erhvervsliv (Hoffmann 2000, s 644-7). Skuffelsen har siden bredt sig, idet man har fundet, at det store flertal af ESU pri-

mært spiller en "symbolsk" rolle med lille mulighed for medarbejderne til at engagere ledelsen i samarbejde, øve indflydelse på dagsordenen eller at bygge sammenhængende relationer mellem virksomheder og ansatte på tværs af grænser (EIRO, 2004; Lecher et al 2001; Lecher et al 1999, Müller and Hoffmann, 2003). Sådanne symbolske organer giver i bedste fald adgang til informationer og til gensidig orientering, dog uden at det fører til egentlige forhandlinger og forbedring af beslutningsgrundlaget gennem input nedefra. I nogle tilfælde er ESU'erne blevet et organ i topledelsens tjeneste, idet man kan bruge dem til at "sælge" strategi og evt. spille nationale repræsentanter ud mod hinanden i den indbyrdes konkurrence mellem datterselskaber om at få placeret investeringerne (Hancke, 2000). Omvendt har medarbejderrepræsentanter bekræftet, at de ofte primært forsvarer deres egen arbejdsplads og derfor uvilkårligt kommer til at spille med på denne del og hersk politik (Knudsen og Sørensen, 2000, s 77-88). Hvor danske SU netop har været et vigtigt organ til at nå frem til den fælles interesse, synes ESU'erne endnu ikke at have indfriet en lignende ambition.

De, der oplevede de skuffede forventninger over de danske SU i begyndelsen af 1960'erne, vil utvivlsomt kunne nikke genkendende til disse observationer. Spørgsmålet er, om dette ikke er en fase, der opstår, når man har taget en ny institution i brug, men ikke rigtig har lært at anvende den mere offensivt?

Lecher et al (op cit) har f.eks. også i nogle tilfælde beskrevet ESU'er, der er projektorienterede, hvor deltagerne inddrages i deltagerstyring og hvor organerne definerer arbejdsopgaver for sig selv, f.eks. ved at oprette stående underudvalg, hvori et mere kontinuerligt transnationalt samarbejde kan opstå (se f.eks. også Shell-casen her i rapporten). Og måske er danskerne også i ESU-sammenhæng begyndt at skille sig ud? Blandt danske ESU-repræsentanter har Knudsen og Sørensen (2000, s 77 ff, 94) kunnet konstatere, at der opstår en øget tillid mellem medarbejderrepræsentanter indbyrdes og på tværs af lande samt mellem ledere og medarbejdere, jo længere man har fungeret som medarbejderrepræsentant. I undersøgelsen giver man ud-

tryk for, at ESU'erne fungerer rimeligt godt mht. til informationsudveksling og konsultationer, og man har i overraskende høj grad kunnet få indflydelse på mødernes dagsorden. En stor gruppe danske medarbejderrepræsentanter gav udtryk for, at det var deres egen manglende formåen i at udvikle deres egen rolle i ESU'erne og tage nye initiativer, der mere end noget andet begrænsede, hvad ESU'erne kunne bruges til. Dermed indbyder medarbejderrepræsentanterne i virkeligheden til, at man går videre ad den vej, der allerede har været betrådt i Danmark, nemlig at understøtte ESU-repræsentanterne med kurser i sprog, udenlandske arbejdsmarkedsforhold samt kendskab til, hvordan multinationale selskaber fungerer. Også ledersiden har efterspurgt et sådant løft i kompetence hos medarbejderrepræsentanterne.

Fagbevægelsens uddannelsesinstitutioner har været aktive på dette område og arrangeret ESU-kurser og konferencer, ligesom man de seneste år har tilført de normale tillidsmandskurser nye dimensioner ved 2-årige kursusforløb i f.eks. virksomhedsstrategi og nye former for arbejdsorganisation. Danmark er således antageligt gået langt i sådanne bestræbelser, men samtidig er der på kursusstederne og blandt tillidsrepræsentanterne en klar bevidsthed om at dette felt udgør et vigtigt udviklingsområde i de kommende år. ESU'erne bliver kun til frugtbare organer ved parternes konstruktive udvikling af dem; og måske kunne begge parter bruge mere inspiration fra forskere og uddannelsesmiljøer – og omvendt?

Kristensen og Zeitlin (2005) har påvist, at multinationale selskaber i dag fungerer på en måde, hvor der er et meget stort behov for den gensidige informationsudveksling, dialog og forhandlinger, som kan finde sted i ESU'erne. For det første har topledelseerne i hovedkvartererne i dag en langt lavere anciennitet end tidligere. De er ofte primært rekrutteret på grund af finansiell indsigt, og fordi de kan spille sammen med de finansielle investorer. Det betyder, at de kun meget sjældent er grundigt orienteret om de enkelte datterselskabers måde at fungere på osv. Dermed er risikoen stor for, at hovedkvartererne tager forkerte beslutninger omkring virksomhedsomstillinger, lukninger og opkøb af virksomheder. Mens man i de-

batten især har fokuseret på medarbejderrepræsentanternes ret til at blive orienteret om ledelsens planer, er der i virkeligheden et meget stort informationsbehov knyttet til ledelsen, som kunne bruge ESU'erne til at skabe en bedre indsigt i de enkelte datterselskabers styrke og svagheder, samt hvilke fordele de forskellige lokale arbejdsmarkeder giver datterselskaberne på forskellige dimensioner. For det andet har mange multinationale selskabers hovedkvarterer haft held med at indføre en intensiv konkurrence mellem dets datterselskaber ved de reformer, som man gennemførte i 1990'erne (Bartlett og Ghoshal, 1989). Det betyder bl.a., at datterselskaberne er blevet betydeligt mere innovative og omstiller sig på alle fronter samtidigt (ændrer arbejdsorganisation, fornyr produkter og slås om nye markeder). I sig selv betyder dette, at det bliver svære og svære for hovedkvartererne at være orienteret om den aktuelle situation i stadig flere datterselskaber. Men det betyder også, at datterselskaberne ofte udvikler strategier vendt mod hinanden, således at mange ressourcer (økonomiske, teknologiske og menneskelige) risikerer at blive brugt mindre hensigtsmæssigt end det er muligt. Ethvert forum, hvor man løbende kan diskutere de forskellige selskabers ideer og planer, hvor man kan afstemme dem indbyrdes og evt. forhandle en indbyrdes arbejdsdeling mellem datterselskaberne, vil være en meget stor gevinst for de fleste multinationale selskaber. Det ville være oplagt at udvikle ESU'erne således, at de kunne påtage sig en sådan rolle.

Danskejede eller nordiske multinationale virksomheder kunne i denne sammenhæng gå foran og bruge den danske og nordiske samarbejdskultur til at danne et nyt globalt forbillede for at styre og koordinere sådanne selskaber på en ny måde. Orkla-casen her i rapporten tyder på, at dette meget let ville kunne lade sig gøre, hvis topledelsen aktivt går ind for en sådan idé. Kristensen (2003) beskriver ligeledes en række gode erfaringer fra nordiske selskaber. Men selv i amerikansk-ejede datterselskaber synes danske virksomheder at kunne sprede samarbejds-kulturen nedefra og opefter, således som det kommer til udtryk både i rapporter fra Radiometer og ADP Dealer Services Nordic i denne rapport.

Samarbejdsnævnet står derfor over for nogle meget spændende udfordringer i fremtiden, idet sådanne nye institutionelle roller kræver langt mere end den enkelte leder eller medarbejderrepræsentant kan løfte individuelt. Det kræver hovedorganisationernes opbakning, udvikling af gode konsulenttydelser og kursuspakker, hvor ledere og medarbejderrepræsentanter sammen kan udvikle nye visioner for ESU-arbejdet og ganske sikkert også en følgeforskning i tæt kontakt med praktiske eksperimenter.

## Referencer:

Bartlett, Christopher A. og Sumantra Ghoshal, 1989: *Managing across Borders: The Transnational Solution*. London: Century Business.

Byrkjeflot, Haldor 2000: Management education and Selection of top managers in Europe and the United States. Bergen: LOS-senter Rapport 0103.

Crouch, Collin 1993: *Industrial relations and European State Traditions*. Oxford: Clarendon Press.

EIRO 2002: Corporate Governance Systems and the Nature of Industrial Restructuring. Dublin, September 2002.

EIRO 2004: Developments in European Work Councils, Dublin.

European Commission 2004: Industrial Relations in Europe, Bruxelles: Directorate-General for Employment and Social Affairs. Unit D.1.

Fog, Bjarke 1962: Rationaliseringen og dens virkninger. København: Danmarks Erhvervsfond.

Hancké, Bob 2000: European Works Councils and Industrial

Restructuring in the European Motor Industry, in *European Journal of Industrial Relations*, 6: 35-61.

Hansen, S.Aa. og I. Henriksen (1984): Dansk Socialhistorie, 1940-83. København.

Hoffman, Reiner 2000: European Trade Union Structure and the Prospects for Labour Relations in Europe, in Jeremy Waddington and Reiner Hoffman (eds): *Trade Unions in Europe: Facing Challenges and Searching for Solutions*. Brussels: European Trade Union Institute.

Knudsen, Herman og Ole Ravn Sørensen 2000: *Multinationale Lønmodtagere – erfaringer med europæiske samarbejdsudvalg*. Ålborg: Aalborg Universitetsforlag.

Kristensen, Peer Hull 2003: Et Grænseløst Arbejde. En Fantastisk Fortælling om danske tillidsvalgte arbejder med at sikre arbejde, indflydelse og fremtid i multinationale datterselskaber. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Kristensen, Peer Hull og Jonathan Zeitlin 2005: Local Players in Global Games. The strategic Constitution of a Multinational Corporation. Oxford: Oxford University Press.

Larsen, H.H. og R. Lund (1978): Samarbejde og Job under Forandring. Erfaringer fra danske Virksomheder. København.

Lechler, Wolfgang; Bernhard Nagel og Hans-Wolfgang Platzer (1999): *The Establishment of European Work Councils*. Aldershot: Ashgate.

Lechler, Wolfgang; Hans Wolfgang Platzer; Stefan Rüb og Klaus-Peter Weiner 2001: *European Works Councils: Development Types and Networking*. Aldershot: Gower.



Markey, Raymond og Jacques Monat (eds) 1997: *Innovation and Employee Participation Through Work Councils*. International case Studies. Aldershot: Avebury.

Müller, Torsten og Aline Hoffmann 2001: *EWC Research: A Review of the Literature*. Warwick Papers on Industrial Relations 65. Coventry: Warwick University: Industrial Relations Research Unit.

Regini, M. 1991: *Uncertain Boundaries: The Social and Political Construction of European Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wills, Jane 2000: Great Expectations: Three years in the Life of a European Works Council, in *European Journal of Industrial Relations*, 6:85-108.

1 For en oversigt over disse ideologisk prægede diskussioner, se Markey and Monat 1997, s 8-12

## 2. Del: Årsrapport 2004

Samarbejdsnævnets hjemmeside: [www.samarbejdsnaevnet.dk](http://www.samarbejdsnaevnet.dk)

På hjemmesiden er der adgang til oplysninger om:

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

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

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

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

Honorar for deltagelse i samarbejdsudvalgsmøder uden for normal arbejdstid er p.t. 250 kr.

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

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

## Samarbejdsnævnets udgivelser

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

- Samarbejdsaftalen 2005, 2. udgave
- The Cooperation Agreement – Samarbejdsaftalen af 2005 i engelsk oversættelse
- Personalepolitik – Samarbejdsnævnets årsrapport 2003
- Det moderne SU – Samarbejdsnævnets årsrapport 2002
- Det psykiske arbejdsmiljø – Samarbejdsnævnets årsrapport 2001
- Samarbejdsaftalen af 9. juni 1986
- Vision og værdier – Samarbejdsnævnets årsrapport 2000
- Information – den gensidige forpligtelse i samarbejdet – Samarbejdsnævnets årsrapport 1999
- Etnisk ligestilling – Samarbejdsnævnets årsrapport 1998
- Team-Work – selvforvaltning – fleksibilitet – arbejdsglæde – Samarbejdsnævnets årsrapport 1997
- Samarbejdsaftalen som eksempel på den danske model – set i internationalt perspektiv – Samarbejdsnævnets årsrapport 1996
- SU-undersøgelse – Samarbejdsnævnets årsrapport 1995
- Forandring – Samarbejdsnævnets årsrapport 1994
- Dialog – Samarbejdsnævnets årsrapport 1993
- Samarbejde om fælles værdier – Samarbejdsnævnets årsrapport 1992
- Virksomhed og vækst – Veje til fornyelse – Samarbejdsnævnets årsrapport 1991
- SU og uddannelse – Samarbejdsnævnets årsrapport 1990
- Alkohol på arbejdspladsen – Forslag og inspiration til en personalepolitik om alkohol på arbejdspladsen

- Ligebehandling – En opgave for SU – Indfaldsvinkler og idéer til en konstruktiv diskussion i SU på arbejdspladsen
- Samarbejdsaftalen i arbejdstøjet – 8 danske virksomheders erfaringer med ledelse og samarbejde om udvikling og fornyelse
- Etnisk ligebehandling – Inspiration og støtte til en åben, fordomsfri dialog i SU om etnisk ligebehandling
- HIV/AIDS på arbejdspladsen – Forslag til AIDS-politik på virksomhederne
- Samarbejdsaftalen 50 år
- Samarbejdsnævnets idéblade. Tema: Start af SU
  - o SU's opgaver
  - o SU's arbejdsform
  - o SU's mødereferater
  - o SU's mål og midler
  - o Dagsorden for SU
  - o Oprettelse af SU
  - o Samarbejdsformer uden SU
  - o Samarbejdsnævnets idéblade. Tema: Information og kommunikation
    - o Betydningen af information
    - o Ordsprog
    - o Analyse af informationsforholdene
    - o Tidlig information ved større ændringer
    - o Samarbejdsaftalen om information

Kontakt til konsulenttjenesten

Samarbejdsnævnets sekretariat

Dansk Arbejdsgiverforening

Vester Voldgade 113

1790 København V

Samarbejdskonsulent Sven-Peter Nygaard

Tlf. 33 38 94 04

Mobil: 29 20 04 04

E-mail: spn@da.dk

Landsorganisationen i Danmark  
Islands Brygge 32 D, Postboks 340  
2300 Købehavn S  
Samarbejdskonsulent Majbritt Schøning  
Tlf. 35 24 60 21  
Mobil: 20 12 26 02  
E-mail: msc@lo.dk

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

Dansk Industri  
1787 København V  
Tlf. 33 77 33 77  
Chefkonsulent Niels Sejersen  
Samarbejdskonsulent Susanne Borch Fürstenberg

eller til

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

Medlemmer af SU på virksomheder på de øvrige brancheområder  
retter henvendelse til:

Dansk Arbejdsgiverforening  
Vester Voldgade 113  
1790 København V  
Tlf. 33 38 94 04  
Samarbejdskonsulent Sven-Peter Nygaard

eller til

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

eller til

BAT-Kartellet  
Kampmannsgade 4, Postboks 392  
1790 København V  
Tlf. 33 14 21 40  
Miljøkonsulent Ulrik Spannow

eller til

HK/Privat Grafisk Industri- & Medie Kartel (GIMK)  
Weidekampsgade 8, Postboks 470  
0900 København C  
Tlf. 33 30 47 75  
Medbestemmelseskonsulent Kurt Bosse

eller til

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

eller til

Transportområdet under Fagligt Fælles Forbund (3F)  
Kampmannsgade 4, Postboks 392  
1790 København V  
Tlf. 33 14 21 40  
Konsulent Finn Liisborg

eller til

Landsorganisationen i Danmark  
Islands Brygge 32 D, Postboks 340  
2300 København S  
Samarbejdskonsulent Majbritt Schøning  
Tlf. 35 24 60 21

I tvivlstilfælde rettes henvendelse til LO eller DA.

Samarbejdsnævnets sammensætning 2005

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

Sekretær, Finn Sørensen  
(næstformand i Samarbejdsnævnet)  
Landsorganisationen i Danmark

Udpeget af DA i øvrigt:

Vicedirektør Bolette Christensen  
Dansk Industri

Adm. direktør Preben Albæk Petersen  
HTS Arbejdsgiverforeningen

Udpeget af LO i øvrigt:

Sektorformand Jørgen Hoppe  
HK-Handel  
HANDELSKARTELLET I DANMARK

Gruppeformand Børge Frederiksen  
Fagligt Fælles Forbund (3F)  
CO-Industri

Udpeget af Ledernes Hovedorganisation:

Adm. direktør Svend Askær  
Ledernes Hovedorganisation