

# Fornyelse indefra

- en udfordring for samarbejdsudvalget



Samarbejdsnævnets  
Årsrapport 2009-10



Dansk Arbejdsgiverforening  
Landsorganisationen i Danmark



# **Fornyelse indefra - en udfordring for samarbejdsudvalget**

Samarbejdsnævnets Årsrapport 2009-10

Udgivet af

Samarbejdsnævnet DA/LO

Produktion: Nexus Kommunikation A/S

Interview/foto: Ebbe Kyrø

Tryk: Scanprint

Udgivet i august 2010

Varenr.: 54827

ISBN: 978-87-7755-514-5



# Indhold

## Indhold

Forord, fornyelse indefra .....	5
---------------------------------	---

### 1. del

Hulemøder er IKEA's idégenerator på samarbejdsområdet .....	9
Kronevinduer i Vrå: Holdånd skaber kvalitet og bundlinje .....	15
Brdr Hartmanns fabrikker, Tønder: Samarbejdsudvalget er krumtappen i virksomhedens energioptimering .....	23
Københavns Lufthavne på kulturrejse mod bedre samarbejde .....	31
CPH: Kun i samarbejde kan miljøproblemer løses .....	45
Virksomhedens sociale kapital - et mål for virksomhedens evne til fornyelse, sammenfatning ved lektor Niels Møller, DTU .....	52

### 2. del

Årsrapport 2009-10 .....	63
Samarbejdskonsulenternes efteruddannelse .....	63
Samarbejdsnævnets hjemmeside .....	63
Honorar .....	64
Kontakt til konsulenttjenesten .....	65
Samarbejdsnævnets sammensætning 2009-10 .....	70



## Forord: Fornyelse indefra

Samarbejde er rygraden i danske virksomheder. Samarbejde er virksomhedens sociale kapital, det opbygger virksomhedernes konkurrencekraft og giver dem styrke til at overvinde kriser som følge af højere produktivitet samt bedre trivsel og kvalitet.


I denne årsrapport har vi valgt at sætte fokus på fire meget forskellige virksomheder, som alle har oplevet en fornyelse indefra på grund af et stærkt samarbejde arbejdsgivere og lønmodtagere imellem. Vi har forsøgt at rette røntgenkameraet mod virksomhedernes samarbejdsorganer for at se, hvad der sker i maskinrummet. Det handler om begreber som social kapital og samarbejdskapital, og det vil af årsrapportens cases fremgå, at der er nogle generelle temaer, der går igen fra virksomhed til virksomhed.

Værdierne skal være i orden, og de skal være kendt af alle. Derigennem sikres det, at alle ser virksomhedens udfordringer gennem én fælles optik.

Der skal være en gensidig respekt og åbenhed omkring mål og visioner på arbejdspladsen. Indgåede aftaler skal overholdes, og de ydre rammer skal være i orden.

Medarbejderne er en vigtig ressource på arbejdspladsen. Ved at finde fælles forståelse for projekter som miljø og konkurrencevilkår er det muligt at opnå en stærk virksomhed. Virksomhedens ledelse og dens medarbejderrepræsentanter skal være åbne og troværdige i deres kommunikation. På den måde smelter virksomhedens forscene og bagscene sammen til én samlet optræden, og det kan bruges i forhold til offentligheden og er samtidig et stærkt konkurrenceparameter.

I nedgangstider kan ledelse og medarbejdere i samarbejde finde ud af, hvordan processer i virksomheden kan optimeres, så antallet af medarbejdere kan tilpasses. Det er en proces, som kræver gensidig tillid hele vejen rundt om bordet, og det er hændelser, som sætter sig i virksomhedens fælles hukommelse.



For at sætte årets virksomhedscases i perspektiv har vi bedt lektor og sektionsleder Niels Møller fra Teknologi, organisation og arbejde, DTU Management om at bidrage med den nyere forskning på området. Han sætter begrebet social kapital ind i en historisk og organisatorisk sammenhæng. Niels Møller konkluderer, at ”fornyelse indefra er en af nøglerne til at klare udfordringerne udefra.”

God læselyst!

*Povl-Christian Jensen, DA  
Formand for Samarbejdsnævnet*

*Ejner K. Holst, LO  
Næstformand for Samarbejdsnævnet*





IKEA-medarbejdere er lige så forskellige i højde og drøjde som alle andre mennesker. Som en del af forretningskonceptet findes der nogle kundeborde, som har en fast højde. Som billedet antyder, passer bordenes højde ikke lige godt til alle medarbejdere. Via IKEAs europæiske samarbejdsudvalg er Gentofte-varehuset udpeget til et forsøgsprojekt, hvor de skal arbejde med fleksible hæve-sænkeborde.


## "Hulemøder" er IKEAs idégenerator på samarbejdsområdet

Som en global virksomhed har IKEA samarbejdsorganer på europæisk niveau, dansk niveau og lokalt varehusniveau. Det er et system, der rummer muligheder, når man kender det. IKEAs danske hovedsamarbejdsudvalg holder møder 4 gange om året, og som en forberedelse hertil holder HR chefen og alle varehusenes tillidsrepræsentanter et "hulemøde" en måneds tid forinden. Her mødes man ca. 4 timer og taler om løst og fast. Nye ideer opstår og diskuteres igennem for enten at blive kvalificerede til det næste HSU-møde eller blive skudt ned. Der er ikke nogen ligelig repræsentation på hulemøderne, og de gennemføres uden referat, så alle kan tale frit fra leveren. HR chef IKEA Danmark Pernille Hagild og tillidsrepræsentant Birgitta Kajn IKEA Gentofte fortæller om deres samarbejdssystem, det særegne IKEA-fænomen "hulemøde" og om, hvordan virksomhedens nye Facebook-politik er kommet i stand på hulemøderne.

*I har tre lag i jeres samarbejdssystem. Hvordan håndterer man det?*

Birgitta Kajn (BK): Jeg arbejder i køkkenafdelingen, og vi har nogle planlægningsborde, hvor vi også står sammen med kunderne. Jeg måler 1,57 meter, min kollega er 2 meter, og vi arbejder ved de samme borde! Det ser meget sjovt ud, når vi står der sammen. Vi har talt sammen om det og er gået til vores samarbejdsudvalg, men det kunne ikke lade sig gøre at lave det om. Så er jeg gået til HSU, men heller ikke her kunne det lade sig gøre, idet de siger, at det kun er varehuset i Gentofte, der har problemet. Til sidst tog min kollega det op på Europa-niveau, og så opdagede man, at problemet er det samme i hele Europa. Nu er vi i Gentofte udpeget som pilotprojekt for at afprøve det nye hæve- og sænkebord. Det har været en lang historie, men demokrati tager tid, og man skal ikke opgive.

Pernille Hagild (PH): Nej, vi har jo netop de forskellige fora til forskellige emner. Hvis emnet bliver taget op lokalt, kan man måske ikke ændre



på tingene, idet det ligger i forretningskonceptet. Når man tager det op i vores ”working councils”, ser man, at det er et worldwide problem. Nogle ting kan vi ændre lokalt, men generelt kan man støde imod, at et varehus er indrettet efter et koncept, og derfor tager det tid at ændre tingene. Det er forskelligt fra situation til situation.

BK: Det er de små ting, man kan få lavet om i samarbejdsudvalget lokalt.

*Hos IKEA har I noget, I kalder hulemøder. Hvad er det, og hvorfor har I det?*

BK: Ved hulemøderne mødes alle varehusenes tillidsrepræsentanter med HR chefen og taler om løst og fast inden HSU-møderne. Det tager ca. 4 timer hver gang, og der er ikke noget referat fra møderne.

PH: Det gode ved møderne er, at der er tid og rum til at diskutere alt muligt. Derfor behøver vi ikke at bruge en masse tid på diskutere tingene på HSU-møderne. Vi har forinden tagget brodden af tingene, og så ved vi, hvor vi har hinanden. Vi kan også bestemme noget af agendaen til HSU-mødet ved på hulemødet at aftale, hvad vi vil have diskuteret og ført ind i referatet på mødet. På den måde bliver HSU-møderne mere strømlinede.

*I bruger hele 4 timer på jeres hulemøder, er det ikke meget?*

PH: Jo, men det er jo også på disse møder, at ideerne til fornyelse kommer frem.

BK: Hele vores personalehåndbog er konstant oppe til revision på vores hulemøder.

*I har lavet en Facebook-politik. Var der en konkret anledning til det?*

PH: Vi ønsker, at vores medarbejdere er med til skabe en god arbejdsplads og have nogle gode kollegiale relationer. Derfor ønsker vi også, at medarbejderne kommer til os, hvis der er noget, de er utilfredse med eller vil have lavet om. Vi kan ikke gøre noget ved det, hvis det i stedet havner på Facebook.

*Hvordan kom jeres Facebook-politik så til at se ud?*

PH: Den er godkendt i HSU, men vi mangler endnu at sende den ud til



HR chef Pernille Hagild og tillidsrepræsentant Birgitta Kajn har gennem mange år mødtes til "hulemøder" med repræsentanter for de øvrige danske IKEA-warehuse. På hulemøderne diskuterer de fordomsfrit nye ideer på samarbejdsområdet.

tillidsrepræsentanterne. Vi har nogle overordnet set meget stærke værdier i IKEA, og dem tager vi udgangspunkt i. Værdierne er: SAMVÆR, OMKOSTNINGSBEVIDSTHED, RESPEKT, ENKELHED og ÅBENHED. De stammer fra grundlæggeren Ingvar Kamprads bog "En møbelhandlers testamente" for 24 år siden. Og så kan der være noget om, at man ikke må overskride en grænse som at udlevere navnet på en kollega. Det kan udløse nogle sanktioner som f.eks. en advarsel.

*Men er det ikke en fordel, at IKEA bliver nævnt på Facebook?*

BK: De unge mennesker bruger Facebook på samme måde, som hvis de sad her inde og snakkede sammen. Det er bare at skrive noget, og så er det i luften. De ser det som deres eget realityshow, og så er jeg nødt til at fortælle dem, at jeg ikke vil være med i deres show.



Hos IKEA har medarbejderne ikke adgang til sociale medier som Facebook i arbejdstiden. Samarbejdsudvalget har netop vedtaget en politik på området, som går ud på at have en respektfuld omtale af virksomheden og kollegerne.

PH: Det er ikke altid så hårdt ment, som det virker, men det bliver meget hårdt, når man nævner et navn.

*Hvad er der ellers kommet af initiativer fra hulemøderne for nylig?*

PH: Vi skriver for øjeblikket på en misbrugspolitik. Vi har hele tiden haft en misbrugskonsulent, men for fem år siden blev emnet taget op igen af tillidsrepræsentanterne på et hulemøde.

BK: Vi ønskede, at vi kunne stå bag vores kolleger og tilbyde dem noget, hvis de kom ud i et misbrugsproblem. Vi skulle have noget at tilbyde, hvis vi tog dette farlige emne op.

PH: Ønsket om optræning af nye misbrugskonsulenter er drevet af til-

lidsrepræsentanterne, og så går vi i gang med at planlægge det, og vi skal have trænet nogle nye misbrugskonsulenter meget snart.

*Har I kolleger og medarbejdere, som er på stoffer på arbejdet?*

PH: Det ved vi ikke, men vi vil gerne være på forkant og være klædt på til at håndtere en situation, der måtte komme, fordi vi ved, at samfundet ser sådan ud. Faktisk er flere andre store virksomheder ved at formulere en kokainpolitik, fordi de oplever, at medarbejderne tager kokain. Vi skal uddannes til at kunne spotte et misbrugsproblem, og det er sværere end med alkohol.

BK: Jeg har kontaktet et par stykker, som jeg mente var på ”et eller andet” og sagt til dem, at de var velkomne til at kontakte mig, og at jeg gerne ville forsøge at hjælpe dem. Det er jo lettere, når det er en kollega, som kontakter dem. Som person har jeg måske magt, fordi jeg er en voksen kvinde, men jeg kan jo ikke ødelægge deres arbejdsforhold.

*Tænker I meget på, hvem der henvender sig til medarbejderne?*

PH: Da vi tidligere talte om at ændre på sygefraværet her i varehuset, har vi også samarbejdet omkring dette, for Birgitta kan henvende sig til medarbejderne på en anden måde, end jeg ville kunne. For selvom jeg er HR chef og vil det bedste for medarbejderne, så er jeg stadigvæk arbejdsgiverrepræsentanten. Birgitta kan ved at henvende sig rigtigt have en meget mere omsorgsfuld vinkel med henvendelsen. På den måde kan vi hjælpe hinanden, for ønsket er det samme: at vi gerne vil det bedste for medarbejderne, men det bliver opfattet forskelligt.

*Hvordan holder tillidsrepræsentanterne kontakt inden hulemøderne?*

BK: Vi har fået en større struktur med flere varehuse, og vi plejer at tale sammen eller maile sammen inden mødet, men vi koordinerer ikke vores holdninger.



Kronevinduer i Vrå. Direktør Kaj Bundgaard, produktionsschef Carsten Jensen og tillidsrepræsentant Jacob Agerlyst fortæller om, hvordan de har brugt ledige perioder i virksomhedens liv til at opkvalificere den fælles forståelse af virksomhedens filosofi og forretningsgrundlag.

## Kronevinduer: Holdånd skaber kvalitet og bundlinje

Kronevinduer har eksisteret i Vrå siden 1975. Fabrikken startede som en traditionel tømrervirksomhed og har i de seneste 25 år produceret vinduer. Kronevinduer karakteriserer sig selv som en meget fleksibel virksomhed. Der er en flad organisation, og virksomheden kan hurtigt tilpasse sine produkter efter, hvad kunderne efterspørger. Virksomhedens har to koncepter. KV-konceptets primære kunder er tømrermestre. SA-konceptet henvender sig til arkitekter, som ønsker specialdesignede vinduer til prestigeprojekter.

At bruge standardkomponenter og samtidig have specialkompetencer og erfaring i at tilpasse alle dele er virksomhedens niche i et stærkt konkurrencepræget marked, som nu også bliver puffet til fra de gamle østeuropæiske lande og Tyskland.

Kronevinduer har en opskrift på succes'en. Virksomheden definerer sig som et håndboldhold, hvor alle spiller sammen for at vinde kampen. Vi har talt med tillidsrepræsentant Jacob Agerlyst, produktionschef Carsten Jensen og direktør Kaj Bundgaard.

### *Hvordan er konkurrencesituationen i vinduesbranchen?*

Kaj Bundgaard (KB): Den er meget hård. Specielt om vinteren er der stor kamp om kunderne. Der er en meget stor vinduesproduktion i Danmark, og man er samtidig begyndt at indføre mange vinduer fra ”billiglande”. Vi skal derfor være skarpe på priserne og produkterne. Vi skal kunne levere de produkter, som efterspørges her og nu, og så skal vi have blikket rettet imod, hvad der efterspørges om 2-3 år. Lige nu er energi meget i fokus, og vi har udviklet energivinduer gennem de sidste 3-4 år. Først steg oliepriserne drastisk, og så blev der fokus på at spare energi i kroner og ører. Dernæst faldt oliepriserne, men så kom der fokus på nedbringelse

af CO2-udslip, og det er en global tendens. Så ønsket om at skabe det energimæssigt bedste vindue får hele tiden nyt liv. I dag er vi blandt de fabrikanter, som har de bedste energivinduer i Danmark til den mest konkurrencedygtige pris. Vi er også ved at få vores energivindue certificeret som ”passiv-hus-vindue”. Hvis vi gør det hurtigt nok, er vi den første danske producent, som får sit vindue certificeret. Der er en tendens til at vælge tyskproducerede vinduer, når det skal være passivhus-vinduer, og det er jo forkert, når vi selv kan producere dem her i Danmark.

### *Hvorfor er Tyskland længere fremme med lavenergi end os?*

Carsten Jensen (CJ): Inden Tysklands krise, som jo er mange år gammel og skyldtes Østtysklands indlemning, var Tyskland de mest grønne her i Europa. De havde et grønt parti, var meget miljøbevidste og genbrugte pap og alverdens ting. Selvom de har været nede at vende med stor arbejdsløshed og problemer, er det fortsat nærmest et krav i Tyskland, at nye huse skal være passivhuse. Det bliver ikke bygget meget andet i dag, men de startede også med at være meget grønt inspirerede helt tilbage i 1980’erne. De har dog mest fremstillet vinduer af plastik, fordi det er billigere, men i det øjeblik, at de får flere penge, vil de helt sikkert have vinduer af træ. Plastik passer heller ikke særlig godt ind i deres grønne værdier.

### *Hvordan kan I overleve i et så konkurrencepræget marked?*

Kaj Bundgaard (KB): Der er ikke så mange aktører i vores niche, og derfor kan vi bedre overleve. I KV-konceptet sælger vi mest standardprodukter, men her distancerer vi os fra konkurrenterne ved at vi vil give vores kunder en større grad af service og vejledning. Vi vil være kundernes ambassadører for, at de får det rigtige produkt i forhold til det projekt, de har gang i. Vi vil være den foretrukne leverandør, men har ikke noget ønske om nødvendigvis at være prisbillige. Vores service starter fra kunden henvender sig og hele processen igennem til vinduet står ude hos kunden. Vi har en leveringstid på ca. 5 uger, og det ligger på linje med branchen i øvrigt. Men vores primære kunder har fortrinsret til levering – vi servicerer dem først. Så kan det godt være, at andre kunder oplever en længere leveringstid.



Der er mange vinduesfabrikanter i Danmark. Kronevinduer har fundet sin niche ved at kunne specialproducere, og med en velmotiveret medarbejderstyrke kan de levere en høj service i forbindelse med vinduerne.

*Medarbejderne har været centralt placeret i jeres succes. Hvordan?*

Jacob Agerlyst (JA): Vi har netop været på kursus i samarbejde og kommunikation. Desuden er vi blevet præsenteret for virksomhedens værdier og om lean.

CJ: Vi har to sæt af værdier: ét udadtil og ét indadtil. Indadtil bruger vi billedet af, at vi er et håndboldhold: vi skal motivere, vi skal holde sammen, vi skal løfte opgaven sammen, og vi skal møde nye udfordringer hele tiden. Hver spiller har sin rolle på holdet, og der er trænere og hjælpere. Vi var nødt til at sætte et billede på værdierne, og faktisk har vi også malet billedet, og det hænger nede i vores kantine.

*Hvornår fik I introduceret jeres nye værdisæt?*

CJ: Det er et års tid siden. Vi havde en målsætning om at skulle omsætte

for 75 millioner kr. Men for at nå målene kunne vi se, at vi i løbet af efteråret skulle ansætte mange nye medarbejdere, og så var spørgsmålet, hvordan vi skulle klare det. Så lavede vi et instruktørteam. Det skete ved, at jeg fandt nogle medarbejdere i virksomheden, som jeg syntes repræsenterede virksomhedens kultur. De sagde heldigvis ja alle sammen, og så satte vi os sammen for at finde virksomhedens værdier og beslutte, hvordan vi kunne formidle dem ud til nye medarbejdere. Det blev så til et helt nyt sprog: nogle var på udskiftningsbænken, og nogle skulle måske på et helt andet hold. Hermed var ideen om et håndboldhold kommet, og så kunne vi lave et billede af noget, som alle kender. Jeg vil gerne have værdibaseret ledelse. Jeg ønsker ikke at have en masse værkførere rendende rundt. I stedet vil jeg hellere have mere styring ude i grupperne.

*Hvordan har kollegerne syntes om at skulle tænke sig ind i et håndboldhold?*

JA: Jeg synes faktisk, at det er blevet modtaget positivt. Folk løfter det jo – der er gejst. Ellers risikerer de jo også at komme på udskiftningsbænken. Ikke som en trussel, men som noget positivt.

CJ: Modstanderne er jo vores konkurrenter, og dommeren er vores kunder.

*I har udvidet virksomheden kraftigt i en periode – har den overordnede metafor med håndboldholdet været en hjælp ved introduktion af nye kolleger?*

JA: I starten var der lidt modstand mod det – alt nyt er jo fremmed. Men set i bakspejlet kunne vi nok ikke have taget mod så mange kolleger på én gang. På den lange bane var det det rigtige, vi gjorde. Det er jeg ikke i tvivl om.

CJ: Der var enkelte, som ønskede en mere autoritær ledelse, men der måtte vi sige, at det har vi altså ikke. Hvis de ønsker den ledelsesform, må de finde en anden virksomhed. Her dyrker vi frihed under ansvar.

KB: Vi kan ikke have begge dele. Det kan ikke nytte noget, at nogen skal ledes på én måde, mens andre skal ledes på en anden måde. Vi har arbejdet os hen imod værdibaseret ledelse gennem mange år.




Produktchef Carsten Jensen fortæller om, hvordan en overordnede metafor "Håndboldholdet" bruges som et sæt af interne værdier hos Kronevinduet.

*Er der situationer, hvor metaforen med håndboldholdet spiller fallit?*

KB: Vi kan se, at vores medarbejdere bliver her i mange år. De fleste vil gerne være med i kampen, og det er et holdspil. Vi arbejder også meget med forandringsvillighed.

CJ: Vi kører også kurser i produkt-, markeds- og kundeforståelse. Her har vi brugt det lokale AMU-Center, og derved har vi kunnet få løntabsgodtgørelse. De har arbejdet et par timer med hvert emne. I stedet for at sende 15 mand hjem i en stille periode kan vi sende halvdelen på kursus ad gangen.

KB: Vi vil hellere hælde noget viden i vores medarbejdere end at hælde den ud ad virksomheden. Det får både virksomheden og medarbejderne mere ud af.



KB: I hele processen gør vi meget ud af at gøre brug af medarbejdernes viden. De besidder en kæmpe viden, og vi skal være modtagelige overfor deres ideer. Hvis vi ikke kan bruge dem, skal vi forklare hvorfor.

JA: Småanskaffelser kan vi bestille selv. Vi kan også tage beslutninger selv.

*Kan du nævne nogle eksempler på initiativer fra medarbejdernes side?*

JA: Du kan se nogle containere derude. Nogle dage efter vores kursus begyndte vi at rydde op. De ting, der lå et tykt lag støv på, stod vi jo nok ikke lige og skulle bruge. De blev så kasseret eller lagt på en hylde, så de ikke lå og fyldte op. Kollegerne har også lavet en del om på måden, vi gør tingene på og på produktionsflowet. F.eks. har nye kolleger tit gode ideer til at gøre tingene på en anden måde.

KB: Når man forklarer medarbejderne, hvorfor man gør sådan og sådan, er det lettere at forstå baggrunden. Vi bruger meget mere tid på kommunikation nu end tidligere.

CA: Vi har også kantine møder ca. hver 14. dag. Det tager 10-20 minutter ad gangen. Detaljer kan vi så tales ved om ude i grupperne.





Tre centrale spillere i energioptimeringsprocessen hos Brdr Hartmanns Fabrikker i Tønder, fra øverst: Jørgen Fallesen, energiansvarlig og maskinmester. Bjarne Christenen, TR på fuld tid og næstformand i SU. Martin Poulsen, produktionschef.

## **Brdr Hartmanns fabrikker, Tønder: Samarbejdsudvalget er krumtappen i virksomhedens energioptimering**

**Genanvendelse og nedbringelse af energiforbrug er kernebegreber i den grønne debat. Virksomheden genanvender aviser og andet papir til æggebakker og emballage til f.eks. mobiltelefoner. Energiforbruget til processerne er højt, og i 2007 begyndte virksomheden at arbejde systematisk med en nedbringelse heraf. Det er en proces, som konstant inddrager medarbejderne, og den har foreløbig givet en besparelse på ca. 20% over 2 år.**

**For 400 mennesker er virksomheden den daglige arbejdsplads. Den er præget af en meget stor medarbejderloyalitet, som kommer til udtryk i rigtig mange 25 års jubilæer. Hovedkontoret ligger i Lyngby. Virksomheden startede med produktion af æggebakker i Tønder tilbage i 1960'erne, og af de i alt 11 produktionslinjer kører de 6 i dag. Resten er flyttet til lavtlønsområder som Ungarn og Kroatien, og til andre lande i verden.**

**Virksomheden bruger meget energi til at varme masserne op, og når det er sket, bruges endnu mere energi på at få bakkene tørret. Virksomheden har eget damp- og varmeværk, og den overskydende varme er siden 1995 blevet solgt til Tønder Kommunes fjernvarmeværk, som leverer varme og el. Så Hartmanns fabrikker leverer faktisk el til 24.000 husstande og varme til 2.000. I dag er det hele virksomhedens filosofi, at alle søger at spare energi.**

Jørgen Fallesen (JF): Da jeg startede i december 2007 indkaldte vi de personer og de afdelinger, som virkelig havde indflydelse på energiforbruget. Maskinførerne blev kaldt ind og fik et kursus. Vi startede med lidt fysikundervisning om, hvad energi er, hvordan det bliver fremstillet og



På Brdr Hartmanns fabrikker kan den enkelte medarbejder følge alle processerne nøje, og det giver en effektiv udnyttelse af energien.

transporteret frem og tilbage. Derefter gik vi over til at tale mere specifikt om vores processtyr. Nu har de fået nogle hjælpemidler til løbende at kunne holde øje med det specifikke energiforbrug.

*Hvad kan man gøre for at optimere en tørreovn?*

Martin Poulsen (MP): Tidligere kunne man kun se, at ovnene f.eks. var 120 grader varme. Nu kan man se, hvor effektivt man kører sin tørreovn i forhold til det produkt, man fremstiller.

*Hvordan fik I sat uddannelser i værk?*

MP: Vi satte et kursus i søen, hvor begge hold mødtes. Vi havde i forvejen interviewet dem om deres måde at regulere på. Og man tror, det er løgn, men der er faktisk 43 forskellige parametre, som en operatør kan pille ved for at få en æggebakke til at se ud, som den gør. Da vi havde fået samlet alle udsagnene fra de 5 hold, bad vi dem om at finde en fælles løsning. Som ved et pavevalg skulle de sende hvid røg ud, når de var

blevet enige. Det var 2 dages kurser med 7 dages praktik, og de var ikke altid enige, men de blev det. Erfaringerne blev samlet i en ”bibel”, som vi kalder det. Det er et opslagsværk, hvor man kan finde svar på, hvad man skal gøre i forskellige situationer.

*Hvordan har dine kolleger syntes om at skulle arbejde med energibesparelse?*

Bjarne Christensen (BC): Som jeg har forstået det, har det været positivt. De kan godt se fidusen i det, for de skal jo også spare energi hjemme. Faktisk gør det også deres arbejde lettere, når de arbejder efter fælles regler. For så ved de lige nøjagtigt, hvordan det var indstillet sidst. Tidligere kunne man aldrig regne med, hvad de havde indstillet tidligere.

*Hvad har været samarbejdsudvalgets rolle i energibesparelserne?*

BC: Vi har siddet A- og B-siden og diskuteret uddannelse. Det sidste nye er, at vi har nedlagt vores uddannelsesudvalg, og nu tager vi alle beslut-



Brdr Hartmanns fabrikker i røg og damp. Processen med at forvandle gamle aviser til anvendelig emballage er meget energikrævende. Derfor arbejder virksomheden på at optimere alle processer undervejs.

ningerne i samarbejdsudvalget. Det var alligevel de samme medlemmer, som sad i udvalgene.

MP: SU er jo stedet, hvor beslutninger skal godkendes og tages. Derfor har vi også lagt vores klimaudvalg ind under SU. Det er også i samarbejdsudvalget, at vi præsenterer de nøgletal for energibesparelser, som vi ønsker at fokusere på. I år har vi tre nøgletal: vi ønsker spildet ned, energiforbruget ned, og vi vil have uddannelse og automatisering hævet. Så SU er et sted, hvor vi taler sammen for at være enige om, hvad vi gør.

### *Hvordan kommunikerer I beslutningerne fra SU ud til kollegerne på virksomheden?*

BC: Det går vi bl.a. ved at slå referater op i virksomheden. Vi har vores teamleaders, som fortæller kollegerne om det, og vi har kontaktfolk i vores faglige klub. Hvert skiftehold har en talsmand/kontaktmand. Vi har også en faglig klub, Fiberklubben, hvor vi mødes en gang om måneden og drøfter SU, arbejdslederen, teamlederen og i det hele taget alt, hvad der foregår på fabrikken. Derfra vender kontaktfolkene tilbage til deres kolleger ved at gå rundt og tale med dem. De har ledelsens tilladelse til at bruge tid på det.

MP: Vi har noget, der hedder tavlemøder. Her samler teamlederen sine folk 10-15 minutter ad gangen og fortæller løst og fast om, hvad der foregår og hvad der skal ske. Som noget nyt har vi indført et nyhedsbrev. Det betyder, at hvis der er nogle ændringer i f.eks. ISO eller nogle nye instruktioner, så kommer de ind i nyhedsbrevet, som bliver sendt til folk.

MP: Det svære ved det er, at der faktisk kan gå op til 14 dage, før alle på skifteholdene har fået besked. Det vil nu sige, at hvis beslutningerne er vigtigt nok, skal de nok få det at vide på anden vis! Jeg har leget med tanken om en SMS-service. Alle har mobiler, og så kan man frivilligt melde sig til en ordning, hvor man kan få en kort update. Det kan også være, hvis teamlederen ønsker at lave om på en vagtplan, så kan han skrive direkte til medarbejderen. SMS er jo mediet lige nu til hurtig information. Vi kan få fat på folk alle tider af døgnet. Jeg har et projekt med at få sat et SMS-projekt op i år. Man kan f.eks. ikke sende et helt referat fra SU ud

på SMS, men hvis man har nogle headlines, vil det være godt.

BC: Det vil være godt, hvis man har nogle spændende ting, som folk har brug for at få at vide her og nu. Så kan man gøre det.


MP: Man kunne også give dem informationer om, hvordan skiftet har kørt, inden man går hjem fra arbejde. Så kunne man hurtigt orientere sig om, hvor meget man har kørt, og hvordan de forskellige hold har kørt.

### *Hvordan samler I ellers op på medarbejdernes gode ideer?*

MP: Hvis folk kommer med nogle ideer, skal vi også være med til at indføre dem. Derfor har vi aftalt, hvert hold har en talsmand for gode ideer. Hvis Egøn fra hold 1 får en henvendelse om en god idé, skal han vende ideen med de fire andre hold først. Hvis de også synes, at det er en god idé, så bærer han ideen videre til os i ledelsen. Talsmandsansvaret for



Tavlemøder er et centralt redskab til formidling af information hos Brdr Hartmann. Nu har virksomheden planer om at bruge mobiltelefoner og SMS'er til at kitte virksomhedens kommunikation sammen.



ideerne går på skift en måned ad gangen mellem hold 1 til 5. På den måde får vi hele tiden holdt gang i ideerne.

*Nu er jeg så spændt på at høre, hvad I har sparet i energi ved at lave alle disse tiltag.*

JF: Hvis man kigger på nøgletallene, som jo altid er bundet op på det produktionstal, der har været, så var der fra 2007 til 08 en reduktion på 12,5 %, og vi når nok noget af det samme for 2009. Så i forhold til 2007 ligger vi meget tæt på 20 % i reduktion.

*Har der været nogle ulemper ved at opnå disse besparelser?*

BC: Nej, rent energimæssigt har det ikke haft betydning for folkene på arbejdspladsen. Men det har mandskabsreduktionen gjort. Alle skal løbe væsentligt stærkere.



Brdr Hartmanns var i forbindelse med Klimatopmødet i december 2009 inviteret til at præsentere deres initiativer indenfor samarbejde, miljø og energi på konferencen "Fremtidens arbejdspladser i et grønnere Danmark". Det skete på Planetarium i København.



Københavns Lufthavne, eller i daglig tale CPH, er Danmarks største arbejdsplads. En stor del af de ansatte arbejder med "handling". Fra et fly lander, til det starter igen, er der en lang række rutiner, som skal udføres med høj præcision og i rask tempo.

## Københavns Lufthavne på kulturrejse mod bedre samarbejde

**Københavns Lufthavn (CPH) har gennem mange år været en højt profileret arbejdsplads, som medarbejderne og ledelsen har været stolte af. Gang på gang er CPH blevet kåret som både Europas og verdens bedste. Den har fået priser for logistik, effektivitet og arkitektur, og faren for at hvile på laurbærerne har derfor været overhængende. Adm. Dir. Brian Petersen og fællestillidsrepræsentant Peter Vium fortæller om, hvordan de gennem øget kundefokus har fået revitaliseret den interne virksomhedskultur. Ved i fællesskab at nedskrive værdierne og holde hinanden fast på dem, har Københavns Lufthavn nu fået optimeret det interne samarbejde. Brian Petersen og Peter Vium fortæller i interviewet om processen, hvor samarbejdsudvalgene er blevet en strategisk aktør i virksomhedens daglige liv. Desuden har medarbejdere og ledelse fået udviklet et fælles verdensbillede, så de nu kan træffe beslutninger i en fælles optik. Det bedre samarbejds-klima viser sig også i samarbejdet med de andre virksomheder i CPH. Adm. dir. Brian Petersen (BP) starter med at fortælle om baggrunden for, at CPH startede deres "kulturrejse":**

BP: I sommeren 2006 brød lufthavnen mere eller mindre ned. Folk kunne ikke komme igennem security og kunne ikke få deres bagage med. Allerede fra 2004 røg vi ned ad ranglisten, hvad angik passagertilfredshed, og længe efter at vi havde løst problemerne, blev rygtet hængende. Samtidig kunne vi se, at der var en del lufthavne omkring os, som voksede hurtigere, end vi var i stand til. Og vi var ved at tabe meget af den transfertrafik fra Sverige, Norge og Tyskland, som vi havde nydt godt af.

Peter Vium (PV): Jeg har været ansat i CPH i knap 15 år, og da jeg startede herude, var overgangsprocessen ved at starte op. Hvis man skulle måle på det, var produktiviteten måske ikke gigantisk. Til gengæld var selvforståelsen dengang som nu: Når det gælder, så er vi der alle sam-

men. Vi er rigtig gode til at arbejde på tværs, men det har nok også noget at gøre med, at vi har været en eftertragtet og prestigefyldt arbejdsplads.

*Hvordan var overgangen fra de fede tider og frem til problemerne opstod?*

PV: For 4-6 år siden begyndte vi at snakke meget om kundefokus på en anden måde, nemlig sådan noget med passagerflow oppe i terminalen og hvordan vi skal placere forretningerne i forhold til, hvor flyene kommer. Og så sker der mange ting i forhold til security, da de to tårne i USA vælter. Men tilløbet kom først omkring 2005-07, hvor Statens Luftfartsvæsen, SLV, rigtig begyndte at køre på med tiltag på securityområdet.

*SLV håndhæver simpelthen nogle hårdere krav?*

PV: Ja, altså hvis de har været der tidligere, er det i hvert fald nu, de begynder at gøre noget for også at håndhæve dem. Så der kommer meget mere fokus fra securityfolkene side på, ”gør vi det på den rigtige måde?”, og der kommer flere krav om, at arbejdet bliver bedre struktureret, så man kan holde øje med, at det foregår på den rigtige måde.

*Hvordan blev alle de nye ting, der kom der, modtaget af kollegaerne?*

PV: Det gjorde alting meget mere besværligt herude. Nu skulle vi selv tjekkes, og det gav gnidninger. Lige pludselig kom der også sanktioner over for den enkelte person.

*Hvad gjorde I så ved problemerne?*

BP: Det hele starter på samme måde som en virksomhedsstrategi. Det starter med en erkendelse af, hvor vi er i dag, og hvor vi gerne vil hen. Der var mest uenighed om, hvor vi er i dag og mest enighed om, hvor vi gerne ville hen. Det blev en stor proces, både i samarbejdsudvalget og bredt i forskellige medarbejdergrupper på alle mulige måder. Ved årsskiftet 2007-08 lavede vi et stort antal workshops, hvor vi involverede i alt 800 medarbejdere omkring definition af vores værdier.

*Så der var en fælles forståelse af problematikken?*

BP: Ja, den kom. Ledelsen havde på den tid måske ikke nok forståelse for



Adm.dir. Brian Petersen oplevede ved sin tiltrædelse i 2007, at ledelse og medarbejdere var halvblinde i forhold til en fælles omverdensforståelse. Via en stor fælles indsats i CPH's samarbejdsorganer er der blevet udviklet en fælles forståelse af virksomhedens situation og markedsvilkår.

de daglige problemer og for de ting, der skete bag kulisserne. Man kan sige, at begge parter var halvblinde. Men forskellen var, at de så forskellige dele af det totale billede. Vi kunne så prøve at lægge billederne sammen, så vi alle kunne se hele det store billede.

*Hvordan kørte processen omkring det fælles verdensbillede så?*

BP: Den del var ganske let, for alle var enige om, at vi skal være verdens bedste lufthavn. Vi havde været det før. Vi var stolte af den, og hvem gider at arbejde et sted, der er på vej nedad? Så den del var faktisk ganske let. Så kom der et tidspunkt, hvor vi ønskede at tage et spadestik dybere og sige, ”hvad betyder det?”, og ”hvad skal vi så gøre?” I samarbejdsudvalget blev det diskuteret, at værdierne ikke var, hvad de havde været. Fra tillidsrepræsentanter og medarbejdere - især dem der havde været der lidt

længere og havde set, hvordan det var før - var der en følelse af, at noget de kaldte en CPH-ånd var ved at forsvinde.

*Hvad er CPH-ånden?*

BP: CPH-ånden var noget med, at tingene jo altså skal fungere. Det havde også noget at gøre med at passe på hinanden og passe på lufthavnen. At vise ejerskab. Medarbejderne mente, at der især var mange nye medarbejdere, der ikke havde den følelse.

*Så det var altså værdier som fællesskabsfølelse og ansvarlighed, der manglede?*

BP: Ja, lige præcis.

*Hvad er der specielt ved Københavns Lufthavn som arbejdsplads?*

PV: Det har altid været sådan, at man blev her, til man skulle bæres ud. Vi kommer fra nogle rigtig fede tider. Da jeg startede herude for 15 år siden, da var det lige på kanten til de rigtig fede tider. Nu er vi ikke lige så mange folk, som vi har været, og mange af arbejdsgangene er lavet om. Det har ikke været sådan, at vi har tænkt, at vi var verdens *bedste*. Vi har nok mere tænkt: det er *vores* lufthavn.

BP: Vi fra ledelsen sagde: Vi skal videre - vi bliver nødt til at fokusere på kunderne - vi bliver nødt til at forbedre os.

*I afholdt nogle workshops. Hvad kom der ud af dem?*

BP: Så ser vi på resultaterne af alle de her workshops, først som ledelse, og tænker, ”jamen, det er jo totalt ens altsammen”. Hvad med at vi prøver at opsummere det, og tager det tilbage til samarbejdsudvalget og ser om folk er enige. Og det var jo det helt fantastiske, at det var let at opsummere, og alle var enige i den opsummering, der så blev lavet.

*Har I et eksempel på ”ånden” i arbejde?*

BP: Vi havde engang et sprinkleranlæg, der gik i stykker midt i terminalen, og der røg 40.000 liter vand ud. I løbet af to sekunder er nogle i gang med at tjekke, hvorfor det skete. Du har de tekniske folk i gang med at lukke for rør og ting og sager. Du har folk som arbejder i terminalen i

gang med at tørre vand op. Andre igen tager fat i de passagerer, der blev våde. De går hen og køber nyt tørt tøj og får dem sendt afsted på flyet, før det er for sent. Alle de ting fungerer bare.

*I har for nylig været ramme om COP 15. Hvordan tog man imod sådan en udfordring? Det var jo den største samling af statsoverhoveder på et sted, der er set i nyere tid.*

BP: Det var en kæmpe opgave, hvor der røg 125 statsoverhoveder igennem lufthavnen på nogle få dage. Det gør folk bare. Når der er ”Standby 3”, som er den højeste grad af beredskab, hvis der er en nødlanding, så står alle klar, og alle ved præcis, hvor de skal stå og hvad de skal gøre.

PV: Alle er helt oppe på de høje nagler, når der sker sådan noget.

*Man kan godt lide lidt udfordring?*

PV: Ja da, alle følger med i alt. Det er lige før, folk de gerne vil møde ind uden løn for at være med, når der sker noget! Alle følger med i aviserne, ”hvad står der om det?”, ”hvad sker der med de planer?”. Det er jo ikke dagligdags trummerum, og man ved, at der altid sker noget udenfor program eller udenfor planlægning. Og der håber man jo så selv, at man lige er på pletten og er med til at redde situationen.

*Men der var nogle ting, der skulle laves om. Hvad gjorde I?*

BP: Hvis du interviewede folk om, hvad der fungerer, og hvad der ikke fungerer, så ville svarene altid være, ”Københavns Lufthavn gør det rigtig godt, men alle de andre virksomheder herude ødelægger jo det hele”. Så alle havde det her billede af, at hvis det bare stod til dem, så havde vi jo verdens bedste lufthavn, men det var alle de andre, der ødelagde det. Men det mente alle om hinanden.

Og det duede jo ikke, for hvad sker der i sådan en situation? Jamen man fraskriver sig sit ansvar. Hvis det går dårligt, så er det nok nogle andres fejl. Og det her var lige så meget på ledelsesniveau, som det var på medarbejderniveau. Derfor satte vi ansvarlighed ind som et af vores vigtige områder.

Og der kan man sige; der var ansvarlighed, hvis der var en krise. Hvis der var en nødlanding, så var folk ansvarlige.

### *Hvad blev jeres værdier?*

BP: Vi endte op med et sæt på fire værdier, som vi kalder KRAV. K'et er **K**undefokus. R er **R**espekt, A er **A**nsvarlighed og V var så **V**ærdiskabende. Værdierne blev vedtaget med stor enighed. Og det er dem, vi har prøvet at leve efter siden.

### *Hvor lang tid tog processen med de her workshops og diskussioner?*

BP: I runde tal tog det ca. seks måneder, hvor man finder hinanden og finder ud af, hvor problemet er, og hvad det egentlig er, vi skal undersøge.

Og det var så den periode, det tog at finde ud af, ”ok, det går måske ikke så godt, som det burde, vi ønsker at være verdens bedste, og der er noget med en ånd, som ikke rigtig fungerer”, og så kørte workshop-perioden over to til tre måneder.

Derefter gik der måske tre måneder med en kraftig kommunikationsperiode, hvor der blev talt meget om det, det kommer på intranettet og er i kantiner og er med til MUS-samtaler osv.

### *Hvordan indgår værdierne i MUS-samtalerne?*

BP: Vi vurderer, om den enkelte medarbejder lever op til de fire værdier. Og siden da har vi så sagt, nu skal det være en del af det daglige arbejde.

### *Der er også sket en forandring i samarbejdet selskaberne imellem?*

PV: Det kan godt ske, at der er nogle ting, som lufthavnen bliver nødt til at tage sig af, som egentlig ikke er ”vores” opgave. Men for at få hele klaveriaturet til at spille, er vi nogen gange nødt til at gøre det selv, for vi kan ikke altid kommandere rundt med de andre selskaber.

### *Har du eksempler på et bedre samarbejde selskaberne imellem?*

PV: Ja, der er nogle flybroer, man kører ud til flyvemaskinen, når de kommer ind på parkeringspladsen. Vi har haft tre-fire forskellige modeller, og der var rigtig mange fejl på dem. På et tidspunkt kigger man så på, om vi

skal købe nye, og hvad det skal være for nogle. Her fik lederen af teknisk tjeneste den ide, at det kunne være, at man skulle indkalde alle brugerne af disse broer og høre ”hvad er problemet med broerne”. Samtidig registrerede man alle de fejl, der blev meldt ind, på et centralt meldested.

Og det betød altså, at man lige pludselig kunne se, at i nærheden af 30 % af fejlmeddelserne lå på betjeningsfejl, og det havde man ikke rigtig tænkt på før - og det havde selskaberne heller ikke.


*Var det, fordi folk var for dårligt uddannet til at bruge dem, eller hvad skyldtes der?*

PV: Ja, det er jo løsningen på det. De måtte have noget bedre uddannelse. Selskaberne mente jo nok, at de havde gjort, hvad de skulle. Men medarbejderne mente, at broerne var elendige. De duede aldrig, og når de kom og lavede en fejlbetjening, så stoppede de. Så på mange måder kan man sige, at vi hjælper hinanden ved at få snakket på tværs om de problemer, der er. Og der bliver sat tid af til at samarbejde på tværs af selskaberne.

*Hvordan fungerer den kontinuerlige proces med kommunikationen internt i CPH?*



CPH er Danmarks største arbejdsplads. For at få alt til at fungere, må medarbejdere og ledelse se virkeligheden gennem en fælles optik. Det har et værdiforløb banet vejen for.



BP: Det starter jo i vores hovedsamarbejdsudvalg, og vi sikrer os, at vi både informerer hinanden, men også sørger for, at vi er enige om, hvordan vi skal gå ud og kommunikere bedre og bruge de værktøjer, vi har.

Intranettet er jo en standard nu om dage, så selvfølgelig ryger kommunikationen ud der. Vi har også et blad, Zoom, som vi kommunikerer igennem. Kantine er jo et sted, hvor alle kommer, og her kommunikerer vi med plakater og mange videoer. Vi havde også sat videoer fra workshops på intranettet, for at alle kunne se, hvad der var sket. Lidt senere startede vi også en blog, som alle kunne skrive på. Sådant set om alle emner, men i den periode havde det selvfølgelig meget med krav og værdier at gøre.

Og så gik jeg ud på ølkaassemøder og talte med folk om det, så der også var en dialog. Jeg sørgede også for at komme herud om natten, da vi har mange nathold, som aldrig arbejder om dagen og faktisk aldrig møder kollegerne. Endelig forventede vi af alle afdelingsledere og ledere af underafdelinger, at de også tog emnerne op på deres ugentlige og månedlige møder.

### *I har lavet noget om på strukturen i jeres samarbejdsudvalg?*

BP: Ja, det kom jo også ud af KRAV og ud af god ledelse i al almindelighed. Da jeg kom, mærkede jeg, at der var stor tilfredshed med at have et hovedsamarbejdsudvalg, hvor man kunne give udtryk for sine meninger og tanker og få spurgt om ting og sager. Det var også blevet besluttet, længe før jeg kom, at have et ret stort samarbejdsudvalg. Større end det egentlig kræves. Netop for at alle afdelinger kunne være repræsenteret og alle kunne få mulighed for at spørge og sige, hvad de ville.

Og det er det, vi prøver på HSU-møderne nu - at sikre os, at vi vælger et par emner. Vi arbejder dem igennem, vi får resultater, og der sker en ændring i vores dagligdag et eller andet sted.

PV: Vi har prøvet ligesom at sige til hinanden: nu skal vi ikke bruge hovedsamarbejdsudvalget til at sidde og diskutere søm og skruer, men prøve at holde det lidt mere overordnet. Tillidfolkene har gennem de sidste ti-tyve år ligget på deres grædende knæ og fremført, at de gerne vil have beslutningsprocessen så langt ud til medarbejderne som muligt,

altså ligesom gamle Carlson (tidligere direktør i SAS, red.). Frontmedarbejderne skal kunne tage nogle beslutninger, fordi alt papirarbejde og telefonitis bare forsinker processen. Og på den baggrund har vi faktisk nedlagt vores områdesamarbejdsudvalg, OSU.

*I bruger også SU som en kommunikationskanal eller et legerum i forhold til at afprøve nogle ideer, inden de ryger ud i den større offentlighed?*

BP: Ja, vi fandt ud af, at vi havde behov for at kunne brainstorme, og vi havde også brug for at kunne tage en temperatur på, hvad folk synes om et emne. Her gav det os altså en mulighed for at sige, at noget kommer til at ske i overmorgen eller om tre måneder. Er det stort problem eller et lille problem? Er det noget, vi skal gøre noget ved?



De forskellige selskaber i CPH er blevet bedre til at arbejde sammen. Når tingene bare skal glide hele tiden, bliver man nødt til at få løst problemerne her og nu. Som noget nyt bliver der jævnligt afholdt møder mellem medarbejderne i de enkelte selskaber. Foto: CPH fotograf Ernst Tobisch

Derfor sørger vi også for, at hvis der er et eller andet derude, som vi har misset, jamen så siger næstformanden: ”på næste samarbejdsudvalgsmøde er det klart, at folk vil ønske at tale om XYZ, for det er blevet et problem derude.” Fint, jamen så kan vi lige tænke det igennem og se hvad vi kan gøre.

*Der har også været nogle afskedigelser, som man har forhandlet i hovedsamarbejdsudvalget og det har givet nogle alternative måder at spare på?*

BP: Ja, det var egentlig en meget imponerende proces, som gjorde mig meget glad ved samarbejdet. På grund af krisen kom der færre passagerer, og der kom færre fly. Der var simpelthen ikke behov for alle de folk, vi havde, mange havde ikke noget at lave. Vi tog snakken med samarbejdsudvalget og forklarede, at vores prognose var, at vi ville have 10 % færre fly og 10 % færre passagerer i hele 2009. Vi ville få et kæmpe smæk på omsætningen og indtjeningen. Det er jo ikke et budskab, der på nogen måde vækker begejstring, hverken hos ledelse eller hos medarbejderne.

Men samarbejdsudvalget sagde, jamen lad os da køre den proces, der skal køres, sammen. Og lad os sikre, at vi gør det på den bedst mulige måde. Vi vurderede, hvor det virkelig har betydning, at der er færre passagerer. Hvis du tager snerydning: du skal rydde præcis ligeså meget sne, om der kommer 50 fly i timen eller 60 fly i timen, så der er ingenting at spare. Så er der andre steder, f.eks. i security, når passageren skal igennem. Der mærker man, at der er 10 % mindre arbejde.

Vi havde været ude at definere, hvor det rammer, og den information gav vi så videre til samarbejdsudvalget, som faktisk gik ned på det niveau, vi kalder LSU, lokalsamarbejdsudvalg, sammen med afdelingslederne og underafdelingsledere, og kiggede på detaljerne. De spurgte om, hvor mange stillinger der drejede sig om, hvilke stillinger, om der var noget af arbejdet, som kunne omlægges lidt, og om det var muligt at skabe en effektivisering. Og resultatet var, at efter to uger kom alle tilbage og sagde, at nu har vi planen. Og så kunne vi gå i gang med implementeringen. Det var selvfølgelig vores rolle at udvælge personerne, idet tillidsrepræsen-



Fællestillidsrepræsentant Peter Vium kan glæde sig over det bedre samarbejdsklima, som der er opstået mellem medarbejderne i de mange selskaber, som arbejder indenfor hegnet i CPH. Sne og frost er generelle problemer, som sætter samarbejdsevnerne på prøve.



tanten ikke nødvendigvis ønsker at være den, der peger på den individuelle person. Men stillingerne blev defineret i fællesskab.

*I har også fået indført iPhones og lignende telefoner med masser af funktioner. Fortæl om baggrunden herfor.*

PV: Vi har i et par år fået sådan en bonus på 3.400 - 5.000 årligt, som har været hængt op på lidt forskellige ting. For at få ideen solgt opad talte vi om, hvad firmaet kunne få ud af det, salgsmindede som vi var. Jamen, man kunne spare fastnettelefoner herude, man kunne spare nogle radioer måske, altså der er masser af radiokommunikation med håndholdte radioer. Desuden har vi i flere år kørt store trivselsundersøgelser. De første par gange på papir, men så de to sidste gange på computer. Der snakkede vi om, det var sådan lidt tungt at danse med, for det kunne blive lidt uaktuelt fra spørgeskemaet blev udleveret, alle fik dem udfyldt, sendt ind og de blev behandlet og firmaet fik kigget på dem og meldt tilbage. Kunne man ikke bruge telefonen? Der kommer denne idé jo så fint ind, for så har man mulighed for at lave en lynhurtig undersøgelser blandt medarbejdere, hvis man vil. ”Hvad synes du” om det ene eller det andet. ”Hvad synes du om udlicitering af kantiner” for eksempel.

*Er telefonerne integreret med jeres intranet?*

PV: Ikke endnu, men det kommer i løbet af et halvt års tid. Så kan vi se alle de ting, der sker på intranettet også.

*Hvad kan I ellers bruge telefonerne til?*

PV: Der er mange afdelinger, hvor man arbejder på treholdsskift; security og marken og sådan noget, hvor man kan gå ind og bytte vagter med hinanden. Elektrikerne kan for eksempel gå ind via telefonen og kigge på printkort og sådan noget. De sidder et eller andet sted på området derude og kan undersøge, om det er den røde eller den blå ledning, de skal klippe. Eller de kan tage et billede, som man så kan sende til chefen, som kan slå det op i en manual derinde eller sende det til Rambøll, eller hvor det nu skal hen.

Jeg kommer fra afdelingen med ”follow-me” cars - det er os, der står med

bordtennisbattene. Til hver parkeringsplads for flyet, er der et typeskema – altså, hvilken slags fly må holde der, hvordan kan man lave ”ikke-normale” parkeringer på den standplads og sådan noget. Når man er ude at køre, så kunne der godt være, man lige havde glemt noget. Så kan man lige slå op på telefonen. Ja, der er masser af muligheder.

### *Hvordan har kollegaerne taget telefonen til sig?*

PV: Helt fantastisk. De bruger den på faglige møder alle steder nu. Der er rigtig meget snak rundt omkring til frokost og på gangene. Mange står og snakker sammen alle vide vegne i lufthavnen. Og man kan se, at de står med telefonerne. Folk er jo helt pjattede med iPhonen, for den er super nem at gå til.

### *Har det udelukkende været positivt?*

PV: Altså, der har jo også været nogle, der var skeptiske i forhold til, ”jamen, GPS, hmm, jamen, kan firmaet så se, hvor jeg er henne i min fritid?” Nogle har også spurgt: ”skal jeg bruge den, når jeg har fri?”, ”Skal jeg svare på den, når de sender mig en sms eller en e-mail?”. Som tilidsrepræsentant siger jeg det samme, som jeg siger i mange andre situationer: Hvis man synes, det er noget skidt, så må man jo lade være. Men jeg tror ikke, det hjælper ret meget, at jeg stiller mig op og siger, ”nu skal I høre, kammerater: lad de telefoner ligge, når I går hjem”. Fordi de, der ikke kan lade være, kan ikke lade være. Og de, der ikke er interesserede, kan sagtens. Men det er lokalt. Men jeg bliver også bare nødt til at sige, at der jo er rigtig mange, som er glade for hjemmearbejdspladser. Men når det bliver for meget, så må man jo lægge det fra sig.



Københavns Lufthavne har lavet en arbejdsmiljøkampagne for at få fly og køretøjer til at slukke for unødige motorer, mens de holder parkeret.

## **CPH: Kun i samarbejde kan miljøproblemer løses**

Som i alle andre lufthavne er der også i Københavns Lufthavn, CPH, forurening. Noget stammer fra flyene, andet fra de mange "handlingskøretøjer", som kører til og fra flyene, mens de er parkeret. I Københavns Lufthavn opererer mange forskellige virksomheder. De er i fællesskab blevet enige om at nedbringe partikelforureningen. Det sker bl.a. gennem indkøb af mere miljøvenlige køretøjer, og så skal holdningerne hos brugerne ændres, så køretøjernes motorer ikke bare kører pr. automatik.

Det er et stort arbejde at ændre brugernes adfærd, og projektet er gennemført i en arbejdsgruppe, som består af repræsentanter fra CPH, handlingsselskaberne, andre aktører og 3F Kastrups arbejdsmiljøkonsulent.

Gruppen har gennemført målinger, og det har været vigtigt for alle, at den faktiske viden om luftkvaliteten er i orden, og at tallene er accepteret af lufthavnens virksomheder og medarbejdere.

I CPH er der mulighed for at lave grønne starter og landinger. På årsbasis sparer flyene ca. 10.000 tons brændstof, og miljøet bliver skånet for 32.000 tons CO<sub>2</sub>. Et projekt med mere energirigtig belysning i CPH sparer 200.000 kWh om året.

Vi har talt med Dan Meinche, trafikchef i CPH og samtidig driftschef for en række afdelinger, herunder autoværkstedet, hvor materiellet vedligeholdes. DM er desuden formand for arbejdsgruppen for nedbringelse af luftforurening i lufthavnen. Conny Ransborg, arbejdsmiljøchef i CPH fortæller om medarbejderinddragelsen. Lars Brogaard, faglig sekretær i 3F Kastrup har arbejdsmiljø som sit arbejdsområde og har gennem de sidste 5-6 år arbejdet med luftmiljøet i CPH. Han repræsenterer 3F'erne på tværs af virksomhederne i CPH.

**Projektet er et eksempel på, hvordan de samlede kræfter på en arbejdsplads kan give både bedre arbejdsmiljø, profilering og konkurrencefordele.**

*Hvordan kom samarbejdet omkring luftkvalitet i stand?*

Dan Meincke (DM): For 2-3 år siden fik jeg til opgave at etablere et samarbejde med arbejdsmiljøchefen og alle brugere af lufthavnen omkring luftkvalitet.

Conny Ransborg (CR): I virkeligheden kan usikkerhed være den største faktor, for en fjer kan hurtigt blive til 10 høns. Vi har travlt med at finde fakta om luftkvaliteten.



Københavns Lufthavn er bygget op omkring nogle "gårde", hvor al handling af flyene foregår. Gårdene er designet i en tid, hvor luftforurening endnu ikke var et emne. Derfor har de den ulempe, at luften - og dermed luftforureningen - ofte står stille. Derfor har lufthavnen nedsat en arbejdsgruppe, som skal arbejde for et bedre arbejdsmiljø. I gruppen sidder ledelsesrepræsentanter og 3F Kastrups arbejdsmiljørepræsentant.



Lars Brogaard, faglig sekretær i 3F Kastrup, Conny Ransborg, arbejdsmiljøchef og Dan Meinche, trafikchef arbejder sammen om at nedbringe partikelforureningen i Københavns Lufthavn.

Lars Brogaard (LB): Der har ikke tidligere været taget hånd om emnet. Når man undersøger det i et samarbejde parterne imellem, er der en større troværdighed omkring fakta.

*Hvornår blev man egentlig opmærksom på, at der var et problem med luftkvaliteten på forpladsen?*

CR: Det startede for ca. 4 år siden, hvor en italiensk undersøgelse bekræftede, at der var en risiko forbundet ved at arbejde i områder med ultrafine partikler.

*Hvilke forureningskilder er der tale om?*

DM: Der er tankning af flyene, læsning af kufferter, catering, rengøring, traktorering, fragt, levering af tidsskrifter og af flyene selv.

LB: Antallet af handlingskøretøjer omkring en rutemaskine kan godt være 8-10 i alt. Nogle af disse skal have motorerne kørende for at kunne operere, men andre kører, fordi nogle medarbejdere har en dårlig vane med at lade dem køre.

CR: Vi har også såkaldte kampagnemålinger, hvor vi måler 16 forskellige steder i lufthavnen i seks uger. Det sker hen over sommeren, hvor der er mest trafik i lufthavnen. Lars (arbejdsmiljøkonsulent i 3F Kastrup, red.) har været med til at bestemme, hvor de skulle placeres. Medarbejderinddragelsen er meget vigtig for at projektet kan gennemføres.

LB: Jeg har været ude og tale med nogle af de medarbejdere, som havde en mening om luftforureningen, og dem var der mange af. Det er vigtigt for os, at de målinger, der bliver lavet, er korrekte.

CR: Vores samarbejde med Lars er utroligt vigtigt. Vi ville fra ledelsens side slet ikke være i stand til at engagere medarbejderne på tværs af virksomhederne i lufthavnen. Selv den mest strategisk korrekte placering af målestationer ville være blevet optaget som forkerte, hvis ikke Lars havde været ude og tale med sine medlemmer. Uden medarbejderinddragelsen kunne vi ikke have gennemført projektet.

### *Hvad har I foreløbig gjort ved problemerne?*

DM: Vi blev enige om at tage de lavthængende frugter først. Hvor har vi bilerne, som står og oser ud over folkene på pladsen? Hvor kan vi ændre adfærden, og lave om på arbejdsrutinerne? Alle de lavthængende frugter omkring materiel har vi fået syn for, og vi har sat initiativer i værk omkring dem. Vi har også indgået en historisk aftale med de to store ”handlere”, Novia og SGS. Det er en frivillig aftale, som går ud på, at vores grej skal overholde bestemte værdier. Det er i øvrigt noget, som flere og flere lufthavne i Europa bliver opmærksomme på, og de laver restriktioner på, hvor gammelt grej det skal være tilladt at indføre i en lufthavn, hvilken EU-standard grejet skal have, og hvor meget udledning det må give anledning til.

LB: Nu var vi pludselig ”vi” - lufthavnen og os.


DM: Det første, vi lavede, var en ”sluk-motoren-kampagne”, som var en adfærdskampagne rettet mod alle medarbejdere. Vi tilrettelagde noget informationsmateriale og sendte det ud til medarbejderne. Vi fik også sat nogle labels op i alle køretøjerne. Flyene har bagest nogle hjælpemotorer, som hedder APU’er. De drives af jetbrændstof og bruges for at sikre varme eller kulde i flyene. Det er en forureningskilde, og der er i forvejen regler for, hvor længe de må køre. Vi lavede noget materiale, som alle flyselskaber, som flyver på CPH, fik udleveret. Desuden lavede vi en folder, som medarbejderne kunne udlevere til de luftkaptajner, som måske har svært ved at forstå det. Hvis det så ikke er nok, så kan medarbejderne tilkalde CPH’s marshall’er, som kører ud og tager en snak med luftkaptajnen om, at det er alvor. Det virker! Alle har endnu ikke ændret adfærd, og ting tager tid. Men der er en ændring at mærke, og Københavns Lufthavn tager fat i dem på en diplomatisk måde, hvis de ikke slukker. Faktisk har vi nu Europas mest strikse regler for brug af APU.

Det er en gammel chaufførtanke, at en dieselmotor skal køre hele tiden, for så har den det godt. Her lavede vi en kampagne for at få dem til at slukke motorerne. Vi fik også handlerne til at klassificere deres biler, så der er grønne, gule og røde biler. Når medarbejderen skal hen og vælge en bil – og der måske står ti at vælge imellem – så tager han/hun den bil, der har det grønne mærke.

### *Hvad gør I ellers for at få medarbejdernes viden i spil?*

CR: Vi har kørt en kampagne, hvor vi ønskede at få medarbejdernes inputs til nedsættelse af forureningen. På baggrund af de ideer, som de kom med, lavede vi et idékatalog. Der kom mange vilde ideer frem, men der kom også rigtig mange gode. For eksempel var der nogle, som beskrev, at der af og til var en god grund til at flyene ikke slukkede motorerne, for måske var standpladserne ikke klar. Derfor skulle vi arbejde på at få gjort standpladserne klar til tiden, så de kan få strøm på flyet og dermed slukke for motorerne.

LB: Det overrasker ikke mig, at man har kunnet involvere medarbejderne i dette projekt. I de 6-7 år jeg har arbejdet med arbejdsmiljø i 3F Kastrup, er det et af de projekter, som flest mener et eller andet om.



CB: Et andet medarbejderforslag var, hvorfor vi ikke cyklede mere rundt på pladsen. Forslaget havde flere gode argumenter i sig: sundhed, motion og arbejdsmiljø. Ellers har det tit været vanen, at man tog en bil, blot man skulle transportere sig 500 meter væk. Og når lederne begynder at køre på cykel, gør medarbejderne det også. Jeg tror, at der er indkøbt 50 cykler, siden vi havde kampagnen med cykler.

### Grønne starter og landinger sparer energi

CPH arbejder også med andre projekter indenfor miljøområdet. Lufthavnen er begunstiget af sin beliggenhed, hvor de fleste starter og landinger foregår ude over vandet, hvor støjen ikke har nogen større indflydelse på miljøet. Omkring 95% af alle startende fly får tilladelse til at afvige fra standardprocedurerne og gennemføre en ”grøn start”, når de letter fra CPH. Flyene stiger uafbrudt til optimal flyvehøjde og drejer hurtigere ind på den planlagte rute. Proceduren sparer tid, brændstof og CO<sub>2</sub> i forhold til en konventionel trinvis startprocedure. På årsbasis sparer flyene ca. 10.000 tons brændstof, og miljøet bliver skånet for 32.000 tons CO<sub>2</sub>.

Lufthavnen giver også mulighed for ”grønne landinger”, i det omfang som den øvrige flytrafik tillader det. Her sker landinger som en lang nedstigning fra stor højde og ikke trinvis som normalt. Det nedbringer også CO<sub>2</sub>-udledningen.

### Lufthavnen sparer på belysningen

Belysningen fylder meget i lufthavnens energiforbrug. I 2009 er der blevet installeret LED-lys mange steder i lufthavnen, og anlæg med dagslyskontrol er blevet justeret. Tiltagene vil reducere CPH's elforbrug med ca. 200.000 kWh, svarende til en reduktion på 100 tons CO<sub>2</sub> årligt.



I Københavns Lufthavn har de flere steder sat "idétræer" op. Medarbejderne har i en periode kunnet sætte deres ideer til en grønnere lufthavn op.

# Virksomhedens sociale kapital – et mål for virksomhedens evne til fornyelse

Fornyelse indefra eller udefra?

Af Niels Møller, Lektor og sektionsleder

**Teknologi, organisation og arbejde, DTU Management**

Fornyelse i virksomhederne kan komme indefra og fornyelsen kan være inspireret udefra. De to udsagn lyder som almindelig snusfornuft. Det virker også som almindelig snusfornuft, at der er tale om et ”både og” ikke et ”enten eller”.

Men hvis vi ser tilbage på, hvad der har skabt forandring i virksomheder gennem de sidste hundrede år, er forholdet mellem indefra og udefra mere kompliceret.

Frederic Winslow Taylor indledte videnskabeliggørelsen af ledelse af virksomheder for 100 år siden. Et af Taylors vigtigste princip var at rationalisering og udvikling af arbejdet skulle foretages af ingeniører uden medarbejdernes medvirken. Taylor havde oplevet, at arbejderne lagde loft på tempoet og var modstandere af rationalisering, og han mente ikke, lederne kunne stole på, at medarbejderne aktivt ville medvirke til rationalisering af arbejdet. Fornyelse skulle komme udefra og top down oppefra.

Op igennem det forrige århundrede så vi en omfattende udvikling af anbefalinger og koncepter om god ledelse og virksomhedsudvikling. Disse anbefalinger blev med større og mindre succes forsøgt anvendt i virksomheder af konsulenter og uddannede ledere. Fra omkring 70'erne opstod et marked, hvor konsulentfirmaer udbød en stadig strøm af produktionskoncepter (JIT, BPR, Lean). Produktionskoncepterne blev solgt som enkle opskrifter, som var lige til at implementere måske med lidt hjælp fra en ekstern konsulent. Koncepterne gav mange virksomheder inspiration til fornyelse, men ofte blev forventningerne ikke indfrie. Det viste sig ofte, at det var svært at skabe fornyelse ud fra de strømlinede koncepter og konsulentråd. Her har vi igen, som med Taylor, en masse


eksempler på fornyelse udefra og oppefra, som ikke virkede godt nok.

På samme måde som virksomhederne blev mere eller mindre effektivt fornyede udefra med opskrifter på god ledelse, blev de udsat for en stadig løbende teknologisk fornyelse. Denne fornyelse var mere effektiv end ledelseskoncepterne og skabte i nogle tilfælde radikale ændringer i virksomhederne i form af IT styring af maskiner og processer samt helt nye arbejdspladser med udstrakt anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi for eksempel PC arbejdspladser og call centre (Møller 2008). Den teknologiske fornyelse udefra var ledsaget af vanskelige ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer, som man ikke havde forudset. I midten af firserne blev det klart, at teknologisk fornyelse krævede organisatorisk fornyelse for at virksomhederne skulle få det optimale udbytte ud af teknologien.

I slutningen af firserne begyndte forskere og konsulenter at tale om begreber som ”den lærende organisation”, vidensdeling, vidensledelse, praksisfællesskaber og så videre. Det hang sammen med, at forskerne havde opdaget, at der skete masser af udvikling i virksomhederne baseret på medarbejdernes erfaringer. Erfaringerne blev imidlertid ikke anerkendte eller delt med andre medarbejdere og ledere. Rationaliseringen skete ofte i det skjulte og blev ikke formidlet videre til hele virksomheden. Der blev derfor talt meget om skjult viden i denne periode.

I denne periode blev det klart, at virksomheden ikke kun producerede varer og serviceydelser. Der blev produceret viden, som var til internt brug og afgørende for virksomhedens udvikling og konkurrenceevne. Fra nu af begyndte man at tale om fornyelse indefra med henblik på at udføre arbejdet mere rationelt ved at trække på medarbejdernes erfaringer og engagement.

Det betød, at ledere og medarbejdere i danske virksomheder begyndte at gøre op med Taylors princip om at medarbejderne skulle holdes langt væk fra fornyelsen og rationaliseringen af arbejdet. Der opstod en stadig klarere forståelse for at medarbejdernes viden og deltagelse i fornyelsen af virksomheden var afgørende for udviklingen af konkurrenceevnen.



Et godt eksempel på at medarbejderne rationaliserer arbejdet finder du i beskrivelsen af Brødrene Hartmanns Fabrikker. Her konstaterede lederne og medarbejdere, at en operatør skulle håndtere 43 forskellige parametre for at få en æggebakke til at se rigtig ud. Medarbejderne udviklede herefter selv en bedste praksis (en standard) for arbejdet.

I 90'erne i forrige århundrede blev der gennemført en omfattende indsats for at komme det ensidige, gentagne arbejde til livs. Netop den slags sundhedsskadeligt arbejde, som var en effekt af anvendelsen af Taylors principper. Her gik arbejdsmarkedets parter sammen om at sige farvel til Taylor og satsede på at skabe en udvikling af arbejdet, der reducerede det sundhedsskadelige arbejde. Målet blev delvist nået og der blev opnået mange erfaringer med at udvikle løsninger på basis af virksomhedernes egne erfaringer og i et lokalt samarbejde mellem ledere og medarbejdere.

### Hvad er virksomhedens sociale kapital?

For lidt over fem år siden formulerede en række danske arbejdslivsforskere begrebet ”virksomhedens sociale kapital”. Det er et begreb, der udtrykker vigtige forudsætninger for at skabe fornyelse indefra i fællesskab mellem ledere og medarbejdere. Det er et begreb, der sammenfatter hvad der karakteriserer det daglige samarbejde om at løse kerneopgaven. Begrebet sætter de fælles kompetencer til at samarbejde på en formel. Det har vist sig muligt at operationalisere og måle virksomhedens sociale kapital (Olesen 2008).

Det kan være svært at sætte ord på den sociale kapital. Læs beskrivelsen af samarbejdet i Københavns Lufthavn, hvor man sammenfatter karakteren af samarbejdet med begrebet ”CPH ånden” og giver en række gode eksempler på, hvordan ”CPH ånden” kommer til udtryk.

Virksomhedens sociale kapital er et nyt begreb, som har fået stor opmærksomhed i Danmark i de senere år. Startskuddet til opmærksomheden var resultatet af en undersøgelse af en række svineslagterier, der viste, at selv om arbejdets indhold var det samme i slagterierne, betød de sociale relationer meget for det psykiske arbejdsmiljø (Hasle og Møller 2005).


Denne opmærksomhed resulterede i første omgang i Arbejdsmiljørådets udgivelse af en hvidbog om virksomhedens sociale kapital (Olesen 2008) og en efterfølgende konference i 2009. Konferencen blev fulgt op et år senere med en konference for virksomheder, der arbejdede med udvikling af social kapital. Konferencen var organiseret af arbejdslivsforskere i samarbejde med en række fagforbund og arbejdsgiverorganisationer

Virksomhedens sociale kapital er defineret ved tre komponenter: Samarbejde, tillid og retfærdighed. Disse tre komponenter karakteriserer samlet virksomheden og dens potentiale til samarbejde om udførelsen af virksomhedens forretningsmæssige opgave.

Høj grad af social kapital i virksomheden betyder, at medarbejderne har kompetencer til at samarbejde smidigt og løse dagligdagens problemer. Høj grad af social kapital er også udtryk for ledernes kompetencer og evner til at understøtte medarbejderne i udførelsen af arbejdet og skabe de rette betingelser for arbejdets udførelse. Social kapital indebærer, at det daglige arbejde forløber lettere, men kan også betyde, at virksomheden er bedre til at håndtere uforudsete hændelser, som skal klares ved, at man hurtigt løser opgaver på tværs. Et godt eksempel på samarbejde på tværs gives i beskrivelsen af, hvad der skete da sprinkleranlægget gik i stykker i Københavns Lufthavn og der røg 40.000 liter vand ud i terminalen.

Tillid mellem ansatte indbyrdes og mellem ansatte og lederne er et vigtigt element i virksomhedens sociale kapital. Høj grad af tillid betyder, at det daglige arbejde forløber smidigt og uden konflikter. Der bruges kun begrænsede ressourcer til kontrol af arbejdets udførelse og medarbejdernes præstationer. Læs historien om IKEAs ”hule møder”. Her får du et godt eksempel på, hvordan der træffes legitime og retfærdige beslutninger i en tillidsfuld og åben dialog mellem ledere og medarbejderen.

Retfærdighed er den tredje faktor i karakteriseringen af virksomhedens sociale kapital. Denne tredje faktor er et vigtigt element i forståelsen af samarbejdet i virksomheden. Udgangspunktet er, at ingen virksomhed fungerer uden konflikter, der udspringer af aktørernes interesser. Der vil altid opstå konflikter om fordelingen af byrder og goder. Det afgørende for at man i denne sammenhæng kan tale om høj grad af social kapital er



virksomheden evne og tradition for at løse disse konflikter på en måde, der opleves som retfærdig af ledere og medarbejdere. Læs historien om afskedigelser i Københavns Lufthavn. Her får du et godt eksempel på, hvordan tillid og retfærdig virker positivt ved sværere beslutninger.

## Virksomhedens sociale kapital og konkurrenceevne

Det er mennesker, som løser arbejdsopgaverne i den enkelte virksomhed, og det er mennesker, som får produktionssystemer til at hænge sammen. Et afgørende element i styrkelse af produktiviteten i danske virksomheder er at give mennesker de bedste betingelser for at både enkeltvist og sammen at løse deres opgaver. Selvstændige medarbejdere som samarbejder med hinanden og deres ledere baseret på tillid giver et godt afsæt for udviklingen af virksomhedernes produktivitet.

Ideen om samarbejde som afløsning af bureaukrati og taylorismens ledelsesform har vist sig at være økonomisk bæredygtig (Heckschner 2007, Adler 2006, Sabel 2006). Internationalt er forskningen blevet opmærksom på det store potentiale i samarbejde og social kapital (Adler 2009, Nahapiet 2009). Det har vist sig bl.a. i så forskellige områder som flyselskaber og på hospitaler (Gittell 2007, Gittell 2009)

Virksomhedens sociale kapital sætter fokus på den økonomiske betydning af et godt eller dårligt samarbejde i virksomheden. Virksomhedens sociale kapital spiller en stor rolle for virksomhedens økonomiske formåen på samme måde som human kapital og den materielle kapital (teknologien). Høj grad af social kapital er med andre ord en produktivitetfaktor på linje med medarbejdernes kompetencer og produktionsteknologiens effektivitet. Der foreligger allerede en del solid forskning, der viser denne positive sammenhæng mellem social kapital og produktivitet (Kristensen 2010). Det er endvidere interessant, at danske virksomheder ligger helt i top med hensyn til social kapital, når vi sammenligner med andre lande i Europa.

Det skal ses i sammenhæng med, at Danmarks produktivitet er faldet i de senere år og industrijobs outsources til udlandet. Ganske vist fra en stærk

position, men det er naturligvis bekymrende. Derfor tales der meget om omkostninger og arbejdsproduktiviteten i medierne. Videre er der peget på, at Danmarks konkurrenceevne er svækket, og at der dermed er en potentiel trussel for dansk velstand.


Danmarks konkurrenceevne hænger imidlertid ikke primært sammen med arbejdsproduktiviteten i virksomhederne. Det afgørende for konkurrenceevnen er værditilvæksten per arbejdstime og dermed de faktorer, der bestemmer værditilvæksten. Det, der bestemmer virksomhedernes konkurrenceevne, er, hvorvidt de lever op til kravene om kvalitet, pålidelighed, hastighed, fleksibilitet og omkostningsniveau. Der er med andre ord brug for at bredere produktivitetsbegreb end det traditionelle, der fokuserer på arbejdsproduktiviteten. En af metoderne til at skabe kvalitet, pålidelighed, hastighed, fleksibilitet i virksomheder er formodentlig yderligere at udvikle den unikke styrkeposition danske virksomheder allerede besidder: Social kapital. Læs hvordan Kronevinduer netop klarer sig i den globale konkurrence ved at være fleksibel, hurtig til omstilling og ved at satse på kvalitet. Social kapital er måske opskriften på, hvordan attraktive og konkurrencedygtige industriarbejdspladser bevares i Danmark.

### Social kapital og godt psykisk arbejdsmiljø

Virksomhedens sociale kapital opfattes nogle gange som et udtryk for medarbejdernes komfort: ”Virksomheden er social og det er rart at være i virksomheden”. Denne opfattelse af social kapital er en misforståelse.

Virksomhedens sociale kapital forsøger at sætte ord på en vigtig ressource i virksomheden. En vigtig ressource på linje med den humane kapital og den materielle kapital. Det er en ressource, som er mere uhåndgribelig, men som påpeget ovenfor har den sociale kapital stor betydning for produktivitet og konkurrenceevne.

Virksomhedens sociale kapital er altså en ressource og produktivitetsfaktor, men forskningen peger på, at det også er en vigtig faktor for det psykiske arbejdsmiljø. Her skal man være opmærksom på, at virksomhedens



sociale kapital er ikke et samlet begreb for det psykiske arbejdsmiljø eller et nyt element i forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø.

Ganske vist er det klart, at medarbejdernes oplevelse i det daglige af et godt samarbejde, tillid og retfærdighed har væsentlig betydning for deres generelle oplevelse af trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø. Men de øvrige faktorer i det psykiske arbejdsmiljø er uafhængige af social kapital. Derfor er der tale om reel ny viden, når forskningen viser, at høj grad af sociale kapital korrelerer positivt med de faktorer, der er grundlaget for et godt psykisk arbejdsmiljø og reducerer forekomsten af de faktorer (for eksempel stress), der er udtryk for et dårligt psykisk arbejdsmiljø (Olesen 2008, Kristensen 2010).

Det er dog ikke sådan, at høj grad af social kapital kan afskaffe ensidigt, gentaget arbejde i slagterier eller call centre. Men social kapital kan betyde, at medarbejderne har et bedre psykisk arbejdsmiljø i forhold til sammenlignelige arbejdspladser.

Det er heller ikke sådan, at virksomhederne kan droppe arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet og blot satse på udvikling af deres sociale kapital. Men forståelsen af den sociale kapital, som udtryk for værdien af samarbejdet og den løbende fornyelse indefra er et godt argument for udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø over en bred kam. En vigtig forudsætning for tillidsbaseret samarbejde er medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø. Medarbejdere som mistrives i deres arbejde yder ikke en optimal indsats hverken individuelt eller kollektivt. Det betyder, at også medarbejdernes trivsel bliver en konkurrencefaktor. Øget trivsel øger muligheden for, at medarbejderne engagerer sig virksomheden og har overskud til at satse på udvikling og samarbejde.


## Lean og en ny medarbejderrolle

Udviklingen af nye samarbejdsformer har længe været på vej i danske virksomheder, helt tilbage fra samarbejdsforsøgene i 70'erne i forrige århundrede, som arbejdsgiverforeninger og fagforbund tog initiativ til. Denne udvikling har på mange måder forsøgt at bryde med de bureau-

kratiske og tayloristiske ledelsesprincipper. Ofte ses lean konceptet som en fortsættelse af de tayloristiske principper. Men ser man nærmere efter er der en vigtig forskel. Set i et historisk perspektiv beskriverr leanprincipperne klart udviklingen af en ny rolle for medarbejdere. Taylor ville vride sig i sin grav, hvis han hørte om det helt centrale lean princip, at medarbejderne bør deltage aktivt i den løbende udvikling af arbejdet. Dette princip - skrevet på papir - bliver ikke altid fulgt i virkelighedens verden, når lean konceptet indføres. Det er imidlertid en åbning for at yderligere styrke de danske samarbejdstraditioner og virksomhedens sociale kapital.

Lean principperne kan bruges til at gøre op med den meget umyndiggørende og begrænsede rolle, som arbejderne har haft i det industrielle samfund. Lean åbner for en ny rolle, som man kan kalde 'den myndige producent'. Det er betegnelsen for en medarbejder, der både får, men især tager ansvar og som vil gøre modstand, hvis lean fjernes eller opgives af virksomheden. En myndig producent er en medarbejder, der er anerkendt og respekteres, og som en naturlig ting kræver deltagelse i virksomhedens udvikling, men som også tager ansvar for at forholde sig aktivt til ubehagelige ændringer i virksomhedens vilkår. Hvis der skal skabes nye roller for medarbejdere og ledere skal de to parter være i stand til at udvikle virksomhedens sociale kapital og skabe tillid og retfærdighed i virksomheden. I en global sammenhæng har danske virksomheder et forspring, fordi de har fået den ind med modermælken. Social kapital er en del af den danske kultur og også indbygget i virksomhedernes værdier.

I 2010 blev der afsluttet et forskningsprojekt om lean og psykiske arbejdsmiljø. "Lean uden Stress" (Edwards 2010). Projektet havde fulgt udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø over nogle år i ti danske virksomheder. Generelt viste projektet, at lean ikke forringer det psykiske arbejdsmiljø. Lean er med andre ord ikke automatisk "mean", som det ofte er blevet påstået. Dette resultat svækker modstanden mod lean, men der er alligevel brug for at aktiv indsats for både en reel fornyelse og et endnu bedre arbejdsmiljø.



Projektet viser endvidere, at indførelsen af lean giver medarbejderne mere indflydelse på udviklingen af deres arbejde. Det er et resultat, der peger på, at den danske samarbejdskultur fortsat er meget rodfæstet i virksomhederne.

Men projektet viser også, at medarbejdere i de fleste af undersøgelsens virksomheder får et ansvar, men ikke selv kæmper for at udvikle rollen. Medarbejderne tager ikke ejerskab til den nye rolle. Manglen på aktivt ejerskab viser sig ved at medarbejderne udtrykker, at de håber, at lean ”snart går over” eller ved at de kun deltager passivt i lean aktiviteterne.

Danske medarbejdere siger, de gerne vil deltage i virksomhedens udvikling, og lederne gerne vil give dem plads. Men meget af hundrede års lønmodtager- og arbejdslederbevidsthed hænger ved og vanskeliggør udviklingen af nye roller for medarbejdere og ledere. Det er, når medarbejderne ikke alene har fået, men også tager ansvaret for at forbedre og udvikle processer i virksomheden, at leankulturen for alvor slår rod i virksomheden.

Indførelsen af lean ledsages således af en kamp mellem to allerede eksisterende kulturer i virksomhederne, som aktørerne ikke altid er bevidste om. Det er ved, at medarbejdere og ledere gør sig disse modsætningsfulde værdier klare, at de kan skabe den transformation af virksomhedens samarbejdskultur, som lean konceptet lægger vægt på.

### Fornyelse indefra og Danmarks konkurrenceevne

Danmarks konkurrenceevne skal naturligvis styrkes ved at styrke de eksterne input til virksomhederne i form af forskning, veluddannede medarbejdere og et fleksibelt arbejdsmarked. Men i debatten om den tabte produktivitet ses der ofte bort fra den styrke, der ligger i danske virksomheders høje grad af social kapital og samarbejdsevne.

Danske virksomheder ligger blandt de højeste med hensyn til social kapital. Det er en styrkeposition, der bør fastholdes og udvikles for at styrke Danmarks konkurrenceevne i en global verden. Danske virksomheder kan og skal ikke konkurrere på omkostninger og traditionel arbejds-

produktivitet, men derimod på deres evne til at levere den nye form for produktivitet: kvalitet, pålidelighed, hastighed, fleksibilitet og lavt omkostningsniveau. Danske virksomheder er formodentlig nogle af de bedst rustede i verden til at levere denne form for produktivitet.

Vi er imidlertid ikke tilstrækkelig bevidste om, at vi med virksomhedernes sociale kapital har en betydningsfuld styrkeposition. Vi har det som fisken, der ikke er bevidst om, at den lever som ”en fisk i vandet”. Det er ved at arbejde bevidst med videreudviklingen af social kapital, at virksomhederne kan øge deres konkurrenceevne og skabe endnu mere attraktive arbejdspladser. Fornyelse indefra er en af nøglerne til at klare udfordringerne udefra.

## Litteratur

Adler, PS, Heckscher, C, Towards collaborative community. 2006;The firm as a collaborative community: Reconstructing trust in the knowledge economy:11–06.


Adler, PS, Benner, M, Brunner, DJ et al. (2009) Perspectives on the productivity dilemma. *Journal of Operations Management*;27(2):99–113.

Edwards, Kasper, Anders Bojesen & Anders Paarup Nielsen: Lean og arbejdsmiljø – et dynamisk spændingsfelt. L&R Business.

Gittell, JH, Seidner, R, Wimbush, J (2007): A social capital model of high performance work systems. Sloan Industry Studies Annual Conference, MIT Institute of Work and Employment Research; 1–35.

Gittell, JH (2009): High performance healthcare : using the power of relationships to achieve quality, efficiency and resilience. New York: McGraw-Hill.

Olesen, Kristian Gylling, Eva Thoft, Peter Hasle & Tage Søndergård Kristensen (2008): Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog. Arbejdsmiljørådet & Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)



Hasle P. og Niels Møller (2005): Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier. Tidsskrift for Arbejdsliv 2005,7: 71-86

Heckscher, CC (2007): The collaborative enterprise: managing speed and complexity in knowledge-based businesses. Yale University Press, 2007.

Kristensen, Tage Søndergaard (2010): Trivsel og produktivitet – to sider af same sag. HK Danmark.

Møller, N., K. Mathiesen, I.M. Wiegman & O.H. Sørensen (2008): ”Development of Work in Call Centres”. Artikel i: Human Factors in Organizational Design and Management.

Nahapiet, J (2009): Capitalizing on connections: social capital and strategic management. Social Capital: Reaching Out - Reaching In:205–38.

Sabel, CF (2006): A real-time revolution in routines. The firm as a collaborative community: reconstructing trust in the knowledge economy:106–56.

## 2. del

### Årsrapport 2009-10

#### Samarbejdskonsulenternes efteruddannelse

##### Højstrupgård 4.-5. maj 2010

Samarbejdskonsulenterne har den 4.-5. maj 2010 på Højstrupgaard arrangeret Seminar om Introduktion til Forandringens Fire Rum.

Seminaret skulle uddybe den fælles forståelse og indsigt i fornyelsesprocessen fra Marwin Weisboard og Sandra Janoffs undervisning i Philadelphia april 2009.

Agnete Munck gennemgik teori og metode til Forandringens Fire Rum ligesom samarbejdskonsulenterne fik lejlighed til at benytte metoden til belysning af egne erfaringer på grundlag af eksempler fra konferencer med samarbejdsudvalg.

Samarbejdskonsulenterne fokuserede på, hvordan samarbejdsudvalget kommer videre fra den vanskeligste fase i fornyelsesprocessen, som er karakteriseret ved benægtelse af ubehagelige nye fakta.

#### Samarbejdsnævnets hjemmeside

Samarbejdsnævnets hjemmeside: [www.samarbejdsnaevnet.dk](http://www.samarbejdsnaevnet.dk) er blevet forandret. På hjemmesiden er der oplysninger om:

- Samarbejdsaftalen
- Samarbejdsnævnet
- Konsulenttjenesten
- Branchesamarbejdsorganer
- Samarbejdsnævnets idéblade

- Nyheder
- Samarbejdsnævnets seneste årsrapporter
- Engelsk version af Samarbejdsaftalen.

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

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

### Honorar

Honorar for deltagelse i samarbejdsudvalgsmøder uden for normal arbejdstid er p.t. 290 kr.

## Kontakt til konsulenttjenesten

### Samarbejdsudvalgets sekretariat

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

Landsorganisationen i Danmark  
Islands Brygge 32 D Postboks 340  
2300 København S  
Tlf. 35 24 60 00  
Samarbejdskonsulent Mogens Frederiksen

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

DI  
Hannemanns Allé 25 (efter den 16. august 2010)  
2300 København S  
tlf. 33 77 33 77  
Chefkonsulent Lars Poulsen  
Konsulent Flemming Ehlerth Jørgensen



CO-Industri

Vester Søgade 12, 2. sal

1790 København V

Tlf.: 33 63 80 00

Konsulent Peter Dragsbæk

Konsulent Ole Larsen

Konsulent Erik Mosegaard

HK Privat samt Grafisk Industri & Medie Kartel (GIMK)

Weidekampsgade 8, Postboks 470

0900 København C

Tlf. 33 30 43 43

Konsulent Kurt Bosse

Handelskartellet i Danmark

C.F. Richs Vej 103

2000 Frederiksberg

Tlf. 38 18 20 18

Konsulent Susie Kristensen

Transportområdet under Fagligt Fælles Forbund (3F)

Kampmannsgade 4, Postboks 392

1790 København V

Tlf. 70 30 03 00

Konsulent Paw Sjørlev Jensen



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 Karlsruud

BAT-kartellet  
Kampmannsgade 4, postboks 392  
1790 København V  
tlf. 88 92 11 11  
Miljøkonsulent Ulrik Spannow

Medlemmer af **virksomheden inden for Dansk Erhvervs områder** retter henvendelse til:

Dansk Erhverv  
Vester Farimagsgade 19, postboks 500  
1506 København V  
tlf. 88 92 11 11  
Advokat Mette de Voss

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 43 43

Konsulent Kurt Bosse

Privat service, Hotel & Restaurant området under Fagligt Fælles Forbund  
(3F)

Kampmannsgade 4, postboks 392

1790 København V

Tlf. 70 30 03 00

Konsulent Paw Sjørlev Jensen

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

BAT-kartellet

Kampmannsgade 4, Postboks 392

1790 København V

Tlf. 88 92 11 11

Miljøkonsulent Ulrik Spannow

eller til

Transportområdet under Fagligt Fælles Forbund (3F)

Kampmannsgade 4, Postboks 392

1790 København V

Tlf. 70 30 03 00

Konsulent Paw Sjørlev Jensen

eller til

Landsorganisationen i Danmark

Islands Brygge 32 D, postboks 340

2300 København S

Samarbejdskonsulent Mogens Frederiksen

Mobil.: 27 27 76 70

I tvivlstilfælde rettes henvendelse til LO eller DA.

## Samarbejdsnævnets sammensætning i 2009-10

Vicedirektør Povl-Christian Jensen

(Formand for Samarbejdsnævnet)

Dansk Arbejdsgiverforening

Vester Voldgade 113

1790 København V

Sekretær Ejner K. Holst

(Næstformand for Samarbejdsnævnet)

Landsorganisationen i Danmark

Islands Brygge 32D, Postboks 340

2300 København S

### **Udpeget af DA i øvrigt:**

Direktør Børge Elgaard

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

Personalejuridisk chef Niels Grøn Fabech

DI

1787 København V

Udpeget af LO i øvrigt:

Gruppeformand Børge Frederiksen

3F

Kampmannsgade 4

1790 København V

Gruppeformand Jan Villadsen

3F

Kampmannsgade 4

1790 København V

Sektorformand Jørgen Hoppe

HK-Handel

HANDELSKARTELLET I DANMARK

Weidekampsgade 8, postboks 470

0900 København C



Forbundsformand Johnny Skovengaard

TIB

Mimersgade 41

2200 København N

Tilforordnet af Nævnet udpeget af Ledernes Hovedorganisation:

Adm. direktør Svend Askær

Ledernes Hovedorganisation

Vermlandsgade 67

2300 København S