



SAMARBEJDSNÆVNETS ÅRSRAPPORT 2013-14

Tværgående samarbejde med opgaven i fokus



Dansk Arbejdsgiverforening
Landsorganisationen i Danmark

Samarbejdsnævnets Årsrapport 2013-14

Tværgående samarbejde med opgaven i fokus

Samarbejdsnævnets Årsrapport 2013-14

Tværgående samarbejde med opgaven i fokus

Udgivet af

Samarbejdsnævnet DA/LO

Grafisk tilrettelæggelse: DA Forlag

Tryk: PRinfo Trekroner AS

Tekst/foto: Ebbe Kyrø

DA-varenr. 56265

Udgivet i oktober 2014

ISBN 978-87-7755-626-5

Indhold

Forord

Samarbejde på tværs 5

Holstebro Mejeri

”Vi ved, at vi skal implementere rigtig mange forandringer” 7

Enemærke & Petersen a/s

”Lean Construction har skabt orden i den kaotiske byggeproces” 18

Tide Bus

– et samarbejdsudvalg giver en helt anden struktur på arbejdspladsen 26

Bella Center

Bella Centers medarbejderinvolvering i strategi og planlægning 34

Sammenfatning

Samarbejde på tværs – et vigtigt fokus for Samarbejdsudvalget 42

2. del

Samarbejdskonsulenternes efteruddannelse om konstruktiv facilitering af konfliktforebyggende planlægning af forandringsprocesser på virksomheder 50

Kontakt til konsulenttjenesten

Samarbejdsnævnets sekretariat 51

Forord

Samarbejde på tværs

Samarbejdsnævnet har i år valgt “Samarbejde på tværs” som det gennemgående tema. Fire meget forskellige virksomheder har været venlige at stille deres tid og viden til rådighed for interviews. Det er Holtebro Mejeri, Enemærke & Petersen a/s, Tide Bus og Bella Center. Samtlige virksomheder har det til fælles, at kompetencer og daglige beslutningsprocesser er flyttet et trin ned ad stigen. Alle investerer de tid på samarbejdet, fordi de mener, at det giver merværdi, arbejdsglæde og fremtidsstro.

Det er interessant at notere sig, at de fire case-virksomheder arbejder ud fra værdisæt og med stor medarbejderinvolvering. Hos Holtebro Mejeri havde man i forvejen Arlas værdisæt, men medarbejdere og ledelse i samarbejdsudvalget fandt det nødvendigt at udarbejde deres helt eget. Mejeriet trimmer konstant alle arbejdsprocesser, og det ville man ikke kunne gøre, uden at kompetencerne ligger helt ude hos medarbejderne. Enemærke & Petersen har også prioriteret at arbejde med værdier. De ser dem som særligt vigtige, når man skal arbejde med underleverandører, og de bliver flittigt brugt i det daglige arbejde. Værdierne, den gode planlægning og medarbejderinvolveringen bliver også brugt i samarbejdet med underleverandører. Og det gør virksomheden mere konkurrencedygtig, når den skal udarbejde tilbud. Også Tide Bus har et fælles sæt værdier, som alle nyansatte bliver sat ind i. Her har samarbejdsudvalget udviklet sig til at være et sted, hvor man både samarbejder og udvikler. Det har givet en arbejdsplads med større arbejdsglæde. Bella Center har en lang tradition for at arbejde på tværs i forbindelse med tilrettelæggelse af udstillinger. Disse kompetencer bruger de nu også i samarbejdet med underleverandører.

I alle virksomhederne hører man, at den fælles forståelse for værdierne, virksomhedens strategi og plan løfter virksomheden til en bedre konkurrencesituation.

Arbejdsmiljø- og udviklingskonsulent Eva Thoft fra Team Arbejdsliv sammenfatter de fire interviews i lyset af den amerikanske arbejdssociolog Jody Hoffer Gittells teorier om relationel koordinering.

Når vi ser de fire cases, bliver vi bestyrket i, at meget af konkurrencedygtigheden på arbejdsmarkedet bunder i et godt og velorganiseret samarbejde ude i alle krogene af virksomhederne. Og så er det en fornøjelse at se, at det gode samarbejde sætter sig igennem i øget medarbejdertilfredshed. For hvem vil ikke gerne være glad for at gå på arbejde?

God læselyst!



Direktør i DA
Pernille Knudsen
Formand for Samarbejdsnævnet



Næstformand i LO
Lizette Risgaard
Næstformand for Samarbejdsnævnet

Holstebro Mejeri

”Vi ved, at vi skal implementere rigtig mange forandringer”

Interview med mejeridirektør Klaus Jeppesen, produktionschef Anders Skaanning-Höghlund og fællestillidsrepræsentant Jan Andersen.

Holstebro Mejeri blev i 2012 årets virksomhed på samarbejdsområdet. Kåringen var resultatet af et langt og målrettet samarbejdsprojekt, hvor alle på virksomheden har trukket det fælles læs. Resultatet er et bedre arbejdsmiljø og en øget konkurrencedygtighed. Vi har opsøgt fællestillidsrepræsentant og næstformand i samarbejdsudvalget Jan Andersen, mejeridirektør og formand for SU Klaus Jeppesen og produktionschef Anders Skaanning-Höghlund for at høre om processen og resultaterne, nu hvor de har bundfældet sig.

Det går rigtig stærkt på Holstebro Mejeri, og med mejeridirektør Klaus Jeppesens ord, ”vil det ikke kunne lade sig gøre uden et godt samarbejde”. Mejeriet er fra 1975, og er specialiseret i smørproduktion til hjemmemarked og eksport. Kærgården er hovedproduktet i Danmark og Tyskland, mens Lurpak er varemærket i resten af verden. Mejeriet producerede i 2013 128.000 tons smørprodukter. Eller for at bruge en mere håndgribelig måleenhed: ”Der går en palle smør ud af fra produktionen hvert andet minut”. Og dermed placerer Holstebro Mejeri sig som verdens største smørmejeri. Til emballage bruger mejeriet årligt for 300 millioner kr., og smørbakkerne fra årets produktion vil kunne nå jorden rundt langs ækvator.



Medarbejderne ved båndet tager sig af de fleste ting i medstyrende teams. Tidligere havde de teamledere på aften- og natteskift, men det er de holdt op med for et par år siden, da de ikke kunne få økonomi i at have en leder tilknyttet holdet.

At være størst på sit felt giver styrke og selvtillid. Men det kan også give grobund til en indadvendt og selvtilfreds holdning, som resulterer i manglende nytænkning. Klaus Jeppesen fortæller, at mejeriet har Arlas værdier og visioner. Men medarbejdere og ledelse havde også brug for at få udviklet et sæt værdier, som knyttede sig direkte til mejeriet, og som alle havde et medejerskab af. Processen startede i Samarbejdsudvalget i 2011, og det var en gruppe på 25 medarbejderrepræsentanter, der sammen med ledelsen satte sig i nogle udvalg og kom med forslag.

Arbejdet i grupperne udmøntede sig bl.a. i et sæt værdier:

- * *Aktivt lederskab.* Proaktive, implementerer strategier, ansvarlige og konsekvente og har medarbejderinvolvering.
- * *Globalt mindset.* At vi er visionære og ser ud over egen "kasse", at vi tør og vil lære af andre.
- * *Innovation.* At vi udfordrer "plejer", problemer til udfordringer og løsninger, at vi netværker og søger nye muligheder.

Global tænkning giver udfordringer til alle på mejeriet

Holstebro Mejeri har i dag en udpræget decentral struktur, hvor medarbejderne sidder med centrale delkompetencer. Det betyder, at medarbejderne af og til bliver udsendt til andre mejerier, hvor de kan bruge deres ekspertise. Tillidsrepræsentant Jan Andersen fortæller, at hvor det tidligere var lederne, som kom på en hyggetur ned i Europa for at se på nogle nye maskiner, er det i dag medarbejderne, som bliver sendt af sted, for ”det er jo dem, der skal bruge maskinen bagefter, og de synes virkelig, at det er stort at komme af sted”. Alle på mejeriet udtrykker begejstring for denne medarbejder-

involverende model, og det taler ydermere til dens fordel, at der er flere om beslutningerne, og det betyder færre ugennemtænkte beslutninger.

Slut med selvtilfreds indavl

Men den globale tænkning vender også den modsatte vej. Klaus Jeppesen understreger vigtigheden af ikke at degenerere i egen selvtilfredshed: ”Vi skal passe på ikke at ansætte nogen, som ligner os selv. Vores nyeste Lean-manager kommer fra slagteriindustrien og har en baggrund som sælger af maskiner.” Fællestillidsrepræsentant Jan Andersen fortæller, at ”når vi tidligere skulle slå en stilling op, så ansatte vi blot internt. Nu er det anderledes. Vi har

OM HOLSTEBRO MEJERI

- * Holstebro Mejeri er verdens største smørmejeri.
- * Mejeriet producerede i 2013 128.000 tons smørprodukter.
- * Holstebro Mejeri har formuleret deres eget værdisæt, som alle har medejerskab til.
- * Mejeriet har en udpræget decentral struktur, hvor medarbejderne har et stort ansvar.
- * Mejeriet har på grund af udpræget automatisering en stor konkurrencekraft.
- * Sygefraværet er gennem projektperioden blevet halveret til ca. 2,3 pct.
- * Mejeriet har ikke haft én arbejdsulykke med efterfølgende fravær i 400 dage.



Holstebro Mejeri er nærmest mennesketomt. En status som verdens største smørmejeri stiller store krav til medarbejdernes kompetencer og overblik. Til gengæld giver medindflydelsen stor jobtilfredshed.

også fået ny logistikchef til lageret, og han kommer fra B&O. For at sige det rent ud, så ”behøver vi ikke en leder, der ved hvordan man laver smør. Vi har brug for en leder, der ved, hvordan man leder. Så vi er ved at komme af med vores ry for indavl.” Klaus Jepsen mener, det har givet en uvurderlig støtte til mejeriets udvikling, for ”de har en helt anden synsvinkel på tingene, og de giver nogle ideer til at lave tingene anderledes.” Hos Arla fik de også en anden tidligere medarbejder fra B&O til at gentænke og optimere emballagetyperne. Og det har givet en lettere produktion samtidig med, at udgifterne til emballage er faldet.

Sygedage minimeres

Holstebro Mejeri arbejder på at minimere langtidssygdom, og det er noget, som er aftalt i Samarbejdsudvalget. Når en medarbejder har været syg i en uge, tager vedkommendes nærmeste leder kontakt, så man kan finde en god måde til at komme tilbage på arbejdspladsen. Det kan f.eks. være at finde nogle andre arbejdsopgaver i en periode. Men det kan også være at komme ind i et helt nyt område, som Jan Andersen fortæller om: ”hvis vi har en medarbejder, der f.eks. har fået en

fodboldskade, og som skal gå hjemme længe, kan han i en periode komme til at arbejde med planlægning. Det kan godt være, at han ikke har kendskab til planlægning, men han får så et indblik i planlægning, og vi kan så trække på ham senere.” På mejeriet siger de samstemmende, at det skaber god forståelse for planlægningsarbejdet, at alle får indblik i processerne. Medarbejdernes ansvar omkring planlægning af arbejdet har også betydet, at der bliver taget et stort medansvar omkring f.eks. planlagte operationsforløb. Jan Andersen: ”Kulturen er nu sådan, at kollegerne selv melder ud, hvornår de er klar efter sygdom. Der er aldrig nogen, som bliver presset til noget.” Også hændelser som ”mandagssyge” bliver taget i opløbet indenfor teamet. Det er helt accepteret, at man via sin nærmeste tillidsrepræsentant tager den slags op med en kollega, og der er ingen grund til at involvere ledelsen omkring det. Sygefraværet var i 2012 på flotte 2,33 pct., og i Holstebro landede de helt nede på 2,20 i 2013. Faktisk har der været perioder om sommeren, hvor sygefraværet har været helt nede på 0,4-0,5 pct. Dette skal ses i forhold til, at fraværet inden projektstart var på 4,5-5 pct.



Produktionen skal hele tiden køre optimalt. Pauser aftales i det enkelte produktionsteam, og det er ikke noget, man kan sætte rammer op omkring.



Kommunikation og produktionstal i øjenhøjde er vigtige at have med i hverdagen for at skabe en forståelse for virksomhedens produktion og medarbejdernes trivsel.

Kurser evalueres mere effektivt

Et af fokuspunkterne i hele projektforsløbet har været evaluering af de forskellige kursusforløb, som medarbejderne tilbydes. Klaus Jeppesen mener, at virksomheden gennem årene har sendt mange medarbejdere på kurser, som ikke altid har været lige givtige: "Vi vil gerne udvikle vores folk, men det skal også give value for money." På mejeriet er de blevet bedre til at stille krav til kvaliteten og relevansen af efteruddannelse, og der bliver i dag stillet krav til leverandører af uddannelse på lige fod med andre leverandører.

Ferieplanlægning glider bedre med medarbejderplanlægning

Ferieplanlægning kan mange steder give problemer. Jan Andersen fortæller, at

ferieplanlægningen i 2013 gik op i en højere enhed, og alle medarbejdere fik ferie i den periode, de havde ønsket. Det foregår i dag ved, at hver afdeling selv planlægger sin ferie. På mejeriet arbejder de efter nogle rammesæt, så der altid er 50 pct. erfarne medarbejdere på holdene. Og så kan de ansætte ferie afløsere til resten.

Fleksibiliteten går begge veje – medarbejderne administrerer selv pauser

På mejeriet har de indført en regel om, at man stempler ind om morgenen og ud ved fyraftenstid. Pauser aftales i det enkelte produktionsteam, og det er ikke noget, man kan sætte rammer op omkring. Det vigtigste er, at maskinerne kører optimalt. Og



På Holstebro Mejeri har de fået oparbejdet en kultur, hvor alle er stolte af de produkter, de fremstiller. Og så er det lettere at samarbejde på tværs.

dette ansvar omkring pauser har det vist sig, at medarbejderne administrerer fint. Klaus Jeppesen understreger, at det har givet god trivsel for medarbejderne, samtidig med, at produktiviteten er steget.

Introduktionsforløb til nye medarbejdere

Som et led i projektet har virksomheden lavet et introduktionsforløb, så den nye medarbejder kommer igennem hele mejeriet og får en forståelse af sammenhængene afdelingerne imellem. De har lavet et tjek-skema, så man i afdelingen kan krydse af, og man har været igennem alle relevante dele og fået de nødvendige papirer udleveret. Introduktionskurserne bliver afholdt forskelligt, alt efter situa-

tionen. Nogle gange bliver det delt op i mindre enheder. Samtidig har de givet medarbejderhåndbogen et nyt liv med opdatering og et mere tidssvarende design. Det har de nye medarbejdere udtrykt stor tilfredshed med. Jan Andersen nævner, at der blandt de 20 nye medarbejdere kun har været én, som har sagt op indenfor tre måneder, og han tilskriver introduktionsforløbet meget af æren for succesen. Introduktionsforløbet bliver fulgt op med den daglige kommunikation, som bl.a. består af nyhedsbrevet Smørspøjten og nye infoskærme.

Medarbejdersamtalerne er blevet moderniseret

På Holstebro Mejeri har de lavet et nyt dialogværktøj til personaleudvik-

lings samtalerne, hvor både medarbejder og arbejdsleder skal give en score på områder som kompetence, fleksibilitet, forandringsparathed, attitude, samarbejde, effektivitet, stabilitet, engagement og innovation. I den medarbejdersamtale udfylder medarbejder og leder samme skema, og på mødet taler de sammen om, hvilke områder der kan arbejdes mere på. Ud fra dette kan man evt. aftale efteruddannelse. Mejeriet lavede en test af dialogværktøjet med nogle af medarbejderne, inden det blev sat i søen. For mange var det uvant at skulle have en score, men det vænnede alle sig hurtigt til. Jan Andersen understreger det positive i dialogen: "Tidligere gik en PU-samtale ofte på, om man havde truck-kort og om hvordan fodbolden gik i weekenden. For os er den nye PU-samtale et kæmpe plus." Der er en årlig PU-samtale, og den efterfølges af to årlige opfølgningssamtaler. Klaus Jeppesen tilføjer, at der også er meget mere relevant indhold i PU-samtalerne, når medarbejderne har større indflydelse på deres arbejde.

Anderledes organisering på skiftehold

Arlas mejerier har en meget tæt styring og overvågning af alle processer,

og det giver bundlinje. Tidligere havde de teamledere på aften- og natteskift, men det er de holdt op med for et par år siden, da de ikke kunne få økonomi i at have en leder tilknyttet holdet. Medarbejderne i teamet må selv tage beslutninger i hverdagen, så produktionen kører videre. Hvis der bliver taget en forkert beslutning, ja så har man noget at tale om efterfølgende, men medarbejderne bakkes op om beslutningerne.

Mellemlederens rolle får nyt indhold

Tidligere var en mellemleder hos Arla næsten dygtigere til at køre maskinerne end folkene på gulvet. I dag virker mellemlederne som flaskehalse for forandringer, og derfor har man redefineret deres rolle, så de skal skabe rammerne om arbejdets og medarbejdernes udfoldelse. Klaus Jeppesen fortæller, at det gav frustrationer i starten, for vi sagde, "at det I er gode til, skal I ikke længere gøre. Nu skal I til at gøre noget andet, som I ikke har gjort så meget tidligere." På mejeriet har de givet mellemlederne efteruddannelse, så de i dag er meget bedre klædt på til – i samarbejde med medarbejderen – at sætte konkrete ord og handlinger på, hvad det er, den enkelte skal uddannes



De ugentlige tavlemøder startede tidligere med produktionstal. I dag spørger man først til, hvordan alle har det.

i.” Ca. 1/3 af fløden fra al den mælk, der produceres i Danmark, havner her hos os. Klaus Jepsen understreger, at Holstebro Mejeri er et ”buffermejeri”, og det stiller krav til planlægningsarbejdet. Al fløden til mejeriet går gennem andre mejerier, og leverancen kan derfor variere. ”Vi har to planlæggere siddende, men de kan ikke overskue alt.” Jan Andersen supplerer: ”Os der står ude i skiftene, kan lettere se, hvor vi kan spare 5-10 minutter, og det kan blive til mange gange 5 minutter på en uge. Når vi er færdige med vores projekt Dream Team, vil jeg tro, at vi er 60 ud af 120 medarbejdere, som er med i en eller anden gruppe inden for planlægning eller produktion”.

Kommunikation har høj prioritet

På mejeriet har de fået ansat en kommunikationsmedarbejder, som assisterer med al virksomhedens daglige kommunikation. Ved opbygning af projekt Dream Team fik de udarbejdet en kommunikationspolitik, som angav, hvilke kommunikationskanaler, virksomheden har, og hvilke kanaler, som er velegnede til hvad. Siden kommunikationspolitikken er blevet implementeret, er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse og et kvalitativt interview med 15 medarbejdere. Der blev udarbejdet en rapport om kommunikationens tilstand, og 85 pct. af mejeriets medarbejdere syntes, at det fungerede godt. ”Hvis vi havde taget den undersøgelse for tre år siden, havde der nok stået 5 pct.”, siger Jan Andersen,



Fabriksdirektør Klaus Jeppesen og tillidsrepræsentant Jan Andersen satser i fællesskab på arbejdsmiljøet. De mener, at det er bedre at bruge et par hundrede tusinde eller fem på arbejdsmiljø frem for sygdom.

som også slår fast, at det giver meget mere ro, tryghed og effektivitet, at folk er grundigt informeret om alt på mejeriet.

Årlig innovationsdag: "Det er bedre end julefrokost"

Den første fredag i oktober lukker fabrikken, og alle medarbejdere møder frem for at give inputs til mejeriets innovation. De første fire timer går med gruppearbejder. Dernæst får de noget generel information fra hovedkvarteret i Viby om forventninger til fremtiden. Sidst på eftermiddagen kø-

rer de 190 medarbejdere til en restaurant, hvor snakken går videre til langt ud på aftenen omkring en åben bar. Jan Andersen siger om innovationsdagen, at "når vi kommer igen mandag morgen, har alle hænderne oppe – det er bedre end julefrokost!" Arrangementet løber op i 3-400.000 kr. Mejeriet betaler nemlig fuld løn hele dagen, og aftenarrangementet er ligeledes på firmaets regning. Den tabte arbejdsfortjeneste behøver mejeriet ifølge produktionschef Anders Skaaning-Höghlund ikke regne ind: "Vi har kapacitet nok, så hvad vi ikke når den dag, når vi en anden dag."



Klar og målrettet kommunikation gennem mange forskellige kanaler har givet større indsigt i arbejdspladsen og dermed stærkt øget medarbejders tilfredshed.

Arbejds miljø i top

Alle er enige om, at arbejdsmiljøet skal være godt, når man møder på sin arbejdsplads. Jan Andersen fortæller, at hvor man tidligere startede de ugentlige tavlemøder med produktionstallene, så starter man i dag med at spørge, om alle har det godt. Anders Skaaning-Höghlund føjer til, at hvis der er et problem med f.eks. et hårdt løft, er det ikke økonomien, som sætter begrænsninger for at gøre det bedre. Faktisk belønner virksomheden forslagsstillere til arbejdsmiljø med tre flasker vin, og der kommer virkelig mange forslag i denne forslagskasse. For ek-

sempel brugte man tidligere schweitzerknive rundt om på mejeriet til f.eks. at åbne emballage med, og de gav en række snitskader – dog uden efterfølgende sygefravær. Efter at de blev skiftet ud med beskyttede sikkerhedsknive, har der ikke været skæreskader. Jan Andersen: ”Alt på mejeriet starter med arbejdsmiljø, og i sidste ende er det jo bundlinje, det handler om. Det er bedre at bruge et par hundrede tusinde eller fem på arbejdsmiljø frem for sygdom!”.

Enemærke & Petersen a/s

”Lean Construction har skabt orden i den kaotiske byggeproces”

Interview med forretningsområdedirektør Lars Jess Hansen, procesleder Jan Buur Frederiksen, tømrer Poul Boeskov og murer Michael Tiedt.

Enemærke & Petersen er en større entreprenør- og servicevirksomhed med ca. 800 medarbejdere. De er fordelt på både håndværkere og funktionærer i Enemærke & Petersen a/s og servicevirksomheden E&P Service. Virksomheden blev grundlagt som en tagvirksomhed i 1975, og har siden udviklet sig til komplette entrepriser inden for byggeri, renovering og bygningservice. Virksomhedens succes tilskrives de selv, at de var blandt de første til at indføre Lean i byggeriet, og at de længe har arbejdet med videndeling og har fået opbygget en velfungerende samarbejdskultur. Deres hovedkvarter er fortsat i Ringsted, hvor det hele startede. Men de har også en større samlehal til fabrikation af bygningsselementer i Glostrup. Og det var her vi mødte fire repræsentanter fra virksomheden: Lars Jess Hansen, som er forretningsområdedirektør, Jan Buur Frederiksen, som er procesleder og Poul Boeskov, der er tømrer og sjakbajs samt medlem af håndværkerklubben gennem tre år. Michael Tiedt er murer og formand for håndværkerklubben. Det blev efter aftale til en statussamtale om deres samarbejdsprojekter.

Byggeriet har ikke altid haft ry for at have det bedste samarbejde de forskellige håndværksgrupper og virksomheder imellem. Hos Enemærke & Petersen er Jan Buur Frederiksen procesleder, og det er en del af hans job at sørge for, at samarbejdet mellem håndværksgrupperne i det daglige fungerer. Og det handler både



Det hænder, at procesleder Jan Buur Frederiksen møder en underentreprenør, som ikke forstår Enemærke & Petersens idé om tæt samarbejde om planlægning af arbejdet: ”så må vi forklare det for dem og fortælle, hvilke fordele de også har ved den måde at samarbejde på.”

OM ENEMÆRKE & PETERSEN A/S

- * Entreprenør- og servicevirksomheden blev grundlagt i 1975. Virksomheden omsatte i 2013 for 1.379 mio. kr. og i dag beskæftiger mere end 800 personer.
- * Virksomheden har specialiseret sig i drift, vedligehold og renovering af ejendomme.
- * Enemærke & Petersen fokuserer i deres markedsføring på, at ” klare kommunikationsveje samt hurtig og effektiv håndtering af problemstillinger er redskaber til et konstruktivt samarbejde!”
- * Det lokale samarbejdsudvalg fokuserer på, at samarbejdet om planlægning af arbejdet skal foregå ude på pladserne.
- * Enemærke & Petersen skriver krav til underleverandørernes samarbejdsvillighed ind i kontrakterne.
- * Virksomheden arbejder efter Lean-princippets Last Planner System, som gør seneste håndværker ansvarlig for, at den næste kan komme til.
- * Enemærke & Petersen holder en høj konkurrencedygtighed på deres samarbejdspolitik, og underleverandører bliver ofte 10 pct. mere konkurrencedygtige end i andre samarbejdsrelationer.



Poul Boeskov er tømrer og er meget tilfreds med virksomhedens samarbejde med konstant fokus på omstilling: "Måden vi bygger på, er lidt ligesom et dominospil. Hvis en af brikkerne vælter, går det hele i stå."

om håndværkerne i deres egen virksomhed og arkitekter og håndværkere fra andre virksomheder. Desuden er beboere i de byggerier, som virksomheden renoverer, også med som samarbejdspartnere. Disse processer har Enemærke & Petersen arbejdet med i de seneste 10 år, men som Jan Buur Frederiksen udtrykker det, "så er det først inden for de sidste 4-5 år, at folk har taget ejerskab til samarbejdsprocesserne". I dag er samarbejdsånden og medejerenskab en rodfæstet del af næsten alle deres byggepladser.

Nyt indhold i samarbejdsudvalgets arbejde

Samarbejdsudvalget er det centrale forum for diskussion af kommunikation og samarbejde. Direktør Lars Jess

Hansen fortæller, at de i Enemærke & Petersens samarbejdsudvalg tidligere kredsede om samarbejdsaftalerne og rammerne for aftaler i forhold til løn- og arbejdsvilkår. Men gennem de seneste par år har de arbejdet på at få et nyt perspektiv på samarbejdet, hvor de stiller skarpt på det daglige samarbejde på arbejdspladsen. Hver gang, de tager fat på nogle nye samarbejdstemaer, kommer der mange flere spørgsmål frem. Nogle af de ting, de har arbejdet med i Enemærke & Petersens samarbejdsudvalg er:

- Medarbejdermålinger
- Videndeling



Michael Tiedt er formand for håndværkerklubben og fortæller, at virksomhedens samarbejdsudvalgsmøder har udviklet sig ganske enormt over de sidste tre år: "Vi snakker om næsten alt, hvad der berører samarbejdet. Også følsomme emner taler vi om."

- Samarbejde i byggeprocesser på byggepladsen
- Fredagsmøder
- Produktivitet
- Uddannelse
- Adfærd
- Kerneværdier
- Følsomme områder

Formand for håndværkerklubben Michael Tiedt fortæller om udviklingen af deres samarbejde: "Vi snakker om næsten alt, hvad der berører samarbejdet. Også følsomme emner taler vi

om. Samarbejdsudvalgsmøder har udviklet sig ganske enormt over de sidste tre år. Der er kommet mere indhold, og det er mere konstruktivt."

Noget af det nye i Enemærke & Petersens samarbejdsudvalg er, at meget er flyttet ud på selve pladsen. I SU taler man så mere om, hvad der er af problemer ude på pladserne. Så kan ledelsen derefter gå ud på pladsen og se, om praksis følger principperne. "Først og fremmest skal alt give mening. Hvis det giver mere mening at holde et byggemøde oppe i en taglejlighed i stedet for at indkalde til et stort møde, så er det sådan, man i dag samles i Enemærke & Petersen. Det vigtigste er, at man bruger vores principper ude på pladserne", siger Jan Buur Frederiksen.



Enemærke & Petersen har opnået rigtig meget produktivitet ved at bygge elementerne indendørs på deres egen samlefabrik i Glostrup. Herved er de uafhængige af vejret og har langt bedre faciliteter til rådighed. Det giver i sidste ende både konkurrencefordele og kvalitet.

Planlægning sker i samarbejde

LPS står Last Planner System. Det er et værktøj i Lean Construction "værktøjskassen" der også anvendes internationalt, og det understøtter dermed en lean tilgang til byggeproduktion, med de specielle hensyn som kræves her. Systemet kendes også under navnene "involverende planlægning" og "trimmet byggeri". I dag er det en hjørnesten i virksomhedens daglige samarbejde. Man taler med den seneste mand i kæden, planlægger ud fra hans aflevering og tager dermed ansvar for arbejdet. Noget af det, som Enemærke & Petersen har opnået rigtig meget ved, er, at

de bygger elementerne indendørs på deres egen samlefabrik. Jan Buur Frederiksen uddyber: "Vi starter med at kigge på, hvad det er for et projekt, og i hvilken rækkefølge tingene skal laves. Så følger vi op med ugentlige møder, hvor vi ser på, hvad vi skal lave i den næste uge, og her er håndværkerne meget aktive med at byde ind med, hvad der skal ske. Vi ved, at vi arbejder i en foranderlig verden, og vejret alene kan påvirke vores produktion, men også materialeleverancer, sygdom, kurser og fritid indvirker på planlægningen. Det er hele tiden "sidste led", som bedst ved, hvad der sker ude på



pladsen. I sidste ende handler det hele om at være effektiv, og at alle har en glæde af det." Tømrer og sjakbajs Poul Boeskov fortsætter: "Måden vi bygger på, er lidt ligesom et dominospil. Hvis en af brikkerne vælter, går det hele i stå. Vi er afhængige af hinanden for at komme frem. Og vi bruger Last Planner System til at sige okay, jeg er færdig dér, og så kan du tage over. Du kan planlægge din egen proces uden nogen stop". Om baggrunden for planlægningsmetoden fortæller Jan Buur Frederiksen, at en byggeproces er kaotisk, og den kræver derfor, at man løbende taler sammen på alle niveauer. Poul Boeskov fortæller videre, at "det dumme, vi nogensinde har gjort, var at lave et 4-ugers skema. Du kan ikke

planlægge ned i detaljer." Så siden har planlægningen hos Enemærke & Petersen højest været en uge ad gangen.

God planlægning giver også bundlinje

I en entreprenørvirksomhed bruger man mange store maskiner, f.eks. kraner. Ved at planlægge efter en effektiv maskinudnyttelse kan virksomheden spare penge og være mere effektiv. Poul Boeskov: "Hvis vi siger, at vi skal bruge en kran en bestemt dag, kan det være, vi skal indrette os efter, at kranen er her en anden dag, og at vi kan samle timerne den dag. Så indretter vi det øvrige arbejde herefter. Det er en konkurrencestrategi for fir-

maet, og det er noget, vi markedsfører os på.”

God kommunikation skaber arbejdstilfredshed

Last Planner System har også forbedret arbejdsmiljøet, fortæller Poul Boeskov. Hvis der opstår et stop, kan man altid se på tavlen, hvad det skyldes. ”Der står måske ”mand syg”, ”rendegraver i grøften” eller ”kabel gravet over”, og det betyder, at man ikke går og bliver sur på en kollega eller en håndværker fra en anden gruppe. Når man får en forklaring, giver det en bedre forståelse for tingene.”

Samarbejde med andre virksomheder

Selv om Enemærke & Petersen selv råder over mange håndværkergrupper, arbejder de også sammen med andre entreprenørvirksomheder. Her er der ikke altid lige stor forståelse for Enemærke & Petersens måde at samarbejde på, f.eks. at beslutningerne om planlægning bliver taget blandt håndværkerne i det yderste led. Ofte hører de fra andre, at de jo blot arbejder ud fra tidsplanen. Michael Tiedt: ”Det forandrer sig jo hele tiden. Nogle gange er det vejret, der spiller ind. Andre gange er det leverancer. Men det får

vi hele tiden fulgt op på, når vi holder vores LPS-møder.”

Når Enemærke & Petersen indgår aftaler med underleverandører, er det skrevet ind i aftalen, at der skal planlægges i fællesskab. Jan Buur Frederiksen forklarer, at alle underentreprenører med håndværksformand inviteres til planlægningsmøderne for at skabe fælles ejerskab og fælles forståelse af processen. Efterfølgende er de også med til ugemøderne, og de koordinerer færdigt ude på pladsen med de øvrige håndværkere. Det er noget, de ”gamle” rutinerede samarbejdspartnere godt ved, allerede når de indgår aftalen, og det er indskrevet i kontrakterne. ”Nogle gange har vi en underleverandør, som ikke forstår det, og så må vi forklare det for dem og fortælle, hvilke fordele de også har ved den måde at samarbejde på.”

Underentreprenørerne ”tænder” på samarbejdsmodellen

Underentreprenørerne kan heldigvis tit se konkurrencefordelene i Enemærke & Petersens måde at samarbejde på. På et tidspunkt kom en underentreprenør og sagde, at ”hvis I bliver ved med at planlægge på den måde, at I



Produktionsdirektør Lars Jess Hansen fortæller, at man hos Enemærke og Petersen gennem de sidste par år har arbejdet på at få et nyt perspektiv på samarbejdet. I dag stiller de mere skarpt på det daglige samarbejde ude på arbejdspladsen.

samarbejder med os alle sammen, så kan vi være mere konkurrencedygtige, når vi leverer til jer". Siden har flere underentreprenører bakket op om det synspunkt, som ofte kan spare 10 pct. på lønomkostningerne. Samtidig bliver lejet entreprenørmateriel udnyttet mere effektivt.

Værdier giver fælles pejling

For at løfte ansvaret ud i hele virksomheden har Enemærke & Petersen vedtaget et sæt værdier, som alle medarbejdere har været på kursus i. Værdierne er:

- Vi deler vores viden
- Vi tager alle ansvar
- Vi samarbejder
- Vi er alle sælgere

Værdierne bliver i vid udstrækning brugt i det daglige arbejde. Som Michael Tiedt udtrykker det, så "er vi alle sammen sælgere. Ikke blot i forhold til kunderne, men også i forhold til hinanden".

Tide Bus

– et samarbejdsudvalg giver en helt anden struktur på arbejdspladsen

Interview med administrerende direktør Flemming Jensen, og tillidsrepræsentant og næstformand i SU Henrik Hansen og tillidsrepræsentant og næstformand i SU Frank Toft.

Busdriften i Danmark er udliciteret, og med 3-6-årige kontrakter giver det hyppige organisationsændringer. De forskellige vognmænd og busentreprenører har vidt forskellige holdning til samarbejdet på arbejdspladsen, og den hyppige udskiftning er en stor udfordring for medarbejderne.

Tide Bus er et norskejet selskab, som siden juli 2008 har opereret også i Danmark. Virksomheden har i Danmark ca. 900 danske medarbejdere og 450 busser. Virksomheden omsætter for godt 500 millioner i Danmark. De første år kørte busdriften med underskud, men i 2013 forventer selskabet at komme ud med 8-10 millioner kr. i overskud. Overskuddet tilskriver direktøren og tillidsrepræsentanterne udviklingen af medarbejderkredsen og måden, man arbejder sammen på i virksomheden. Det giver en god arbejdsplads og en god hverdag for samtlige medarbejdere. Virksomheden holder 4 årlige samarbejdsudvalgmøder, og så af og til et ekstraordinært ved f.eks. overtagelse af nye busselskaber.

Samarbejdet er blevet til gavn og glæde

Busdriften i Odense lå gennem mange år i kommunalt regi. Beslutningen om at udlicitere busdriften i Danmark er fra en gang midt i 90'erne, og i Odense blev den effektueret i forlængelse af den seneste kommunalreform, hvor det bl.a.



Administrerende direktør Flemming Jensen: "Vi udfører nogle forskellige funktioner, som af praktiske hensyn er splittet op og fordelt. Men som mennesker er vi os selv, vi har vores egne meninger og holdninger, og dem er man fri til at komme med, og de vil blive modtaget på en positiv måde."

blev besluttet, at kommunerne ikke måtte have deres egne trafikselskaber. Det betød, at Odense kommune skulle overføre værdier/penge til Fynbus, så Fynbus senere kunne udbetale pensionerne. Først blev busdriften udliciteret til Fynbus og dernæst til Tide Bus. Tillidsrepræsentant Henrik Hansen har været med på hele turen.

Han fortæller, at man i tiden med den kommunale drift også havde et samarbejdsudvalg, men at det var mere formaliseret og drevet af pligt. "Det tror jeg kendetegner de offentlige systemer; man har en pligt til at samarbejde nedad, og det sker ved at uddele information. Nu er det mere et samarbejde til gavn og glæde, og vi udvikler

OM TIDE BUS

* Tide Bus er et norskejet selskab, som siden juli 2008 har opereret også i Danmark. Selskabet er det tredjestørste i Danmark og har busdrift på Fyn og Sydjylland.

* Tide Bus har ca. 900 danske medarbejdere og 450 busser.

* Tide Bus omsætter for godt 500 millioner kr. i Danmark. Overskuddet i 2014 bliver 8-10 millioner kr.

nogle ting sammen. Men så fik vi inspiration fra samarbejdskonsulent Paw Sjørlev Jensen fra 3F og Flemming Ehlers-Jørgensen fra DI, og det betyder, at vi omkring samarbejdet nu er et rigtig godt skridt i den rigtige retning. Samarbejdsudvalget har udviklet sig fra at være et informationssted til at være et sted, hvor man samarbejder og udvikler. Og det er en rigtig stor ting.”

Henrik Hansen er tillidsrepræsentant i Odense og næstformand i SU repræsenterende medarbejderne på Fyn, og Frank Toft er tillidsrepræsentant i Vejle og næstformand i SU repræsenterende medarbejderne i Sydjylland. Frank fortæller, at han også ser en stor udvikling i forhold til de tidligere busoperatører, de har arbejdet for i Sydjylland: ”I vores kreds har vi aldrig været vant til at have et Samarbejdsudvalg. Da Tide Bus kom på banen, begyndte vi at mærke en rigtig stor omvæltning på samarbejdsområdet i hverdagen. Også som tillidsrepræsentant mærker jeg en stor forskel. Tidligere var man det af navn, nu er man det også af gavn. Jeg tror, at ledelsen i dag ikke ville stå så stærkt, hvis de ikke havde det gode samarbejde med tillidsrepræsentanterne i samarbejdsudvalget. Det var

også et firma, hvor det ikke bare var kroner og ører, man snakkede om. Det var et firma, der begyndte at interessere sig for de enkelte medarbejdere, som slet ikke kan undværes i firmaet, og det er chaufførerne. Hos den tidligere vognmand i Vejleområdet så vi kun chefen én eneste gang, og det var til et informationsmøde. Hos Tide Bus kører man med en synlig ledelse. Jeg tror, at alle hos Tide Bus både ved, hvem den overordnede ledelse er, og hvem der er leder ude på stederne. Et samarbejdsudvalg giver en helt anden struktur på arbejdspladsen. Henrik Hansen slår fast, at udviklingen er til gavn for alle: ”Der bliver på en anden måde stillet krav til os som tillidsrepræsentanter, end der gjorde tidligere, og det har jeg det godt med.”

Nye busselskaber i folden

Kunsten for en busentreprenør er at kunne håndtere samarbejdsområdet, når der kommer nye busselskaber ind i folden. Administrerende direktør Flemming Jensen fortæller, at Tide Bus netop har overtaget en virksomhed i Sydjylland – Rutebilselskabet Haderslev A/S, hvor det forudgående arbejde tog 1½ år. ”Efter kontraktunderskrivelsen nedsatte Tide Bus en



Tillidsrepræsentant Frank Toft (tv.): "Vi er kommet fra at være tillidsrepræsentanter af navn til også at være det af gavn." Tillidsrepræsentant Henrik Hansen (th.): "Et eller andet sted har vi formået at gøre Tide Bus til en mere rentabel arbejdsplads, men samtidig synes jeg også, at det er blevet et bedre sted at være."

projektgruppe, som skulle sørge for, at overtagelsen af det nye rutebilselskab og dets 200 medarbejdere blev gjort på en god og fornuftig måde, og at Tide Bus' værdier blev implementeret i den nye organisation. Organisationen blev sammensat, så der både var medarbejderrepræsentanter fra Tide Bus og Rutebilselskabet Haderslev. De har så arbejdet sammen gennem det sidste halve år med at afklare, hvordan vi sammen håndterer driftssi-

tuationen, værkstedsopgaverne, planlægningsopgaverne, HR og forskelligt andet. Opgaverne var delt ud på 6 arbejdsgrupper i alt. Opgaven gik ikke på at overdrage Tide Bus' måder at gøre tingene på, men at samle det bedste fra begge parter ind i den samlede organisation."

Lige nu taler de sammen om, hvordan de skal markere den nye samlede organisation, og Henrik Hansen fortæl-



Tide Bus' ledelse og administration har til huse i den gamle stationsbygning til Odense Hovedbanegård.

ler, at de arbejder på enten at lave en fest, som kun henvender sig til medarbejderne, eller også at lave noget, som gør omverdenen opmærksom på den nye organisation.

Det daglige arbejde i SU

Hos Tide Bus mødes de i Samarbejdsudvalget fire gange årligt – og hvis der sker noget ekstraordinært. Flemming Jensen fortæller om processen i SU: "Vi tre finder sammen nogle emner, som rører sig ude i organisationen, og vælger ét ud. Så ser vi på, hvad de øv-



rige medlemmer af SU siger om emnet. Derefter kan vi arbejde videre med det i direktionen eller den øvrige del af organisationen, og det er rigtig positivt.” Frank Toft fortæller, at personalehåndbogen giver inspiration til diskussionsemner. Henrik Hansen fortsætter med at tage eksemplet sygemeldingsprocedurer op, for de bliver håndteret meget forskelligt i de

forskellige underorganisationer: ”Det fik vi så en fælles forståelse af i dette forum”. Flemming Jensen tilføjer, at ”når beslutningen er taget, bliver den bredt ud til hele organisationen gennem dette forum.” Kommunikationen foregår ikke blot skriftligt, men også gennem en ”nytårskur”, hvor ca. 350 medarbejdere samles på frivillig basis. Men, som Flemming Jensen understreger, ”med det forbehold, at der er nogle, som skal køre busserne!”. Og det er vel at mærke både busserne til og fra festen og på hele rutenettet. Nytårskuren, som i 2014 blev afholdt for fjerde gang, startede med en kort orientering fra ledelsen om, hvad der er status for virksomheden gennem det seneste år, hvordan fremtidsudsigterne ser ud og hvad planerne er. Det tager en halv times tid, og så er der ellers fest og ballade med underholdning.” Hele arrangementet foregår i en af hallerne på værkstedet i Gammelsø i Odense. Flemming Jensen understreger, at det er vigtigt, at nytårskuren foregår i deres eget regi, så de kan se, at de har et tilhørsforhold til stedet og arbejdspladsen.

Godt samarbejde giver arbejdsglæde

Hos Tide Bus har de også oplevet en dårlig overtagelse af et andet busselskab. Det skete, da Iversen Bus gik konkurs, og Tide Bus så skulle ind og overtage det hele i en fart. Det betød, at man ikke havde tid til at gennemføre processen ordentligt. Henrik Hansen husker, at ”der var ikke noget ordentligt samarbejde, der manglede dialog, og vagtplanerne skiftede ofte. Siden har samarbejdet udviklet sig fra at være en kamp om arbejdspladsen til en kamp for arbejdspladsen”. Henrik Hansen har en klar holdning til, hvordan man kommunikerer budskaberne ud: ”Når folk kan mærke, at de forhold, de skal arbejde under, forandrer sig i en god retning, bliver de mere tilfredse. En simpel ting som en vagtplan skal der være ro omkring, for så giver det ro til at passe sit arbejde. Synlig ledelse giver også ro på arbejdspladsen.” Henrik Hansen nævner videre, at det giver ro og glæde på arbejdspladsen, når chaufførerne mærker, at en utilfredshed, som er sagt til tillidsrepræsentanten, også bliver taget alvorligt af ledelsen og bliver rettet.

Værdierne er pejlemærker i hverdagen

Tide Bus har et sæt værdier, som alle nyansatte bliver sat ind i. Værdierne skal give en handlefrihed i hverdagen. Flemming Jensen fortæller, at da de overtog busselskabet i Haderslev, brugte de et par timer til at introducere til værdisættet. Samtidig erkender han, at en ting er at forklare værdierne på et teoretisk plan, et andet er at få udmøntet dem i praksis i hverdagen. ”Det har noget at gøre med at holde fast i værdierne, at vi taler pænt og ordentligt til hinanden, at vi ikke er bange for at give modparten ret. I min verden er der ikke nogen i organisationen, som er bedre end andre. Vi udfører nogle forskellige funktioner, som af praktiske hensyn er splittet op og fordelt. Men som mennesker, er vi os selv, vi har vores egne meninger og holdninger, og dem er man fri til at komme med, og de vil blive modtaget på en positiv måde. Jeg forventer, at de øvrige ledere og medarbejderne vil indtage denne holdning, for det giver udbytte og godt samarbejde.”

Betydningen for samarbejdet i hverdagen

Henrik Hansen slutter interviewet af med at understrege, at hvor en driftsleder tidligere kom og bad medarbejderne om at gøre et eller andet, så skulle tillidsrepræsentanten kigge i overenskomsten, og vurdere om det var i orden. I dag kommer driftslederen og spørger, om man kan gøre tingene på en anden måde, og løsningen findes så i en samtale. Det giver kvalitet i dagligdagen.

TIDE BUS' VÆRDIER

Respekt og ligeværd

- * Vores medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere skal behandles ligeværdigt og med respekt.

Åbenhed og ærlighed

- * Vi skal have en åben og ærlig dialog med vores medarbejdere, kunder og med samfundet omkring os.

Positivitet og godt humør

- * Vores medarbejdere skal kendetegnes ved, at de er positive og i godt humør.

Ansvar og engagement

- * Vi skal alle tage ansvar for at nå de mål, som vi har sat os.

Bella Center

Bella Centers medarbejderinvolvering i strategi og planlægning

Interview med administrerende direktør Allan L. Agerholm og tillidsrepræsentant Karina Bay.

Bella Center i København har gennemgået en større omvæltning. Hele organisationen er udvidet til også at omfatte Bella Sky Comwell Hotel, det nærliggende Crowne Plaza Hotel og Forum Copenhagen. Som noget nyt er virksomheden også gået i gang med ejendomsudvikling. På de store udenomsarealer omkring Bella Center vil de gå i gang med at projektere rækkehuse i familiestørrelse sammen med lejligheder, butikker og erhvervslejemål. Tilsammen skal det give Bella Centers gæster og kunder nogle mere spændende besøgsomgivelser. Samtidig har Bella Center udlagt en lang række af de funktioner, som de tidligere løste internt, til underleverandører. Formålet er at kunne op- og nedmande i forhold til udstillings- og messeaktiviteter. Bella Center koncernens faste personale er i dag på omkring 400 medarbejdere, og et mindst lige så stort antal indgår som underleverandører i det daglige. HK's tillidsrepræsentant Karina Bay og administrerende direktør Allan L. Agerholm fortæller om alle deres udfordringer ved at "samarbejde på tværs".

Organisationsændringer gav nyt liv i samarbejdsudvalget

Den store turn-around, som Bella Center har være ude i, har også betydet en omstrukturering af samarbejdsudvalget. I dag er der dannet ét stort samarbejdsudvalg med repræsentanter fra de forskellige afdelinger i koncernen, som fremover skal arbejde tættere sammen. Og sammen lægger de for øjeblikket brikkerne til



Administrerende direktør Allan L. Agerholm, Bella Center: ”Det er meget fint, at vi sidder her i ledelsen og kommer med alle mulige fine ideer, men det er meget sjovere at få dem nedefra, for de har en tendens til at blive bedre.”

en fremtidig samarbejdsstruktur. Et par møder er det blevet til indtil nu, og – som Allan L. Agerholm og Karina Bay selvironisk udtrykker det – ”er de blevet gennemført med kort varsel og den ene gang uden dagsorden.”

Anledningen til det første møde i SU var fusionen mellem de forskellige selskaber og de organisationsforandringer, som skulle gennemføres som følge heraf. Allerede i april 2013 var der reduceret i medarbejderstaben for at hente rationaliseringsgevinster på det administrative område. Det me-

OM BELLA CENTER

Hele koncernen består af Bella Center, Bella Sky Comwell Hotel, Crowne Plaza Hotel og Forum Copenhagen.

Fakta:

- * I alt 1.178 hotelværelser.
- * 150 møde- og konferencelokaler.
- * 200.000 m² konference- og mødefaciliteter med plads til over 30.000 personer (inkl. Forum).
- * Omkring 400 fuldtidsmedarbejdere .
- * En årlig omsætning på mere end 750 millioner kr.



Den nye Bella Center-koncern omfatter i dag også hotellerne Bella Sky Comwell og Crowne Plaza Copenhagen samt Forum Copenhagen.

ste kunne klares ved naturlig afgang, men fyringer kunne ikke helt undgås. Samtidig overgik en del medarbejdere til underleverandører til Bella Center.

Opgaven omkring det nye SU er at samle de forskellige virksomhedskulturer til en helhed, og det er en proces, der er taget hul på nu. Som Karina Bay udtrykker det: "det handler om at få huset til at køre optimalt. Vi har altid haft en familiefølelse i Bella Center, og den skal kunne nå alle." Karina er ret ny i SU, men har også for år tilbage

haft posten som HK-repræsentant i SU: "Jeg kan mærke, at der er kommet en helt anden dialog, efter vi er startet på en frisk efter årsskiftet." Karina Bay tillægger den større åbenhed, at "uanset hvad der sker inden for SU, og hvor uenige vi kan være, så er vi altid bedste venner, når vi går derfra igen. Det er utroligt vigtigt for os medarbejdere, at vi har den tillid, når vi kommer og siger, at der er ting, vi gerne vil have kigget på." Samtidig påpeger Karina, at det har givet en helt ny dynamik, at der er kommet mange nye personer

med i SU: "Når der er kommet mere klarhed over organisationen, er jeg sikker på, at vi kan nå langt."

Allan L. Agerholm har kun siddet i syv måneder som administrerende direktør i Bella Center, men ser mange muligheder i et velfungerende samarbejdsudvalg: "Når man kommer som ny ude fra, og er på en bunden opgave med at få noget til at virke bedre, så er samarbejdsudvalget og dialogen med medarbejderne jo et af de værktøjer, der er i værktøjskassen. Jeg vælger at bruge dette værktøj, for i en butik af denne størrelse og med den diversitet, der er, så er der jo medarbejdere, som ved væsentligt mere om tingene, end jeg gør. Der er ressourcer at trække på. Desuden er der større chance for, at man kan nå til enighed om de større beslutninger." Allan L. Agerholm underbygger sine pointer med, at han kom til en organisation, "hvor der var en bundlinje, som ikke var tilfredsstillende, og hvor der ikke var udsigt til at kunne skubbe afgørende til topplinen, og så er man jo nødt til at finde et andet sted. Det gør, at man er tvunget til at træffe nogle upopulære beslutninger, som har konsekvenser for folk. I den situation er det vigtigt,

at man har medarbejderne med, og at de er involveret og informeret. Vi har på møderne talt om, at alternativet jo kan være, at der ikke er nogle af os, som er til stede. Vi har et ansvar for omkring 400 mennesker og en mindst lige så stor gruppe, som arbejder hos underleverandører. Alle har det som et levebrød, og vi har et ansvar for at forvalte det på en ordentlig måde. Det gør man bl.a. gennem samarbejdsudvalget med dialog og forståelse."

Kapitalfond ejer aktiemajoriteten

Den store omvæltning i organisationen skyldes bl.a. kapitalfonden Solstra Capital Partners, som i foråret 2013 overtog aktiemajoriteten i selskabet og efterfølgende blev Crowne Plaza fusioneret ind i Bella Center ved årsskiftet til 2014. At det er en kapitalfond, der har overtaget og dermed sidder for bordenden, ser Allan L. Agerholm som en kæmpe fordel, for "en seriøs kapitalfond tænker langsigtet. De skal ikke have et stort udbytte her og nu, men kan tilrettelægge en virksomhedsudvikling langt ud i fremtiden. Det giver mulighed for at tænke strategisk og langsigtet."



HK-tillidsrepræsentant Karina Bay: "Det handler om at få huset til at køre optimalt. Vi har altid haft en familiefølelse i Bella Center, og den skal kunne nå alle."



HK's tillidsrepræsentant Karina Bay og administrerende direktør Allan L. Agerholm fortæller om alle deres udfordringer ved at "samarbejde på tværs". Det sker nu i en ny og større organisation, hvor mange opgaver løses af underleverandører.



Bella Center har gennem de sidste par år været gennem store omvæltninger.

Udfordringer for SU

Bella Center er i høj grad en organisation, som er gearet til at samarbejde forskellige medarbejdergrupper imellem. Karina Bay fortæller, at "vi er meget vant til at arbejde sammen på kryds og tværs om at lave messer og udstillinger." Men udfordringen for Bella Center i de kommende år bliver at få samarbejdet til at nå ud til også at rumme de nye enheder i organisationen. "Men det hjælper også, at de andre virksomheder nu er repræsenteret i SU og ikke som før, hvor de lå i selvstændige juridiske enheder."

Allan L. Agerholm har et ønske om, at SU kommer til at generere ideer nedefra, i stedet for at de skal komme oppefra: "det er meget fint, at vi sidder her i ledelsen og kommer med alle mulige fine ideer, men det er meget sjovere at få dem nedefra, for de har en tendens til at blive bedre." Den administrerende direktør medgiver, at organisationen ikke tidligere har fremmet de gode ideer, for "de havde en tendens til rutinemæssigt at blive skudt ned. I dag kan man godt komme med ideer, som ikke bliver gennemført, men de bliver aldrig skudt ned."

Samarbejdet med underleverandører

Mange af de tidligere kolleger arbejder i dag hos underleverandører, men har stadig den samme gang i huset som tidligere. Karina Bay ser dem stadig som kolleger, ”for jeg taler jo lige så meget med dem i dag, som jeg gjorde tidligere. Arbejdsformændene er nye, men det fungerer, og vi har styr på, hvem man skal tale med.” På længere sigt ser Allan L. Agerholm en udfordring ”Vi har ikke nogen formaliseret proces, og det er fint her og nu. Men på et eller andet tidspunkt skal vi have struktur på den del også.” Endelig nævner Allan L. Agerholm, at det er ham magtpåliggende at få en servicekultur ind hos underleverandørerne, der som minimum matcher det, Bella Center selv leverer. ”Det kræver, at vi investerer noget tid i det, ligesom vi gør med vores egne medarbejdere.”

Direkte adspurgt, om udlicitering går ud over samarbejdet, siger Karina Bay: ”Jeg tror ikke, at der er nogen, som ikke kan se fornuften i udliciteringen. Der var ret mange udfordringer ved den måde, det kørte på tidligere. Dengang havde vi nogle flere fastansatte, men det betød, at vi op til de store

messer arbejdede næsten i døgn drift på akkord for at gøre tingene færdige. Når der er en underleverandør, kan vi trække det mandskab ind, som der er brug for, og så står der lige pludselig en større styrke til at løse opgaverne. Det gav nogle kommunikationsmæssige udfordringer i starten, men efter at have prøvet det af nogle gange synes jeg faktisk, at det fungerer rigtig godt.”

Fremtiden

Et af de nærmest forestående projekter i SU er ”Medarbejderinvolvering i strategi og planlægning.” Det handler om, hvordan man danner en forretningsplan, og hvordan man støtter en overordnet forretningsplan. ”Vi skal vise kursen og forklare vejen derhen”, fortæller Allan L. Agerholm og fortsætter: ”Jeg ved godt, hvor målet er, men jeg kommer ikke derhen alene. Det bliver en proces, som skal gentages minimum hvert år, og her skal de forskellige afdelinger melde ind på, hvordan vi når vores målsætninger. På den måde er alle i organisationen informeret om, hvor vi skal hen og hvorfor.”

Sammenfatning

Samarbejde på tværs – et vigtigt fokus for Samarbejdsudvalget



Af Arbejdsmiljø- og udviklingskonsulent, Cand.techn.Soc. Eva Thoft

Det er spændende at læse, hvordan disse fire virksomheder er lykkedes med at skabe trivsel og produktivitet på en og samme tid. Man skulle tro, at de havde kigget i den forskning, som den amerikanske professor Jody Hoffer Gittel har udført.

Hendes forskning drejer sig om, hvorfor nogle virksomheder inden for samme branche klarer sig bedre end andre. Hendes hovedkonklusion er, at samarbejde på tværs i en virksomhed har stor betydning. Relationel koordinering kalder hun det, fordi det handler om, hvorvidt man er i stand til at koordinere relationerne mellem virksomhedens afdelinger og faggrupper samt medarbejdere og ledere. Jody Hoffer Gittel viser også, at medarbejderne i de virksomheder, der var gode til at koordinere relationer, også var mere tilfredse med deres arbejde. Det vil sige, at hun havde fået øje på noget, som både var godt for virksomhedens resultater og for medarbejderne – for produktivitet og trivsel.

De fire casehistorier i denne årsrapport illustrerer dette meget fint. Trivsel og et godt stykke arbejde går hånd i hånd.

Jody Hoffer Gittel har fundet frem til syv afgørende forhold for samarbejde, resultater og trivsel.

I hvor høj grad har virksomhedens afdelinger og faggrupper

- Fælles mål
- Fælles sprog og viden
- Gensidig respekt mellem afdelinger og/eller faggrupper

Og i forhold til kommunikation

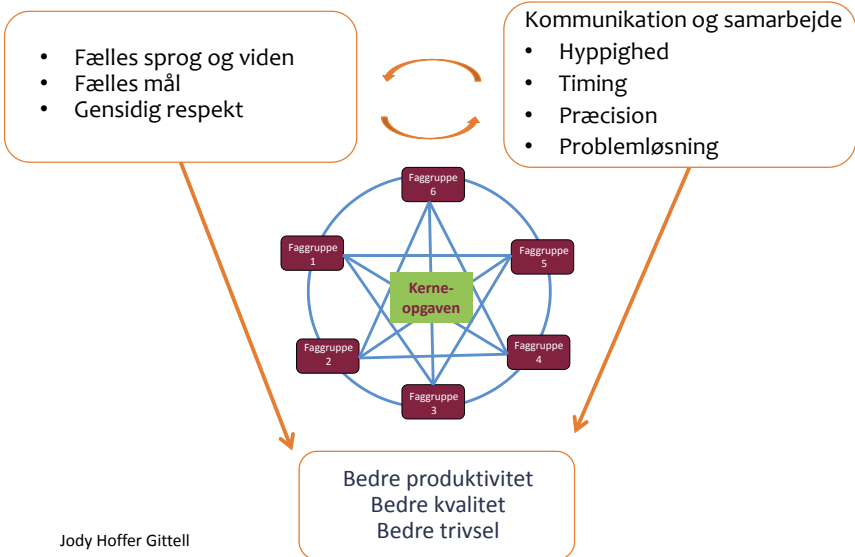
- Hvor ofte kommunikerer afdelinger/faggrupper med hinanden?
- Kommunikerer de på de rigtige tidspunkter?
- Er kommunikationen præcis nok? Herunder kommunikerer de om de væsentlige ting?
- Kommunikerer de problemløsende? Det vil sige, er det vigtigere at tage ansvar og få løst problemet i fællesskab end at få udpeget en syndebug?

Den første branche Jody Hoffer Gittel undersøgte var flybranchen – nærmere præcist lavpris flyselskaber i USA. Her skilte i sær et flyselskab sig ud, nemlig Southwest Airlines. Det klarer sig på flere parametre bedre end alle andre flyselskaber – og det på trods af, at de havde det mindst lukrative marked i starten – nemlig de korte ruter. Men måske var det dét, der blev deres styrke, for det blev nødvendigt at alle i selskabet fra piloter og stewardesser til mekanikere og flylastere at arbejde tæt sammen for at nedbringe den tid, det tog et fly at lande og lette igen med de rigtige passagerer og bagage. Man fokuserede fra start på at skabe fælles mål, gensidig respekt, fælles viden og sprog og den nødvendige kommunikation, så alle var klar over den fælles opgave – at få flyet i luften så hurtigt som muligt. Det betyder, at alle hjælper hinanden, piloten er ikke for fin til at hjælpe med baggagen, hvis det er det, der hindrer take-off. Alle faggrupper kender deres egen opgave, men de ved også, hvordan den spiller sammen med de andres, og der er respekt for de andres arbejde. Fordi alle kender arbejdsprocessen ud over deres egen funktion, kan de gennemskue,

om et lille problem i deres egen opgaveløsning kan udvikle sig til et større problem senere i arbejdsprocessen – og så sørger de for, at de nødvendige informationer bliver bragt videre til de relevante personer.

Kort sagt alle faggrupper eller funktioner er væsentlige for kerneopgaven, og derfor er det vigtigt, at man respekterer hinanden og hjælper hinanden med den fælles opgave.

Figuren viser dynamikken: Fælles sprog, viden, mål og gensidig respekt samt velfungerende kommunikation skaber bedre produktivitet, kvalitet og trivsel. Derudover viser figuren den forstærkende proces, at fælles sprog, viden og mål samt gensidig respekt skabes af kommunikationen, men kommunikationen bliver også lettere og mere meningsfuld, når vi har fælles mål, viden og sprog samt gensidig respekt.



Jody Hoffer Gittell

Fælles for de fire historier er, at både produktivitet og trivsel er steget. Og alle har i større eller mindre grad arbejdet med at styrke den relationelle koordinering – nogle også med relationer til eksterne samarbejdspartnere.

Værdier og relationel koordinering

Enemærke & Petersens værdier svarer godt overens med Jody Hoffer Gittels pointer om samarbejde, fælles viden og ansvar for det fælles:

- Vi deler vores viden
- Vi tager alle ansvar
- Vi samarbejder
- Vi er alle sælgere

Og der er en solid forståelse af, at alle er afhængige af hinanden og væsentlige for opgaveløsningen. Som formand for håndværkerklubben, Michael Tiedt siger: ”Måden vi bygger på, er lidt ligesom et dominospil. Hvis en af brikkerne vælter, går det hele i stå. Vi er afhængige af hinanden for at komme frem”.

Enemærke & Petersen har i mange år arbejdet med trimmet byggeri, hvilket betyder, at de planlægger og koordinerer løbende. De fokuserer på at skabe fælles mål ved, at et projekt starter med, at alle involverede skaber et fælles billede af projektet og i hvilken rækkefølge, tingene skal laves. Ugentlige møder fastholder et fælles fokus på målet, og hvad der skal laves i næste uge. De søger for at kommunikere om arbejdsopgaverne – man planlægger sine opgaver ved at tale med den seneste mand i kæden. De har derudover et kommunikationssystem, der sikrer præcis kommunikation. Endelig er der en procesleder på pladsen i det daglige, som sørger for, at samarbejdet mellem håndværkergrupperne fungerer. Det er også en pointe, Jody Hoffer Gittel har. At det kan være nødvendigt med koordinatore, der har fokus på den nødvendige kommunikation og som kan sikre, at de rette informationer bliver bragt rundt til de rette folk.

Men ikke nok med at det er lykkedes at skabe et stærkt tværgående samarbejde i virksomheden, de formår også at skabe samarbejdsånd og medejerskab med andre håndværksfirmaer på

pladsen og sågar med beboere i de huse de skal reovere.

Tide Bus arbejder med værdierne: *Respekt og ligeværd, Åbenhed og ærlighed samt Ansvar og engagement*. Det er også værdier, der svarer godt overens med det, der skal til for at skabe relationel koordinering. I Tide Bus har de så en ekstra udfordring med hyppige ændringer i organisationen. Det betyder, at konstellationerne ændrer sig, og der skal bygges nye relationer op – både i forhold til de forskellige funktioner og faggrupper, der er i virksomheden og i forhold til nye kolleger.

Respekt for medarbejdernes indsats bliver der bl.a. sat fokus på ved den årlige nytårskur med fejring af året, der gik. Nytårskuren kan også være anledning til at skabe personlige relationer med kolleger – både i egen funktion og i andre funktioner. Det er dog især i det daglige samarbejde, at relationerne skal styrkes og udvikles – i forhold til de fælles mål for arbejdet. Det er afgørende, at der er respekt for hinanden og hinandens roller/opgaver – det kræver ikke nødvendigvis personligt kendskab, men en generel respekt og tillid til at driftsledere, chaufføren og admini-

strationen gør deres bedste for at løse opgaverne. At det lykkes, tyder bl.a. tillidsrepræsentant Henrik Hansens udtalelse om: ”I dag kommer driftslederen og spørger, om man kan gøre tingene på en anden måde og løsningen findes så i samtalen. Det giver kvalitet i hverdagen”.

Og den administrerende direktør siger: ”I min verden er der ikke nogen, som er bedre end andre. Vi udfører nogle forskellige funktioner, som af praktiske hensyn er splittet op og fordelt”. Denne holdning er helt væsentlig for at kunne opbygge en organisation med stærke samarbejdsrelationer. Et fokus på fælles mål og gensidig respekt gør, at arbejdspladsen kan rumme de forskelligheder, der også er.

Samarbejdsprojekt og relationel koordinering

Holstebro Mejeri har også et sæt betydningsfulde værdier, som alle har medejerskab til: Aktivt lederskab, Globalt mindset, Innovation. Disse værdier knytter ikke specielt an til relationel koordinering, men det gør virksomhedens handlinger. De er i gang med et målrettet projekt, som på mange måder styrker relationer – både på

tværs og mellem ledelse og medarbejdere. De skaber relationel koordinering igennem introduktionen af nye, idet de skal igennem hele mejeriet og lære funktionerne at kende. Det er en forudsætning for at kunne se sin egen opgave i relation til andres. Som en del af projektet deltager flere medarbejderne også i grupper, som handler om planlægning og produktion. For som de siger på mejeriet, er det medarbejderne i teamene, der kan se, hvor der kan spares tid, det kan planlæggerne ikke. At sætte forskellige funktioner sammen er et konkret udtryk for respekt, for den viden, og kvalifikationer forskellige parter har. Men det skaber også mere respekt og fælles mål at arbejde tættere sammen og få kendskab til hinanden. Hvis nogle ikke er i stand til at varetage den jobfunktion, de ellers har haft i produktionen pga. sygdom, bliver de spurgt, om de vil arbejde med planlægning i stedet. Sådan får flere indblik i denne del af arbejdet – og der bliver skabt forståelse og respekt for andres funktioner. Som de siger i interviewet – det skaber god forståelse for planlægningsarbejdet, at alle får indblik i processerne.

Relationen mellem ledere og medarbejdere tyder på at være præget af tillid, hvilket også er væsentligt for en god opgaveløsning. F.eks. aftales pauser i det enkelte produktionsteam, og det er ikke noget, de sætter rammer op omkring. Man er enig om, at det vigtigste er, at maskinerne kører optimalt. Det vil sige, man har et fælles mål.

Mejeriet har også sat fokus på kommunikation. I det daglige har man tavlemøder til at kommunikere præcist om arbejdsopgaverne og skabe et fælles overblik. Samarbejdsudvalget har fået lavet en medarbejderhåndbog, som bliver fulgt op med daglig kommunikation. Og der er blevet udviklet et dialogværktøj til personaleudviklingssamtaler, hvilket er et eksempel på at skabe præcis kommunikation i den sammenhæng.

Endelig har en kommunikationsmedarbejder medført et fokus på den daglige kommunikation. Der er udarbejdet en kommunikationspolitik, og de tilgængelige kommunikationskanaler er kortlagt. Resultatet er ifølge tillidsrepræsentant Jan Andersen, at der er mere ro, tryk og effektivitet, fordi folk er grundigt informeret om alt på mejeriet.

Også her er en årlig dag for alle. Den sætter fokus på innovation, og medarbejderne kan komme med deres input. Det er et tiltag, der både viser respekt for medarbejdernes viden, samt kan skabe relationer på kryds og tværs.

Relationel koordinering i en verden med mange skiftende aktører

Udfordringen for Bella Center er, at de er blevet en organisation med mange enheder og mange eksterne samarbejdspartnere. Men de har et godt udgangspunkt for at skabe relationel koordinering, fordi organisationen er gearet til at arbejde sammen mange forskellige medarbejdergrupper imellem. Som tillidsrepræsentanten siger: ”Vi er meget vant til at arbejde sammen på kryds og tværs om at lave messer og udstillinger”. En vigtig pointe her er, at man ikke nødvendigvis behøver at have personlig kendskab til hinanden for at skabe relationel koordinering. Det væsentlige er, at man kender og har respekt for hinandens funktion, at man ved, hvordan ens egen opgave spiller sammen med de andres, og at man har fælles mål.

Administrerende direktør Allan L. Agerholm giver også udtryk for respekt for både medarbejderne generelt og for de forskellige funktioner ved at sige: ”Jeg ved godt, hvor målet er, men jeg kommer ikke derhen alene. Det bliver en proces, som skal gentages minimum hvert år, og her skal de forskellige afdelinger melde ind på, hvordan vi når vores målsætninger. På den måde er alle i organisationen informeret om, hvor vi skal hen og hvorfor.”

Samarbejdsudvalgets rolle

I virksomhederne spiller samarbejdsudvalget en hel central rolle for udviklingen af relationel koordinering. I Enemærke & Petersen har samarbejdsudvalget fået mere og mere fokus på det tværfaglige. Tidligere var temaerne primært løn og arbejdsvilkår. I dag drejer det sig i højere grad om det daglige samarbejde på arbejdspladsen f.eks. videndeling og samarbejdsprocesser. Og som noget helt nyt har de flyttet mere af samarbejdsudvalget ud på selve pladsen – og dermed skabt tæt kontakt mellem drøftelser i samarbejdsudvalget og det der sker i praksis.

I Tide Bus er samarbejdsudvalget aktivt i forbindelse med større forandringer, f.eks. fusioner. Her er man blevet enige om en metode. Der bliver nedsat en projektgruppe med repræsentanter for begge virksomheder. Målet er både at synliggøre Tide Bus' værdier for de nye kolleger og i fællesskab vurdere, hvordan man kan samle det bedste fra de to fusionerede virksomheder. Endelig spiller samarbejdsudvalget i Tide Bus en væsentlig rolle i at styrke respekt og relationer mellem ledelse og medarbejdere ved, at medarbejdere kan fortælle om en utilfredshed til tillidsrepræsentanten, som bliver taget alvorligt af ledelsen og rettet.

I Bella Center har de valgt at skabe relationel koordinering mellem de mange enheder i organisationen ved at sammensætte det på tværs af enhederne. Målet er at samle virksomhedskulturerne til en helhed. Derudover er det lykkedes at skabe et samarbejdsudvalg, hvor man kan være uenige og samtidigt åbne. Det tyder dels på, at der er en tillid og respekt, men det tyder også på, at man i sin kommunikation og samarbejde er problemløsende, hvad der i høj grad er vigtigt for at opbygge gode relationer og skabe gode resultater.

Det lange træk

Et godt tværfagligt samarbejde og god relationel koordinering er ikke noget, en virksomhed kan indføre eller bygge op over en nat. Det kræver lang tids opmærksomhed og træning. Og det tyder de fire historier også på. F.eks. har Enemærke & Petersen ikke skabt deres stærke relationelle koordinering ved et quick fix. Det er 10 år siden de indførte trimmet byggeri, og siden har de haft fokus på byggepladsens samarbejde med træning i samarbejde og koordinering. Og Bella Center bygger på mange års erfaring med at opbygge relationer fra deres daglige opgaveløsning med at koordinere mange parter i forbindelse med udstillinger og messer.

2. del

Samarbejdskonsulenternes efteruddannelse om konstruktiv facilitering af konfliktforebyggende planlægning af forandringsprocesser på virksomheder

Samarbejdskonsulenterne har været på efteruddannelse på kursuscenter ved Kalø Vig.

Efteruddannelsen bestod af to kursusforløb

På første del arbejdedes der med konstruktionen af en skabelon for konstruktive forandringsprocesser. Skabelonen skal kunne anvendes af samarbejdskonsulenterne som guide i deres arbejde med virksomheder, der står overfor forudsigteligt konfliktfyldte processer, som f.eks. forandringer, fusioner, afskedigelser, aftaleforhandlinger og lignende.

På anden del af kurset arbejdes der med de indhøstede erfaringer og skabelonerne kvalificeres. Der lægges speciel vægt på kvalificering af de faciliteringsmæssige værktøjer, samarbejdskonsulenterne anvender i deres samarbejde med virksomhederne. Her-

under specielt med "læsningen" af betydningen af de temaer, der håndteres af parterne – forståelse af interessenternes betydning og blikke for, hvad en fair proces indebærer.

Det praktiske udbytte fra efteruddannelsen kan sammenfattes således:

Samarbejdskonsulenterne har fået et fælles værktøj, som kan bruges i de tilfælde, hvor der er forandringsprocesser på virksomhederne, som potentielt kan være konfliktfyldte.

Samarbejdskonsulenterne har arbejdet med, og kan arbejde videre specielt med "læsningen" af betydningen af de temaer, der håndteres af parterne – forståelse af interessenternes betydning og blikke for, hvad en fair proces indebærer.

Kontakt til konsulenttjenesten

Samarbejdsnævnets sekretariat

Dansk Arbejdsgiverforening
Vester Voldgade 113
1790 København V
Tlf. 33 38 94 04
Samarbejdskonsulent
Linda Nordstrøm Nissen

Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32 D, Postboks 340
2300 København S
Tlf. 35 24 60 00
Samarbejdskonsulent
Maria Rasmussen

Medlemmer af SU på virksomheder inden for DI's områder retter henvendelse til:

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

DI
1787 København V
Tlf. 33 77 33 77
Chefkonsulent Dion Danekilde
Chefkonsulent Flemming Ehlerth
Jørgensen
Chefkonsulent Jan Lorentzen
Chefkonsulent Torben Rentzius Jans

FOA – Fag og Arbejde
Stauning Plads 1-3
1790 København V
Tlf. 46 97 23 73 / 23 80 30 79
Konsulent Mogens Frederiksen

HK/Privat samt Grafisk Industri & Medie Kartel (GIMK)
Weidekampsgade 8, Postboks 470
0900 København C
Tlf. 33 30 44 23
Konsulent June Halvorsen

Handelskartellet i Danmark
C.F. Richs Vej 103
2000 Frederiksberg
Tlf. 38 18 20 18
Konsulent Susie Kristensen

**Medlemmer af SU på
virksomheder inden for Dansk
Byggeri's område retter
henvendelse til:**

Dansk Byggeri
Nørre Voldgade, Postboks 2125
1015 København K
Tlf. 72 16 00 00
Konsulent Ann Mills Karlslund

Fagligt Fælles Forbund (3F)
Kampmannsgade 4, Postboks 392
1790 København V
Tlf. 70 30 03 00
Samarbejdskonsulent
Paw Sjørsløv Jensen

**Medlemmer af SU på
virksomheder inden for Dansk
Erhvervs områder retter
henvendelse til:**

Dansk Erhverv Arbejdsgiver
Børsen
1217 København V
Tlf. 33 74 60 00
Advokat Mette de Voss

FOA – Fag og Arbejde
Stauning Plads 1-3
1790 København V
Tlf. 46 97 23 73 / 23 80 30 79
Konsulent Mogens Frederiksen

Handelskartellet i Danmark
C.F. Richs Vej 103
2000 Frederiksberg
Tlf. 38 18 20 18
Konsulent Susie Kristensen

HK/Privat
Weidekampsgade 8, Postboks 470
0900 København C
Tlf. 33 30 44 23
Konsulent June Halvorsen

Mejeriområdet/Transportområdet
under Fagligt Fælles Forbund (3F)
Kampmannsgade 4, Postboks 392
1790 København V
Tlf. 70 30 03 00
Samarbejdskonsulent
Paw Sjørsløv Jensen

Medlemmer af SU på virksomheder inden for HORESTAs områder retter henvendelse til:

HORESTA

Vodroffsvej 32

1900 Frederiksberg C

Advokat Lise Buhl

Tlf. 35 24 80 80

Privat service,

Hotel & Restaurant området under

Fagligt Fælles Forbund (3F)

Kampmannsgade 4, Postboks 392

1790 København V

Tlf. 70 30 03 00

Samarbejdskonsulent

Paw Sjørsløv Jensen

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

Dansk Arbejdsgiverforening

Vester Voldgade 113

1790 København V

Tlf. 33 38 92 48

Samarbejdskonsulent

Linda Nordstrøm Nissen

BAT-kartellet

Kampmannsgade 4, Postboks 392

1790 København V

Tlf. 88 92 11 04

Konsulent Camilla Vakgaard

Transportområdet m.v.

Kampmannsgade 4, Postboks 392

1790 København V

Tlf. 70 30 03 00

Samarbejdskonsulent

Paw Sjørsløv Jensen

Landsorganisationen i Danmark

Islands Brygge 32 D, Postboks 340

2300 København S

Samarbejdskonsulent

Maria Rasmussen

Mobil 40 44 75 48

I tvivlstilfælde rettes henvendelse til LO eller DA.

Samarbejdsnævnets sammensætning i 2011-12

Direktør Pernille Knudsen

(Formand for Samarbejdsnævnet)

Dansk Arbejdsgiverforening

Vester Voldgade 113

1790 København V

LO Næstformand Lizette Risgaard
(Næstformand for Samarbejds-
nævnet)
Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32D, Postboks 340
2300 København S

Udpeget af DA i øvrigt:

Direktør Peter Stenholm
Dansk Byggeri
Nørre Voldgade 106
Postboks 2125
1015 København K

Direktør Laurits Rønn
Dansk Erhverv
Børsen
1217 København K

Viceadm. direktør Kim Graugaard
DI
1787 København V

Arbejdsmiljøchef Anders Just Pedersen
DI
1787 København V

Udpeget af LO i øvrigt:

Gruppeformand Mads Andersen
3F
Kampmannsgade 4
1790 København V

Gruppeformand Jan Villadsen
3F
Kampmannsgade 4
1790 København V

Sektornæstformand Marianne Vind
HK/Privat
Weidekampsgade 8, Postboks 470
0900 København C

Forbundsformand
Jørgen Juul Rasmussen
Dansk EI-Forbund
Vodroffsvej 26
1900 Frederiksberg C

**Tilforordnet af Nævnet udpeget
af Ledernes Hovedorganisation:**

Adm. direktør Svend Askær
Ledernes Hovedorganisation
Vermlandsgade 67
2300 København S

